

Evaluación Participativa y fortalecimiento de la democracia:

Una estrategia para la inclusión y el protagonismo ciudadano

*Participatory evaluation and strengthening democracy:
A strategy for inclusion and citizen participation*

Por Esteban Tapella* y Vanesa Castro**

Fecha de Recepción: **01 de junio de 2025.**

Fecha de Aceptación: **25 de agosto de 2025.**

RESUMEN

La evaluación participativa surge como una respuesta relevante ante los desafíos que enfrenta América Latina y el Caribe en materia de calidad democrática, inclusión social y fortalecimiento institucional de las evaluaciones. Este artículo analiza la experiencia de EvalParticipativa, una comunidad de práctica y aprendizaje que, desde 2019, impulsa el fortalecimiento de capacidades en evaluación con enfoque participativo en la región. A través de una estrategia pedagógica situada, la iniciativa vincula a actores diversos -organizaciones sociales, técnicos gubernamentales, evaluadores emergentes y académicos- en procesos de for-

mación colaborativos y horizontales. Más allá de su aporte metodológico, EvalParticipativa propone una visión crítica sobre el papel de la evaluación como herramienta para el aprendizaje colectivo, el diálogo social y la transformación democrática. El artículo examina sus principales aprendizajes, tensiones y proyecciones, y reflexiona sobre las condiciones necesarias para avanzar hacia evaluaciones más inclusivas, rigurosas y sostenibles, que contribuyan al fortalecimiento del tejido democrático y la participación ciudadana en contextos complejos.

* Trabajador Social por la Universidad Nacional de San Juan, Magister por el Institute of Social Studies de la Universidad de Rotterdam, Países Bajos, y Doctor en Ciencias Agropecuarias en la Universidad Nacional de Córdoba. Correo electrónico: etapella@facso.unsj.edu.ar

** Licenciada en Trabajo Social por la Universidad Nacional de San Juan y Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad Nacional de San Juan y por la Universidad de Cádiz, España. Correo electrónico: vcastro@unsj-cuim.edu.ar

Palabras clave: *Evaluación Participativa, Fortalecimiento de Capacidades, Democracia, Gobernanza Inclusiva, Políticas Públicas.*

ABSTRACT

Participatory evaluation has emerged as a relevant response to the challenges facing Latin America and the Caribbean in terms of democratic quality, social inclusion, and institutional strengthening of evaluations. This article analyses the experience of EvalParticipativa, a community of practice and learning that, since 2019, has been promoting capacity building in participatory evaluation in the region. Through a situated pedagogical strategy, the initiative brings together diverse actors -social organizations, government technicians, emerging evaluators, and academics- in collaborative and horizontal training processes. Beyond its methodological contribution, EvalParticipativa offers a critical view of the role of evaluation as a tool for collective learning, social dialogue, and democratic transformation. The article examines its main lessons, tensions and projections, and reflects on the conditions necessary to move towards more inclusive, rigorous and sustainable evaluations that contribute to strengthening the democratic fabric and citizen participation in complex contexts.

Keywords: *Participatory Evaluation, Capacity Building, Democracy, Inclusive Governance, Public Policy.*

Introducción

La evaluación participativa ha cobrado importancia en América Latina y el Caribe en el contexto de una doble transformación: por un lado, la expansión institucional y profesional del campo de la evaluación, y por otro, la revalorización de la participación ciudadana como principio y práctica en la construcción de políticas públicas más inclusivas. Esta confluencia ha dado lugar a iniciativas que buscan fortalecer capacidades para que la evaluación deje de ser una práctica exclusivamente téc-

nica, dirigida por expertos externos, y pase a convertirse en una herramienta social, situada y políticamente relevante.

A nivel global, la Agenda 2030 ha contribuido a posicionar la evaluación como instrumento clave para la gobernanza democrática, promoviendo el monitoreo de políticas desde una perspectiva de derechos y sostenibilidad. Particularmente, el Objetivo de Desarrollo Sostenible #16 ha subrayado la necesidad de construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas, impulsando mecanismos de rendición de cuentas que involucren activamente a la ciudadanía. Sin embargo, en la región latinoamericana este impulso choca con persistentes obstáculos estructurales: altos niveles de desigualdad, escasa institucionalización de prácticas participativas, y marcos normativos que aún privilegian modelos de gestión verticalistas y tecnocráticos.

En este escenario, el desafío no es menor. Pese a que el discurso participativo ha permeado muchos espacios del desarrollo y la gestión pública, ha sido limitada su traducción en prácticas concretas y sostenibles. Las evaluaciones participativas, cuando existen, suelen enfrentar restricciones metodológicas, escasa apropiación institucional, y dificultades para generar aprendizajes relevantes en contextos complejos. A esto se suma una tensión persistente entre el rigor técnico exigido por los estándares evaluativos tradicionales y la inclusión sustantiva de actores sociales diversos. Esta tensión no es sólo técnica, sino también epistemológica y política, pues remite a interrogantes sobre quién produce el conocimiento, qué se considera evidencia válida, y quién toma decisiones a partir de ese conocimiento.

Frente a estas limitaciones, diversos actores de la región -desde universidades hasta redes de evaluación, organizaciones sociales y agencias de cooperación- han impulsado experiencias orientadas a fortalecer capacidades para evaluar desde una perspectiva situada, participativa y transformadora. Estas experiencias,

aunque heterogéneas, comparten un horizonte común: democratizar la evaluación, tanto en sus fines como en sus formas. En particular, la iniciativa EvalParticipativa se ha consolidado como una comunidad de práctica y aprendizaje que busca responder a esta necesidad desde un enfoque pedagógico crítico y colaborativo, construyendo un campo de saber y acción que pone en el centro la participación ciudadana como condición para la legitimidad, utilidad y pertinencia de la evaluación.

Esta propuesta se construye sobre antecedentes previos y no busca presentar soluciones generalizables o aplicables de manera universal. La misma se inscribe en una larga tradición latinoamericana de pensamiento y acción crítica -como la educación popular, la investigación-acción participativa y la sistematización de experiencias- que ha defendido históricamente el protagonismo de los sujetos en los procesos de conocimiento y transformación social. Al retomar estas influencias, EvalParticipativa propone una estrategia de fortalecimiento de capacidades que reconoce tanto las desigualdades existentes como el potencial transformador que surge de los territorios y sus actores.

En este artículo de investigación, presentamos la experiencia de EvalParticipativa (<https://evalparticipativa.net/>), analizamos sus alcances y limitaciones, e invitamos a una reflexión más amplia sobre el lugar de la evaluación con participación social en los actuales debates sobre calidad democrática, justicia social y construcción de ciudadanía en América Latina y el Caribe. A partir del caso, examinamos cómo es posible construir condiciones institucionales y pedagógicas que permitan avanzar hacia una evaluación con sentido democrático, sin perder de vista los dilemas que plantea esta tarea ni las tensiones que atraviesan el campo evaluativo regional.

1. Crecimiento e institucionalización del campo evaluativo

Durante las últimas tres décadas el campo de la evaluación ha atravesado un sostenido proceso de expansión, tanto en el plano teórico como en términos de su consolidación institucional y profesional (Patton, 2018; OCDE, 2020). Esta evolución se ha manifestado en el crecimiento de asociaciones profesionales, la incorporación de marcos normativos, y la integración progresiva de la evaluación en los sistemas de gestión pública. El análisis de políticas públicas, entendido como una disciplina de las ciencias sociales que emplea múltiples métodos en contextos argumentativos con el propósito de generar, comunicar y valorar conocimiento relevante (Dunn, 1994), ha incorporado de manera cada vez más estructural a la investigación evaluativa como una de sus principales vertientes. El análisis evaluativo aporta herramientas conceptuales y metodológicas para establecer el mérito o el valor de las distintas opciones de acción pública, tanto retrospectiva como prospectivamente (Cardozo Brum, 2013). En esta misma línea, se destaca el creciente interés por una comprensión profunda de los procesos generados por distintas intervenciones, trascendiendo el tradicional énfasis en los resultados (Weiss, 1998).

Desde un enfoque ampliado, la investigación evaluativa ha sido reconocida como un espacio legítimo de producción de conocimiento social, en tanto las intervenciones públicas se sostienen en supuestos —a menudo implícitos— sobre dinámicas sociales, actores, contextos y trayectorias institucionales. Este carácter epistémicamente denso de la evaluación ha sido analizado por Scriven (2011), y más recientemente por Stockmann y Meyer (2016), quienes destacan su doble naturaleza: como campo científico con métodos y tradiciones propias, y como instrumento aplicado orientado a la mejora continua de políticas, programas y proyectos.

Desde mediados del siglo XX y con mayor intensidad en el siglo XXI, la evaluación ha adquirido un lugar más visible en la agenda de gobiernos, organismos internacionales y sociedad civil. Esta apuesta representa un desafío no solo operativo sino también conceptual, en tanto demanda un análisis crítico que permita diferenciar entre formas de evaluación que refuerzan lógicas tecnocráticas y aquellas que abren el campo hacia horizontes más democráticos, participativos y emancipadores (Yañes Rizo, 2021).

El auge global de la evaluación se refleja, entre otros aspectos, en la creciente producción bibliográfica, en el establecimiento de políticas nacionales de evaluación en varios países y la emergencia de una arquitectura institucional que incluye redes y asociaciones que promueven su profesionalización progresiva. Este proceso ha estado marcado por la búsqueda de estándares, criterios de calidad y marcos normativos que legitimen la evaluación como función sustantiva de la gestión pública (Rodríguez-Bilella, 2017). No obstante, es importante precisar que este desarrollo ha sido desigual según regiones y sectores, y que persisten debates sobre los enfoques predominantes y la profesionalización del campo (Peroni y Rodríguez-Bilella, 2021).

Un hito relevante en este recorrido fue la designación del año 2015 como el Año Internacional de la Evaluación por parte de la Asamblea General de las Naciones Unidas (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015). Esta proclamación no solo sirvió para visibilizar la importancia de la evaluación en la mejora de la gestión pública, sino también para articular el interés de diversos actores sobre el tema, incluyendo gobiernos, organismos multilaterales, organizaciones no gubernamentales, la academia y las Organizaciones Voluntarias para la Evaluación Profesional (VOPEs) (IOCE y EvalPartners, 2016). Todos ellos comparten un objetivo común: fortalecer la evaluación como herramienta de apren-

dizaje, mejora y rendición de cuentas en las intervenciones públicas (Rodríguez-Bilella y Lucero-Manzano, 2017).

En América Latina, la evaluación ha seguido una trayectoria singular. Su desarrollo ha estado fuertemente condicionado por modelos de gestión impulsados desde la reforma del Estado, particularmente a partir del auge del enfoque del *New Public Management* (Pérez Yarahuán y Maldonado Trujillo, 2015). Este paradigma, asociado a la racionalidad neoliberal, promovió sistemas de evaluación centrados en la eficiencia, la eficacia y la rendición de cuentas, con un énfasis predominante en el uso de métodos cuantitativos y la medición de impacto (Cullen *et al.*, 2011). Esta orientación ha generado importantes avances en términos de cobertura e institucionalización, pero también ha sido objeto de críticas por su tendencia a simplificar procesos complejos y descontextualizar los resultados. La racionalidad tecnocrática que da fundamento a estos modelos suele presentar la evaluación como un procedimiento neutral, objetivo y apolítico. Esta concepción refuerza la imagen de la evaluación como una práctica meramente instrumental, guiada por métricas estandarizadas y dirigida desde el centro hacia los márgenes. Sin embargo, esta perspectiva ha sido ampliamente cuestionada por enfoques que resaltan el carácter inherentemente político de la evaluación.

Como contrapunto de estas tendencias hegemónicas, vale destacar la perspectiva de Dahler-Larsen (2012), quien propone una visión alternativa al considerar la evaluación como una práctica social y culturalmente situada. Desde esta óptica, los métodos, criterios y usos de la evaluación son productos de contextos históricos y relaciones de poder, y por tanto deben analizarse desde una perspectiva crítica. El reconocimiento de la pluralidad de intereses y saberes en juego permite repensar la evaluación como un proceso deliberativo, en el cual diversos actores –frecuentemente

en posiciones asimétricas— disputan significados, propósitos y valoraciones. Como veremos al analizar la experiencia de EvalParticipativa más adelante, son justamente estos supuestos los que dan forma y sustento a esta iniciativa. Y es que uno de los grandes desafíos contemporáneos para el campo de la evaluación consiste en superar el estrechamiento tecnocrático de su función, para posicionarse como una herramienta al servicio de la democratización y la justicia social. Como sostiene Jannuzzi (2020), los valores públicos, restaurados tras procesos de democratización y reconocimiento de derechos, deben orientar los fines de la evaluación. Solo desde un compromiso con estos principios, la evaluación puede contribuir a construir sociedades más justas, inclusivas y participativas.

Este enfoque implica no sólo un cambio metodológico, sino también epistemológico y político. Diversos autores han señalado que visibilizar la dimensión política de la evaluación permite reconocer su potencial para fortalecer procesos democráticos (Cardozo Brum y Rosas Huerta, 2021; Fetterman y Wandersman, 2018; Kusters *et al* (2011); Rodríguez-Campos, 2018; Zukoski y Bosserman, 2018). En efecto, cuando se concibe como un instrumento para facilitar el ejercicio de derechos ciudadanos, en particular de los sectores históricamente excluidos, la evaluación adquiere una potencia transformadora que excede su función técnica.

2. Evaluación, Participación y Protagonismo de la Sociedad Civil

El crecimiento de la evaluación como disciplina es acompañado de una nueva exigencia: un mayor protagonismo de la sociedad civil en los procesos evaluativos. Este impulso busca asegurar que las evaluaciones respondan efectivamente a las necesidades de los usuarios, cumplan con estándares de calidad, se fundamenten en evidencia rigurosa, mantengan credibilidad y sean operativas para la formulación

y gestión de políticas públicas (Griggs *et al.*, 2017; Patton, 2010, 2017). Dicha dimensión participativa se refleja sistemáticamente en la literatura evaluativa mediante expresiones como “protagonismo de los actores”, “perspectiva de los actores” y “participación ciudadana” (Jacob y Ouvrard, 2009; Tapella *et al.*, 2021), conceptos que subrayan una lectura articulada entre calidad técnica y legitimidad democrática.

Una de las transformaciones más destacadas en las últimas décadas ha sido la introducción de enfoques participativos, contextualizados y culturalmente sensibles. Estas transformaciones surgen de la crítica a los modelos evaluativos tradicionales, dominados por métodos cuantitativos e indicadores estandarizados, los que —en general— evidencian limitada capacidad para capturar la complejidad y riqueza de las experiencias comunitarias y sociales. Estas limitaciones han fomentado notables resistencias por parte de actores locales, quienes perciben que sus perspectivas quedan invisibilizadas. Frente a ello, han surgido propuestas que privilegian el conocimiento situado (Haraway, 1995) y los saberes comunitarios, particularmente en relación con pueblos originarios (Kushner y Rotondo, 2012), campesinos (Romero Sarduy *et al.*, 2017), adultos mayores (Huenchuan y Paredes, 2007), comunidades en riesgo (Letichevsky y Penna Firme, 2012) y movimientos sociales (Cardozo Brum, 2008). Estos enfoques, al centrarse en la experiencia vivida y el contexto local, facilitan hallazgos más pertinentes y legítimos, contribuyendo a prácticas evaluativas horizontales y colaborativas. Oponiéndose a la tradición evaluativa verticalista y tecnocrática, los enfoques participativos proponen una construcción de conocimiento a través del diálogo y la co-responsabilidad. La evaluación ya no es una operación técnica ejecutada por expertos externos, sino una práctica social compartida con actores relevantes, que participan activamente en cada etapa del proceso.

La adopción de los ODS en el marco de la Agenda 2030 consolidó la noción de participación ciudadana como eje estructurante del monitoreo y evaluación global (Bamberger *et al.*, 2016; van den Berg *et al.*, 2017). Así, una nueva agenda evaluativa debe priorizar la inclusión, la transparencia y la coproducción de conocimiento, promoviendo mecanismos evaluativos que obligan a la participación activa de la sociedad civil. Este énfasis reconoce la contribución de la ciudadanía para garantizar que las políticas respondan a los problemas reales de las poblaciones, especialmente aquellas más vulnerables. Los ODS y la Agenda 2030 han operado como catalizadores de la democratización de la evaluación, impulsando prácticas que, además de analizar resultados, buscan fomentar la rendición de cuentas, generar aprendizaje colectivo y legitimar los procesos de intervención pública.

El objetivo último de la evaluación debería trascender la verificación de resultados para situarse en la mejora social, es decir, en la transformación efectiva de la calidad de vida de los beneficiarios (Rodríguez Bilella y Tapella, 2017). Este propósito se concreta a través del impulso de proyectos y políticas orientadas a la justicia social y mediante la promoción de un debate público informado sobre los beneficios y costos distribuidos socialmente. Dentro de este marco, los enfoques que promueven la participación activa de la sociedad civil adquieren relevancia, ya que re-significan la evaluación como un mecanismo que reconoce la experiencia de los actores locales y valoran su capacidad para atribuir efectos a las intervenciones. Este giro vincula evaluación, aprendizaje social y justicia, ofreciendo prácticas evaluativas que son tanto técnicas como profundamente políticas.

La relación entre evaluación y participación se puede rastrear en la producción académica desde los años sesenta, en los debates contra el positivismo científico en las ciencias sociales (Plottu y Plottu, 2011). Este vínculo

ganó impulso en la década de los noventa, en un contexto global dedicado al desarrollo humano (Daigneault, 2011; King *et al.*, 2007; Ryan *et al.*, 1998). De ese proceso surgieron variantes evaluativas centradas en la participación: *evaluación para el empoderamiento* (Fetterman y Wandersman, 2018), *evaluación transformativa* (Mertens, 2009), *evaluación deliberativa democrática* (House y Howe, 2000) y *enfoque colaborativo en evaluación* (Cousins y Chouinard, 2012). Estos enfoques subrayan cómo la dimensión participativa se ha convertido en un aspecto central, vigente e ineludible de la práctica evaluativa.

Una corriente particularmente relevante es la perspectiva democratizadora de la evaluación (Dahler-Larsen, 2012; Everitt y Hardiker, 1996; Greene, 2006; House y Howe, 2000; Podems, 2017) que concibe la práctica evaluativa como una forma de intervención en la esfera pública. Greene (2015) identifica tres dimensiones fundamentales: (1) quiénes participan del proceso evaluativo, determinando si se convierten en espacios de inclusión o exclusión política; (2) qué asuntos son considerados centrales en la evaluación; y (3) qué relaciones sociales se producen entre evaluadores y partes interesadas. Estas dimensiones permiten distinguir dos vertientes principales en la participación evaluativa (Espinosa-Fajardo *et al.*, 2022): una orientación práctica, prevalente en el mundo anglosajón, que promueve la participación de las partes interesadas con fines pragmáticos de mejora del uso de resultados (Cousins *et al.*, 2013); y una orientación transformadora, con fuerte presencia en América Latina, India y África, que acentúa los componentes de emancipación, empoderamiento y justicia social (Rodríguez-Bilella *et al.*, 2021). En esta segunda línea, las partes interesadas no son consideradas meros informantes, sino sujetos activos que, con el acompañamiento de un equipo facilitador, participan en la definición de las preguntas y objetivos de la evaluación, el diseño metodológico, la recolección y

análisis de datos, la interpretación de resultados y el seguimiento de las recomendaciones.

En América Latina, este enfoque transformador ha encontrado un terreno fértil debido a una rica tradición de acción colectiva orientada a la transformación social, desde donde se ha promovido una evaluación sensible al contexto, con fuerte anclaje participativo y político. Este enfoque ha sido influido por tres tradiciones de indagación-acción profundamente desarrolladas en la región: (1) la educación popular (Freire, 1972); (2) la investigación-acción participativa (Fals Borda, 2009); y (3) la sistematización de experiencias (Tapella y Rodríguez-Bilella, 2014). A ello se suma un renovado interés en las últimas décadas por integrar las perspectivas de derechos humanos, género e interculturalidad en las prácticas evaluativas (Faúndez Meléndez y Weinstein, 2013). Aunque con matices distintos, todas estas corrientes convergen en la importancia del diálogo y la participación como herramientas para enfrentar las desigualdades estructurales e injusticias que suelen permanecer ocultas en los esquemas evaluativos tradicionales. Además, aportan un rol claramente facilitador al equipo evaluador, quien no se erige como autoridad experta, sino como promotor de procesos colectivos de indagación y transformación.

Históricamente, la evaluación ha sido concebida por los actores institucionales -particularmente los financiadores y responsables políticos- desde un enfoque de control, transparencia y rendición de cuentas (Cullen *et al.*, 2011; Scriven, 2011). Esta visión ha reforzado la imagen del evaluador como un experto que, siguiendo las reglas de la ciencia, tiene la capacidad de validar lo que funciona o no, y de generar recomendaciones útiles y aplicables. Esta imagen del evaluador como experto es analizada por Silva Ferretti (2024), quien refiere al evaluador/a como una persona asumiendo una posición de autoridad profesional. Ella afirma que el sistema empuja a ajustarse a un estereotipo de evaluación en el cual se espera

como evidente y conveniente que, en algún momento, la persona evaluadora se arroge la capacidad de modificar, validar y proporcionar las recomendaciones y soluciones adecuadas para mejorar una programa o política. Este modelo, sin embargo, ha sido interpelado en los últimos años por múltiples experiencias que promueven formas alternativas de evaluación, destacando su valor como proceso formativo, orientado al aprendizaje continuo, la deliberación colectiva y el fortalecimiento de capacidades locales.

Pese a su riqueza conceptual y práctica, la tradición latinoamericana de evaluación ha ocupado un lugar periférico en los debates teóricos globales (Pérez Yarahuán y Maldonado Trujillo, 2015). Si bien existe reconocimiento internacional hacia algunas de sus experiencias innovadoras, la articulación entre evaluación social y política -especialmente en lo referido a inclusión, justicia y democratización- aún no ocupa un lugar central en las principales corrientes académicas (Neirotti *et al.*, 2019). Esta situación plantea un desafío pendiente: visibilizar y sistematizar estas prácticas desde un enfoque crítico y emancipador que reconozca las contribuciones de la región al pensamiento evaluativo global.

3. Evaluación Participativa en América Latina: Desafíos para su institucionalización entre narrativas y prácticas

A pesar de la proliferación del discurso sobre la participación como componente esencial de las evaluaciones contemporáneas, lo cierto es que su implementación efectiva ha enfrentado una serie de obstáculos estructurales, técnicos y políticos que han limitado su consolidación. Si bien el lenguaje sobre lo 'participativo' ha sido adoptado por actores estatales, organismos multilaterales y comunidades académicas, el término presenta ambigüedades y contradicciones (Guijt, 2014). En muchos casos, ha primado una apropiación retórica de los prin-

cipios participativos sin que se traduzca en una transformación real de las prácticas evaluativas ni en una redistribución significativa del poder en los procesos de toma de decisiones (Chambers, 2003).

La ambigüedad y contradicciones entre el discurso y la práctica se manifiesta en una participación meramente consultiva, donde los actores sociales son convocados para opinar, pero no incidir. En numerosas ocasiones, las evaluaciones que se presentan como participativas no han reconocido debidamente el valor de los conocimientos y experiencias de las comunidades involucradas, ni han generado espacios o herramientas adecuadas que faciliten su involucramiento activo en las distintas fases del proceso (Cousins *et al.*, 2013; Cousins y Whitmore, 2024). La participación, en estos casos, opera como una etiqueta legitimadora que encubre prácticas convencionales, dejando intacta la lógica verticalista de producción de conocimiento.

En este escenario, la noción de participación se vuelve problemática: puede ser manipulada como un recurso simbólico sin comprometer los marcos institucionales o metodológicos dominantes. Como advierte Chambers (2003), promover una evaluación participativa supone asumirla como una práctica orientada a la redistribución del poder, lo que implica reconocer los conflictos, negociar intereses y facilitar procesos de transformación institucional. Lejos de esta visión, muchas evaluaciones en América Latina han replicado esquemas tecnocráticos bajo una fachada participativa, dejando intacta la estructura decisional de las instituciones ejecutoras.

Más aún, la debilidad teórica y metodológica en la implementación de enfoques participativos ha sido notoria. La falta de instrumentos adaptados a contextos locales, la escasa formación de equipos evaluadores en dinámicas participativas, y la ausencia de protocolos que garanticen el involucramiento significativo de actores diversos han contribuido a

reproducir evaluaciones con baja apropiación social, poco uso de resultados y nulo impacto en la cultura política de los territorios (Tapella y Sanz, 2019).

En América Latina, la etiqueta ‘evaluación participativa’ ha sido empleada para denominar aquellas experiencias en las que actores no evaluadores -particularmente gestores locales y poblaciones beneficiarias- se involucran activamente en el desarrollo de la evaluación. No obstante, muchas de estas experiencias han surgido en contextos donde la participación no formó parte del diseño ni de la implementación de las políticas evaluadas, lo que plantea desafíos particulares. En estos escenarios, la evaluación participativa no sólo intenta incidir sobre una política determinada, sino que también funciona como una estrategia compensatoria que busca generar espacios de interlocución donde antes no existieron.

Esta tensión revela la dimensión política de la evaluación participativa: su práctica se da en contextos institucionales que, en su mayoría, no fueron concebidos de forma participativa. Por ello, promover evaluaciones con protagonismo social en tales marcos requiere no sólo de voluntad técnica, sino también de apertura institucional, flexibilidad metodológica y capacidad para negociar nuevas reglas del juego. La aspiración de convertir la evaluación en una práctica endógena -esto es, asumida y gestionada por los propios actores institucionales responsables de las intervenciones- se ha visto debilitada por lógicas de evaluación impuestas desde agencias externas, con escasa articulación con los contextos sociopolíticos locales.

Asimismo, la evaluación participativa ofrece la posibilidad de resignificar la noción de rendición de cuentas (*accountability*). Mientras que los enfoques tecnocráticos han enfatizado un *accountability* orientado al control, centrado en la eficiencia y en la justificación ante entes financiadores, la evaluación participativa introduce una dimensión orientada

al aprendizaje y la deliberación pública. En este marco, la generación colectiva de datos se convierte en un proceso político en sí mismo: no solo legitima los hallazgos, sino que activa la ciudadanía, fomenta el debate democrático y construye confianza entre actores (Cardozo Brum y Rosas Huerta, 2021). Esta modalidad de evaluación promueve también la negociación entre partes interesadas, lo cual implica lidiar con conflictos de intereses, gestionar asimetrías de poder y construir acuerdos situados para cada ejercicio evaluativo. Lejos de idealizar la participación, lo que se evidencia aquí es su carácter complejo, conflictivo y profundamente político.

En las últimas décadas, los estudios y prácticas evaluativas en América Latina han mostrado un notable crecimiento, con importantes desarrollos en institucionalidad, marcos normativos y producción de conocimiento (Ghiano, 2021; Neirotti, 2019). Sin embargo, la evaluación participativa no ha ocupado un lugar explícito y estructurado dentro de esa expansión. Si bien muchas evaluaciones incorporaron algunos elementos participativos, pocas fueron diseñadas deliberadamente desde una lógica centrada en el protagonismo de actores sociales. Esta situación se explica, en parte, por la escasez de espacios académicos, técnicos y asociativos dedicados específicamente a la reflexión crítica y situada sobre evaluación participativa. En consecuencia, la región ha tenido una limitada presencia en los debates internacionales sobre el tema y una baja capacidad para generar aprendizajes colectivos a partir de sus propias experiencias.

Desarrollos teóricos como los de Cousins *et al.* (2013 y 2024), Eggens y Chavez-Tafur (2019) o Shulha *et al.* (2015) han aportado marcos conceptuales y metodológicos valiosos para pensar la participación en la evaluación. Sin embargo, estos marcos rara vez han sido apropiados, discutidos o adaptados desde las prácticas concretas de América Latina. Así, se produjo una disociación entre las contribu-

ciones normativas globales y las prácticas evaluativas locales, con escasa articulación entre ambos planos. Iniciativas como los Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe (Ghiano, 2021; Rodríguez-Bilella *et al.*, 2016) lograron generar un marco regional valioso, pero no resolvieron la brecha existente entre principios normativos y experiencias prácticas de evaluación participativa.

En respuesta a este vacío, y como un intento por generar articulación entre teoría, práctica y formación en evaluación participativa, en 2019 se desarrolló el Primer Encuentro de Experiencias de Evaluación Participativa de América Latina y el Caribe. Este evento constituyó un punto de inflexión en la región, al reunir a actores de distintas procedencias con experiencia concreta en procesos evaluativos participativos. El objetivo no fue solamente compartir aprendizajes, sino construir colectivamente un marco referencial situado, que permitiera conceptualizar la evaluación participativa desde y para América Latina. De esta instancia surgieron siete principios básicos que caracterizan este tipo de evaluación en la región (Tapella *et al.*, 2021), entre los que se destacan la incorporación activa y consciente de los actores relevantes como sujetos de derecho; el reconocimiento del saber local como conocimiento válido; la colaboración entre instituciones y comunidades para diseñar y analizar la evaluación; y el uso de materiales didácticos que faciliten la apropiación del proceso. Estos principios también enfatizan la importancia de reforzar capacidades locales, promover apropiación social de los resultados, y reconfigurar el rol del evaluador como facilitador más que como experto externo (Espinoza-Fajardo *et al.*, 2022).

La construcción colectiva de estos principios fue posible gracias a la participación de actores que habían estado involucrados en experiencias concretas de evaluación participativa en sus territorios. Por ello, estos lineamientos no surgieron como una imposición

teórica, sino como una síntesis situada de prácticas diversas, adaptadas a contextos específicos. En este sentido, se convirtieron no sólo en criterios de acción, sino también en fundamentos que sustentan los procesos de formación, investigación y colaboración impulsados por EvalParticipativa, la comunidad de práctica y aprendizaje que se presentará en la siguiente sección como una respuesta articulada a estos desafíos.

Así, el recorrido de la evaluación participativa en América Latina ha estado marcado por una tensión persistente entre el discurso y la práctica, entre la intención por democratizar las sociedades y las condiciones estructurales que lo dificultan. Las limitaciones señaladas no deslegitiman el enfoque participativo, sino que evidencian la necesidad urgente de estrategias más robustas de fortalecimiento de capacidades, espacios de articulación regional y marcos conceptuales adaptados a las realidades de América Latina. EvalParticipativa emerge en este contexto como una iniciativa estratégica para consolidar un campo que, hasta ahora, ha estado más nutrido de buenas intenciones que de herramientas prácticas y sostenibles.

4. EvalParticipativa: Comunidad de Práctica y Aprendizaje en Construcción

EvalParticipativa surge en el contexto previamente descrito, marcado por una narrativa participativa que no siempre se tradujo en prácticas efectivas ni en condiciones habilitantes para el involucramiento significativo de actores sociales en la evaluación. Esta iniciativa fue impulsada por el Programa de Estudios del Trabajo, el Ambiente y la Sociedad (PETAS) de la Universidad Nacional de San Juan (Argentina) junto con el Instituto Alemán de Evaluación para la Cooperación al Desarrollo (DEval), con el propósito de dar respuesta a una pregunta tan urgente como compleja: ¿cómo promover procesos evaluativos que aseguren la participación sustantiva de diversos actores

sociales sin comprometer la calidad técnica y el rigor metodológico de las evaluaciones? Responder este interrogante implicaba no sólo revisar las condiciones estructurales que favorecen o limitan la participación social en la evaluación de programas e intervenciones públicas, sino también identificar mecanismos efectivos que permitieran su implementación real. Esta búsqueda exigía trascender el plano normativo para nutrirse de experiencias concretas que ofrecieran aprendizajes relevantes sobre lo que hace posible -y sostenible- una evaluación participativa con sentido democrático. Asimismo, supuso explorar de qué manera los enfoques colaborativos y horizontales podían aportar valor -epistémico, ético y práctico- a modelos de evaluación tradicionales aún dominados por lógicas tecnocráticas (Rodríguez-Bilella y Tapella, 2017).

Fruto de estas inquietudes, EvalParticipativa se constituyó con tres objetivos centrales: (1) consolidar una comunidad de práctica y aprendizaje dinámica, plural y descentralizada en torno a la evaluación participativa en la región; (2) promover la multiplicación e institucionalización de este enfoque mediante el desarrollo de recursos escritos, audiovisuales y herramientas aplicadas que sistematicen lecciones aprendidas; y (3) impulsar procesos de formación continua a través de cursos, seminarios, foros y espacios de certificación, dirigidos a actores del sector público, organizaciones de la sociedad civil, agencias de cooperación y universidades.

El surgimiento de EvalParticipativa respondió a una necesidad evidente: la falta de articulación entre experiencias dispersas de evaluación participativa en América Latina, muchas de las cuales se desarrollaban de manera aislada, sin visibilidad ni retroalimentación sistemática. En este sentido, la comunidad se propuso como un espacio de encuentro y construcción colectiva del conocimiento, orientado tanto al intercambio horizontal como a la generación de nuevas herramientas y saberes

que respondieran a los desafíos particulares de la región. A diferencia de un programa de formación convencional, EvalParticipativa apostó por un modelo de comunidad entre pares, donde el diálogo entre la teoría y la práctica fuera el motor del aprendizaje, y donde el conocimiento se construyera a partir de la interacción entre experiencias diversas. Desde su diseño inicial, EvalParticipativa promovió una comprensión del aprendizaje como proceso social y político. Por ello, incorporó múltiples formatos para fomentar la participación activa de quienes integran la comunidad: encuentros presenciales, ferias de herramientas, webinarios temáticos, producción colaborativa de publicaciones, guías y materiales didácticos. Estas instancias no sólo permitieron fortalecer capacidades técnicas, sino que contribuyeron a visibilizar y legitimar experiencias de evaluación participativa desarrolladas en territorios y sectores históricamente subrepresentados en los circuitos académicos e institucionales. Así, el espacio se consolidó como un entorno de aprendizaje situado, donde la reflexión crítica y el apoyo mutuo se constituyeron como prácticas centrales.

Bajo esta lógica, la comunidad funcionó también como una plataforma para la articulación interinstitucional e interregional. A través del trabajo conjunto con redes de evaluadores, universidades, organismos públicos y organizaciones sociales, EvalParticipativa impulsó la conformación de alianzas estratégicas que buscan posicionar la evaluación participativa como un enfoque relevante y legítimo dentro de los marcos de evaluación de políticas públicas en América Latina. Este impulso se acompaña de un esfuerzo sistemático por profesionalizar la práctica, sin renunciar a los principios de horizontalidad y co-construcción del conocimiento que la inspiran.

En ese marco, EvalParticipativa se propuso también intervenir en la agenda pública, promoviendo condiciones estructurales que favorezcan el ejercicio ciudadano de la eva-

luación. Sus estrategia estuvo marcada por las siguientes prioridades: (a) generar y difundir conocimiento práctico desde las experiencias territoriales; (b) brindar acompañamiento técnico a intervenciones que adopten enfoques participativos; (c) fortalecer competencias en sectores estratégicos para la implementación de evaluaciones participativas; (d) intercambiar experiencias y buenas prácticas a través de espacios de sistematización; (e) consolidar alianzas entre actores diversos; y (f) fomentar la institucionalización progresiva de estos enfoques en las prácticas de evaluación pública. Así mismo, EvalParticipativa se propuso no solo facilitar procesos, sino incidir en las condiciones necesarias para que la evaluación participativa sea reconocida como una práctica legítima y necesaria en la región, con capacidad para contribuir al fortalecimiento de las democracias latinoamericanas.

Esta comprensión de la evaluación participativa como ejercicio político y ciudadano fue expresada de manera explícita en la definición construida colectivamente durante el Primer Encuentro de Experiencias de Evaluación Participativa de América Latina y el Caribe (Ecuador, 2019). Allí se definió que, en el contexto latinoamericano, la evaluación participativa es aquella en la que las partes implicadas no evaluadoras -tales como gestores locales, actores comunitarios y población destinataria- se involucran de manera significativa en el desarrollo de la evaluación. Este involucramiento no se limita a momentos puntuales, sino que atraviesa todo el proceso, desde el diseño hasta el análisis e interpretación de resultados. A su vez, esta forma de participación adquiere un carácter político en tanto busca desarrollarse incluso en contextos institucionales donde la participación no estuvo presente desde el inicio, proyectando la posibilidad de intervenciones futuras más inclusivas y deliberativas.

Desde esta perspectiva, la evaluación participativa no solo enriquece la rendición de cuentas, al facilitar la generación colectiva de

datos y la apertura de espacios deliberativos, sino que se configura como un ejercicio de ciudadanía: una práctica que fortalece la transparencia, legitima la acción pública y promueve la apropiación social del conocimiento generado. Tal como se afirma en el Manual Siembra y Cosecha (Tapella *et al.*, 2021), donde se publica por primera vez esta definición regional, la evaluación participativa trasciende el análisis técnico para convertirse en una herramienta de democratización y transformación social. En síntesis, EvalParticipativa se presenta como una experiencia pionera y estratégica en América Latina, cuya particularidad radica no solo en el impulso teórico y metodológico de la evaluación participativa, sino en su capacidad para generar comunidad, acompañar procesos concretos y formar actores diversos en este campo. Como tal, ofrece un aporte singular al fortalecimiento de capacidades en evaluación participativa, aspecto que será abordado con mayor detalle en la siguiente sección.

5. EvalParticipativa y el fortalecimiento de capacidades en Evaluación

El fortalecimiento de capacidades para la evaluación participativa ha sido el eje central de esta iniciativa. Su modelo híbrido, que articula el aprendizaje horizontal con la reflexión situada sobre las prácticas evaluativas, ha permitido afrontar uno de los desafíos más persistentes del campo: cómo traducir el discurso participativo en acciones formativas concretas que fortalezcan capacidades y transformen el quehacer evaluativo. Desde sus inicios en 2019, la iniciativa se propuso no sólo divulgar este enfoque, sino generar condiciones estructurales para su institucionalización. Así, EvalParticipativa fue concebida como un espacio colectivo en el que convergen distintos perfiles (facilitadores/as, evaluadores/as, líderes comunitarios, técnicos/as de gobierno, investigadores/as y jóvenes profesionales) con el propósito común de profesionalizar la eva-

luación participativa y posicionarla como una herramienta legítima para democratizar las decisiones públicas.

Lejos de ofrecer una propuesta formativa convencional, EvalParticipativa apostó por un modelo en el que la formación y la producción de conocimiento fueran procesos integrados. La comunidad se articuló sobre la base de relaciones horizontales entre sus miembros, promoviendo el intercambio de experiencias, la sistematización de saberes locales, la elaboración colaborativa de metodologías y la co-creación de herramientas para facilitar procesos evaluativos inclusivos, rigurosos y pertinentes. Una de las claves del modelo fue el desarrollo de una plataforma web abierta, vinculada a redes sociales, que funcionó como núcleo articulador de la comunidad. Esta plataforma cumple una doble función: por un lado, canaliza contenidos, herramientas y recursos destinados a las personas interesadas en formarse en evaluación participativa; por otro, ofrece un entorno de colaboración entre actores diversos que comparten preocupaciones, reflexiones y experiencias. A fines de 2024, EvalParticipativa contaba con más de cuatro mil personas suscritas y más de ochocientas que han participado activamente en al menos una acción formativa.

La estrategia de formación se diseñó para responder a necesidades concretas de distintos grupos sociales e institucionales. Se realizaron talleres presenciales y cursos virtuales (sincrónicos y asincrónicos), foros temáticos, webinarios, capacitaciones especializadas y charlas introductorias. Estas acciones estuvieron dirigidas a un público diverso que incluyó responsables de evaluación en programas públicos, integrantes de organizaciones sociales, jóvenes evaluadores/as emergentes, académicos/as y profesionales del tercer sector. Esta diversidad no fue concebida como un obstáculo, sino como un recurso: el diálogo entre experiencias y saberes posibilitó una comprensión más

profunda y contextualizada de la evaluación participativa como enfoque y como práctica.

En términos pedagógicos, la metodología de enseñanza-aprendizaje se basa en el enfoque del fortalecimiento de capacidades en servicio. Esto implica que en cada taller o formación se prioriza la aplicabilidad de los conocimientos en los contextos reales de los participantes, promoviendo aprendizajes situados, relevantes y transferibles. El diseño formativo contempla distintos niveles de experiencia y conocimiento, adaptando los contenidos a las trayectorias previas, intereses y expectativas de cada grupo. Los contenidos se estructuran en cuatro grandes módulos que, si bien comparten un hilo conductor, se adaptaban a cada modalidad de formación. En un primer momento, se abordan los fundamentos conceptuales de la evaluación participativa, su historia, principios e implicancias. El segundo módulo se centra en el diseño metodológico, haciendo énfasis en la construcción de matrices, indicadores y procesos participativos de recolección y análisis de datos. El tercer módulo problematiza el rol del facilitador/a en procesos evaluativos participativos, reconociendo su papel como mediador/a del diálogo y constructor/a de confianza. Finalmente, el cuarto módulo se aboca al uso de herramientas específicas y a la reflexión crítica sobre su pertinencia, limitaciones y condiciones de aplicación.

A lo largo del proceso de formación, se trabaja con una serie de recursos pedagógicos desarrollados por la comunidad, como el manual “Siembra y Cosecha”, la serie documental con casos de cinco países, cápsulas animadas en pizarra blanca, videos testimoniales y una caja de herramientas descargables. Estos materiales no sólo facilitan los aprendizajes, sino que se constituyeron en productos de uso común para quienes buscan replicar o ampliar procesos evaluativos participativos en sus territorios. La evaluación de las instancias formativas es un componente permanente de la estrategia. En cada actividad se aplican instrumentos

para valorar la pertinencia de los contenidos, la eficacia de la metodología, la calidad de la facilitación y el grado de participación alcanzado. Estas evaluaciones ofrecen información valiosa para ajustar los dispositivos formativos, incorporar nuevas herramientas y mejorar la experiencia de los participantes. Las opiniones recopiladas reflejan una alta satisfacción general, con énfasis en el carácter práctico de los contenidos, la relevancia de los casos analizados, la dinámica grupal y la calidad humana y técnica del equipo facilitador.

Más allá de estas valoraciones inmediatas, uno de los aprendizajes centrales ha sido reconocer que el éxito de una evaluación participativa no depende exclusivamente de la apertura institucional al enfoque, sino también -y de forma determinante- de las capacidades efectivas de las personas involucradas para conducir procesos participativos con calidad técnica y sentido político. Esta constatación llevó a diferenciar entre dos dimensiones críticas: la oportunidad de participar y la capacidad para hacerlo. Mientras la primera alude a las condiciones institucionales, políticas y presupuestarias para habilitar la participación, la segunda remite a la existencia de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para llevarla a cabo. Ambas dimensiones son necesarias, pero su complementariedad no puede asumirse como automática. Por ello, el fortalecimiento de capacidades no es un componente accesorio, sino estructural en cualquier estrategia que aspire a institucionalizar prácticas evaluativas más democráticas y eficaces.

El diseño metodológico adoptado por EvalParticipativa es deliberadamente flexible y dialógico, permitiendo ajustar contenidos y dinámicas según el perfil del grupo, el tipo de intervención evaluativa y el tiempo disponible. Esta flexibilidad no implica renunciar al rigor, sino asumir que el aprendizaje es un proceso contextualizado que requiere atender las trayectorias y necesidades concretas de las personas. En esta línea, se prioriza la idea de que

los participantes fueran protagonistas activos de su formación, integrando sus experiencias previas al proceso, intercambiando saberes con sus pares y elaborando productos útiles para su práctica cotidiana.

Una noción que adquiere particular relevancia es la de facilitación. Se pone énfasis en que las personas encargadas de guiar los procesos formativos no actuaron como expertas transmisoras de contenidos, sino como mediadoras del aprendizaje. Su rol implica generar condiciones para el diálogo, estimular la reflexión crítica, acompañar las dudas e inseguridades de los participantes y promover el desarrollo de herramientas propias. Esta concepción es coherente con los principios de la evaluación participativa: horizontalidad, apertura, escucha activa y respeto por los saberes locales.

Por otro lado, es importante destacar que EvalParticipativa también ha generado un entorno propicio para la construcción de alianzas institucionales. A través de convenios y colaboraciones con universidades, organismos internacionales, redes regionales y organizaciones sociales, se logró expandir la propuesta a nuevos territorios y públicos. La estrategia de internacionalización -aunque inicialmente centrada en América Latina y el Caribe- permitió incluir experiencias de Europa, África y Asia, enriqueciéndose con miradas y aprendizajes de otros contextos. En particular, la articulación con universidades españolas (como la Universidad de Sevilla, la Universidad de Barcelona y la Universidad Loyola) y con espacios internacionales de formación como el IPDET (Suiza) y la conferencia NEC del PNUD en Turín (2022) y Beijing (2024), dio lugar a nuevas líneas de acción y transferencia.

En la actualidad uno de los principales desafíos identificados por el equipo facilitador de EvalParticipativa es evaluar el impacto real de las formaciones en las prácticas profesionales e institucionales. Si bien se cuenta con datos alentadores sobre la satisfacción de los parti-

cipantes y la valoración positiva de los contenidos, sigue pendiente el análisis sistemático e integral sobre la aplicabilidad de lo aprendido, la incidencia en procesos evaluativos reales y la capacidad de réplica. La distancia entre la formación y la transformación institucional es un terreno aún en disputa, donde influyen múltiples variables que exceden al diseño pedagógico y la propia voluntad de un/a facilitador/a. En este sentido, se requiere fortalecer las estrategias de seguimiento, retroalimentación y sistematización de experiencias posteriores a la formación.

Otro aspecto que la experiencia ha puesto en evidencia es la necesidad de sostener una visión crítica sobre el papel del fortalecimiento de capacidades. En contextos donde la participación se invoca más como principio que como práctica, la formación no debe limitarse a transmitir conocimientos, sino cuestionar relaciones de poder, visibilizar exclusiones y construir nuevas formas de colaboración. Esto exige revisar permanentemente las metodologías, interpelar las lógicas institucionales y generar espacios de reflexión colectiva sobre las tensiones que atraviesan el campo de la evaluación participativa.

A seis años de su creación, EvalParticipativa se consolida como una experiencia innovadora en América Latina y el Caribe al posicionar la evaluación participativa como una práctica legítima, profesional y orientada a la transformación social. Más que una secuencia de talleres o capacitaciones aisladas, la iniciativa ha logrado apostar a una comunidad creciente que articula actores diversos, promueve el diálogo de saberes y fomenta la construcción colectiva de conocimiento. Su apuesta por una evaluación con enfoque participativo busca contribuir a la democratización en el acceso al conocimiento, a sensibilizar a actores clave del ecosistema evaluativo y generar condiciones para institucionalizar enfoques más inclusivos y contextualizados. Lejos de concebir la evaluación como un ejercicio

técnico desvinculado de la realidad social, EvalParticipativa propone un modelo que la entiende como herramienta de diálogo, deliberación y justicia social. Pese a los desafíos, ha demostrado capacidad para crecer, adaptarse y generar aprendizajes valiosos, afirmando que la profesionalización de la evaluación participativa es posible cuando se trabaja con perspectiva situada, colaborativa y sostenible. Este recorrido no solo legitima su estrategia de fortalecimiento de capacidades, sino que también prepara el terreno para nuevas etapas de expansión e institucionalización en el campo evaluativo regional.

6. EvalParticipativa: Aprendizajes y desafíos para una Evaluación democrática en la Región

Desde el 2019 EvalParticipativa ha intentado aportar, desde un lugar particular pero comprometido, a la ampliación del campo de la evaluación en América Latina y el Caribe. Lejos de presentarse como una respuesta definitiva o como un modelo replicable sin mediaciones, esta experiencia ha buscado abrir interrogantes, promover diálogos y poner en cuestión ciertas prácticas consolidadas en torno a la evaluación como herramienta de gestión y control. Desde este enfoque, se reconoce que la evaluación puede y debe ser un espacio de reflexión colectiva, de disputa de sentidos y de ejercicio democrático.

En este recorrido, se ha puesto de relieve la necesidad de concebir la evaluación más allá de sus fronteras técnicas, como un proceso social y político que involucra decisiones sobre quién participa, qué se valora, cómo se produce el conocimiento y para qué fines. Lejos de ser un acto neutral, asumimos que toda evaluación define márgenes de inclusión y exclusión, reproduce o tensiona relaciones de poder, y se inscribe en contextos institucionales, históricos y culturales marcados por profundas desigualdades. En una región como la nuestra, atravesada por crisis recurrentes,

fragilidad democrática y desconfianza institucional, esta perspectiva invita a asumir la evaluación no como una herramienta apolítica, sino como un terreno desde donde también se juega, en cierta medida, la calidad de nuestras democracias.

Desde EvalParticipativa se ha intentado explorar cómo los enfoques participativos pueden contribuir a democratizar los procesos evaluativos, sin desconocer las tensiones, resistencias y limitaciones que esta tarea implica. Partimos del supuesto de que la inclusión genuina de actores diversos en la evaluación no solo mejora la calidad y la pertinencia de sus resultados, sino que también fortalece capacidades ciudadanas, promueve la apropiación del conocimiento producido y genera aprendizajes que pueden alimentar procesos de transformación institucional.

Esta forma de entender la evaluación como proceso deliberativo y colaborativo permite, al menos en parte, desafiar ciertas concepciones tecnocráticas que han dominado el campo, y que tienden a excluir los saberes locales, las experiencias situadas o las voces que se expresan fuera de los lenguajes estandarizados del desarrollo. Al mismo tiempo, pone en cuestión una noción de calidad centrada únicamente en el rigor metodológico, proponiendo una visión más amplia que también incorpore criterios de legitimidad social, utilidad política y justicia epistémica.

No se puede desconocer, sin embargo, que avanzar en esta dirección supone enfrentar desafíos importantes. En muchos contextos de nuestra región, las condiciones para una participación efectiva y equitativa están lejos de ser las ideales. Persisten fuertes asimetrías de poder, resistencias institucionales al escrutinio público y marcos normativos poco sensibles a enfoques más abiertos e inclusivos. Además, el trabajo con comunidades históricamente excluidas exige habilidades específicas, tiempos adecuados, recursos suficientes y una disposición ética que no siempre está garantizada.

Desde esa conciencia de las limitaciones, se reconoce que los logros alcanzados hasta ahora son parciales y hasta quizás frágiles, y que cualquier intento de institucionalizar una práctica de evaluación participativa debe partir de un compromiso sostenido por parte de diversos actores: gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, academia y organismos internacionales. No se trata de una receta ni de una solución mágica, sino de una apuesta política que requiere ser pensada y construida colectivamente, con base en los contextos y necesidades concretas de cada territorio.

Uno de los aprendizajes más significativos que deja el recorrido de EvalParticipativa es que la evaluación participativa fortalece el protagonismo de actores sociales que, habitualmente, quedan al margen de los procesos de toma de decisiones. Cuando las comunidades participan activamente en la evaluación de programas y políticas que las afectan, no solo se generan mejores diagnósticos, sino que también se construyen vínculos de confianza, se amplía el sentido de pertenencia y se estimula una ciudadanía más activa y crítica. Estos efectos, aunque difíciles de medir en el corto plazo, parecen ser fundamentales para imaginar formas más inclusivas y sostenibles de gestión pública.

En este sentido, el esfuerzo por promover una evaluación participativa no puede desligarse de un trabajo paralelo por construir marcos institucionales y normativos que garanticen condiciones mínimas para su realización. Esto implica, entre otras cosas, generar espacios de formación específicos, fomentar una cultura organizacional orientada al aprendizaje y al diálogo, asegurar recursos técnicos y financieros, y establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de las propias evaluaciones. Lejos de implicar una burocratización, estas medidas buscan dar sostenibilidad a prácticas que, de otro modo, corren el riesgo de diluirse o de quedar supeditadas a la voluntad de actores individuales.

Otro de los aportes que podría derivarse de esta experiencia es la necesidad de articular la evaluación participativa con agendas más amplias de justicia social y derechos humanos. La evaluación no debería quedar por fuera de los debates en torno a la equidad, la inclusión, el reconocimiento de las diversidades y la defensa de los bienes comunes. En contextos de alta conflictividad y fragmentación, promover procesos evaluativos que integren múltiples perspectivas, que escuchen activamente a quienes suelen ser silenciados/as y que faciliten la rendición de cuentas desde abajo puede ser un paso significativo -aunque no suficiente- hacia la construcción de una democracia más sustantiva.

La evaluación participativa, entendida como práctica situada y dialógica, también interpela el lugar de la academia y de los expertos. No se trata de renunciar al conocimiento técnico y científico, sino de asumirlo con humildad, reconociendo sus límites y su condición históricamente situada. La articulación entre saberes expertos y saberes populares, entre datos cuantitativos y narrativas locales, entre modelos normativos y experiencias concretas, puede abrir nuevas posibilidades para pensar y hacer evaluación de manera más pertinente, justa y transformadora.

En resumen, podríamos decir que la trayectoria de EvalParticipativa deja abierta una agenda que excede con creces a su propio alcance. No se trata de clausurar una experiencia con un balance triunfalista, sino de contribuir -desde lo aprendido- a una 'conversación' regional sobre qué evaluación necesitamos para fortalecer nuestras democracias, cómo garantizar su sostenibilidad, y de qué manera articular capacidades técnicas, compromiso ético y voluntad política para sostener procesos genuinamente participativos. Si algo queda claro, es que la evaluación no es, ni debe ser, un fin en sí mismo. Su valor radica en lo que permite generar: conocimiento útil, decisiones mejor informadas, relaciones sociales más horizonta-

les, espacios de deliberación colectiva y nuevas formas de entender y ejercer la ciudadanía.

Asumir este horizonte exige un compromiso continuo, abierto a la crítica y dispuesto a revisar sus propias premisas. En tiempos de incertidumbre, polarización y desafíos estructurales, sostener la apuesta por una evaluación democrática -participativa, situada, crítica y ética- resulta estratégico en tanto camino hacia la construcción de una región más justa, inclusiva y democrática.

Referencias bibliográficas

Referencias bibliográficas

- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2015). Resolución A/RES/69/237: Actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Nueva York: Naciones Unidas.
- Bamberger, M., Vaessen, J. y Raimondo, E. (2016). *Dealing with complexity in development evaluation: A practical approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Cardozo Brum, M. (2008). Gestión y evaluación participativas en políticas sociales. *Política y Cultura*. (30): 137-163.
- Cardozo Brum, M. (2013). Políticas públicas: los debates de su análisis y evaluación. *Andamios*. 10 (21): 39-59.
- Cardozo Brum, M., y Rosas Huerta, A. (Ed.). (2021). *Avances recientes en la evaluación de políticas y programas públicos*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Chambers, R. (2003). "Whose Reality Counts? Putting the first last" (Revisited Edition). *Intermediate Technology*. Recuperado de: <https://doi.org/10.3362/9781780440453>.
- Cousins, J. B. y Chouinard, J. A. (2012). *Participatory evaluation up close: An integration of research-based knowledge*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Cousins, J. Bradley, Elizabeth Whitmore y Lyn M. Shulha (2013) Arguments for a common set of principles for collaborative inquiry in evaluation. *American Journal of Evaluation* 34(1): 7-22.
- Cousins, J. B. y Whitmore, E. (2024). Chapter 7: Framing participatory evaluation: a twenty-five year retrospective. En K. E. Newcomer y S. W. Mumford (Eds.), *Research Handbook on Program Evaluation* (pp.116-136). United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Cullen, A. E., Coryn, C. L. S., y Rugh, J. (2011). The Politics and Consequences of Including Stakeholders in International Development Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 32(3), 345-361. <https://doi.org/10.1177/1098214010396076>
- Daigneault, P. M. (2011). Les approches théoriques en évaluation. *Cahiers de la performance et de l'évaluation*, 4, 1-49.
- Dahler-Larsen, P. (2012). *The evaluation society*. USA: Stanford University Press.
- Dunn, W. N. (1994). *Public Policy Analysis: an introduction*. USA: Prentice Hall.
- Eggen, L., y Chavez-Tafur, J. (2019). *Facilitating experience capitalization: a guidebook*. Estados Unidos: Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation, CTA.
- Espinosa-Fajardo, J., Rodríguez-Bilella, P. y Tappella, E. (2022). Principles for Stakeholder Involvement in Evaluation in Latin America. *American Journal of Evaluation*, 45 (3): 396-412.
- Everitt, A. y Hardiker, P. (1996). Evaluating for Good Practice. *Practical Social Work Series* (PSWS), London: Red Globe Press London.
- Faúndez, A. y Weinstein, M. (2013). *Ampliando la mirada: La integración de los enfoques de género, interculturalidad y derechos humanos en la programación para el desarrollo*. FNUAP, Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), y Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres).

- Fals Borda, O. (2009). *Cómo investigar la realidad para transformarla. Una sociología sentipensante para América Latina*. Bogotá: CLACSO; Siglo del Hombre Editores
- Ferretti, S. (2024). Evaluaciones humildes: el rol y la actitud de la persona evaluadora en la evaluación participativa. En P. Rodríguez Bilella y E. Tapella (ed.) *Pensar juntos la evaluación participativa*. Dossier #3. PETAS.
- Fetterman, D. M. y Wandersman, A. (2018). Essentials of empowerment evaluation. En D. M. Fetterman, L. Rodríguez- Campos, y A. P. Zukoski (ed.) *Collaborative, Participatory and Empowerment Evaluation. Stakeholder involvement approaches* (pp. 10-20). Estados Unidos: Guilford Press.
- Freire, P. (1972). *Pedagogía del oprimido*. Argentina: Tierra Nueva-Siglo XXI.
- Ghiano, C. (2021). Capacidades individuales en Evaluación de políticas públicas. Aportes para la profesionalización de la Evaluación con enfoque en América Latina y el Caribe (Tesis doctoral Universidad Nacional de Córdoba). Argentina: Repositorio Digital MINCYT
- Greene, J. C. (2006). Evaluation, democracy, and social change. In I. Shaw, J. C. Greene y M. M. Mark (Eds.). *The SAGE handbook of evaluation* (pp. 118-140). Estados Unidos: SAGE.
- Greene, J. C. (2015). Evaluation as a Socio-Political Intervention, *Spazio Filosofico*, pp. 87-95. ISSN: 2038-6788.
- Griggs, D. J., Nilsson, M., Stevance, A., & McCollum, D. (2017). *A guide to SDG interactions: from science to implementation*. París: International Council for Science
- Guijt, I. (2014). *Participatory approaches: Methodological brief*. Florencia: UNICEF Office of Research-Innocenti.
- Haraway, D. J. (1995). *Ciencia, cyborgs y mujeres: la reinvención de la naturaleza* (Vol. 28). Valencia: Universitat de Valencia.
- House, E. R. y Howe, K. R. (2000). *Values in evaluation and social research*. California: SAGE Publications.
- Huenchuan, S. y Paredes, M. (2007). *Guía metodológica para la evaluación participativa de políticas y programas, en el marco de la Estrategia Regional sobre el Envejecimiento*, Serie Población y Desarrollo # 76, Santiago de Chile: CEPAL
- International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE) y EvalPartners. (2016). *EvalYear: Evidence matters. Legacy report of the International Year of Evaluation 2015* (Report). EvalPartners. Recuperado de https://evalsdgs.org/wp-content/uploads/2016/10/003-evalpartners-gea_evalagenda_2020_full_report-lr.pdf
- Jacob, S. y Ouvrard, S. (2009). *Comprendre et entreprendre une évaluation participative. Guide de synthèse*. Canadá: Bibliothèque et Archives nationales du Québec.
- Jannuzzi, P. de M. (2020). *Avaliação de Programas Sociais em uma perspectiva sistêmica, plural e progressista: conceitos, tipologias e etapas*. AVAL - Revista de Avaliação de Políticas Públicas, 4 (18), pp. 38-61. Recuperado de <http://periodicos.ufc.br/aval/article/view/61649x>
- King, J. A., Cousins, J. B. y Whitmore, E. (2007). Making evaluation a value-adding activity. *New Directions for Evaluation*. (114), 75-93.
- Kushner, S., y Rotondo, E. (Eds.). (2012). Evaluation Voices from Latin America. *New Directions for Evaluation*, 134 (Vol. 109). John Wiley & Sons.
- Kusters, C., van Vugt, S., Wigboldus, S., Williams, B., & Woodhill, J. (2011). *Making evaluations matter: A practical guide for evaluators*. Wageningen: Wageningen University, CDI.
- Letichevsky, A., y Penna Firme, T. (2012). Evaluating with at-risk communities: Learning from a social program in a Brazilian slum. *New Directions for Evaluation*, 2012(134), 61-76.
- Mertens, D. M. (2009). *Transformative research and evaluation*. New York: Guilford Press.
- Neirotti, N. (2019). Los desafíos de la evaluación para el fortalecimiento de la democracia. Mattalini M. y Carpinacci L. (ed.). *Evaluación*

- ción y toma de decisiones. *Diálogo entre políticos y académicos para fortalecer la democracia*. Remedios de Escalada. EdUNLa.
- OCDE (2020). *Mejorar la gobernanza mediante la evaluación de políticas: lecciones de las experiencias de los países. Estudios de la OCDE sobre gobernanza pública*. París: Publicaciones de la OCDE.
- Patton, M. Q. (2010). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York: Guilford Press.
- Patton, M. Q. (2017). *Principles-focused evaluation: The GUIDE*. New York: Guilford Press.
- Patton, M. Q. (2018). A historical perspective on the evolution of evaluative thinking. *New Directions for Evaluation*. (158), 11-28.
- 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* (p. 72 a 92). México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Pérez Yarahuán, G. y Maldonado Trujillo, C. (ed.) (2015). *Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina*. México: CIDE.
- Plottu, B., y Plottu, E. (2019). Participatory evaluation: the virtues for public governance, the constraints on implementation. *Group decision and negotiation*, 20(6), 805-824.
- Podems, D. (2017). *Democratic evaluation and democracy: Exploring the reality*. USA: Charlotte, NC Information Age Publishing.
- Rodríguez Bilella, P. (2017). Significance of Voluntary Organizations for Professional Evaluation (VOPEs) for the Dissemination and Professionalization of Evaluation. *Zeitschrift Für Evaluation*, Vol. 16, N° 2, pp. 210-218.
- Rodríguez-Bilella, P. y Lucero-Manzano, M. A. (2017). Las redes trasnacionales de evaluación. Un nuevo actor del desarrollo desde la sociedad civil global. *Política y cultura*, (47), 95-115.
- Rodríguez Bilella, P., y Tapella, E. (2017). *Dejar huella. Historias de evaluaciones que marcaron la diferencia*. Argentina: Editorial UNSJ. Recuperado de <https://petas-unsj.org/publicaciones/libros/715-2/>.
- Rodríguez-Bilella, P.D., Martinic Valencia, S.; Sobarón Álvarez, L. Klier, S.D., Guzmán Hernández, A.L. Tapella, E. (2016). *Estándares de evaluación para América Latina y el Caribe: Una propuesta desde la región*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: ReLAC Argentina: Akian
- Rodríguez-Bilella, P., Salinas Mulder, S. y Zaveri, S. (2021). To Be or Not to Be an Evaluator for Transformational Change. Perspectives from the Global South. En R. D. van Den Berg, C. Magro y M.-H. Adrien (Eds.). *Transformational Evaluation for the global crisis of our times* (pp. 157-175). Estados Unidos: IDEAS.
- Rodríguez-Campos, L. (2018). Essentials of collaborative evaluation. En D. M. Fetterman, L. Rodríguez-Campos y A. P. Zukoski, A. P. *Collaborative, Participatory and Empowerment Evaluation. Stakeholder involvement approaches* (pp. 10-20). Estados Unidos: Guilford Press.
- Romero Sarduy, M. I., Moreno Moreno, I., y Hernández Chávez, C. N. (2017). Evaluación Participativa por Protagonistas: una experiencia de innovación social. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5(2), 81-91.
- Ryan, K., Greene, J., Lincoln, y., Mathison, S., Mertens, D. M. y Ryan, K. (1998). Advantages and Challenges of Using Inclusive Evaluation Approaches in Evaluation Practice. *American Journal of Evaluation*, 19(1), 101-122, pp. 101-122.

- Scriven, M. (2011). *Evaluating Evaluations: A Meta-Evaluation Checklist*. Estados Unidos: Claremont Graduate University.
- Shulha, L. M., Whitmore, E., Cousins, J. B., Gilbert, N., & Al Hudib, H. (2015). *Evidence based principles to guide collaborative approaches to evaluation: Technical report*. Ottawa: Centre for Research on Educational and Community Services, University of Ottawa.
- Stockmann, R., Meyer, W. (2016). The Future of Evaluation: Global Trends, New Challenges and Shared Perspectives. En: Stockmann, R., Meyer, W. (eds) *The Future of Evaluation*. Palgrave Macmillan, London.
- Tapella, E. y P. Rodríguez Bilella (2014) 'Shared learning and participatory evaluation. The sistematización approach to assess development interventions', en *Evaluation*, vol. 20 no. 1 115-133, SAGE publications.
- Tapella, E., Rodríguez Bilella, P. D., Sanz, J. C., Chavez Tafur, J., y Espinosa Fajardo, J. (2021). *Siembra y cosecha: Manual de evaluación participativa*. Bonn, Alemania: Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo.
- Tapella, E. y Sanz, J. C. (2019). La otra mirada. Evaluación participativa y mejora de los Servicios de Prevención y Atención del Cáncer en Valle de la Estrella, Costa Rica. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (22), pp. 102-119.
- van den Berg, R. D., Naidoo, I. y Tamondong, S. D. (2017). *Evaluation for Agenda 2030. Providing evidence on progress and sustainability*. UNDP.
- Weiss, C. (1998). *Evaluation: Methods for studying programs and policies*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Yañes Rizo, P. (2021). Pandemia y retos para la evaluación: lecciones preliminares. En M. I. Cardozo Brum y A. Rosas Huerta (Eds.), *Avances recientes en la evaluación de políticas y programas públicos* (pp. 17-28). México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Zukoski, A. P. y Bosserman, K. (2018). Essentials of participatory evaluation. En D. M. Fetterman, L. Rodríguez- Campos, y A. P. Zukoski (ed.), *Collaborative, Participatory and Empowerment Evaluation. Stakeholder Involvement Approaches* (pp. 48-56). New York: Guilford Press.