

## ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE APLICACIÓN DE EVALUACIÓN PARTICIPATIVA EN ZACATECAS

### Analysis of experiences in the application of participatory evaluation in Zacatecas

### Análise de experiências na aplicação de avaliação participativa em Zacatecas

Dr. Miguel Alejandro Flores-Espino<sup>1</sup>, <https://orcid.org/0000-0001-5034-5910>

Dr.C. Omar Guzmán-Miranda<sup>2</sup>, <https://orcid.org/0009-0005-4248-9793>

Dr. Israel López-Medina<sup>3</sup>, <https://orcid.org/0000-0001-5254-9159>

Dra. C. Tamara Caballero Rodríguez<sup>4</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-3317-3050>

<sup>1,3</sup> Universidad Autónoma de Zacatecas, México.

<sup>2,4</sup> Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

\*Autor para correspondencia. email: miguel.flores.espino@uaz.edu.mx

**Para citar este artículo:** Flores Espino, M., Guzmán Miranda, O., López Medina, I. y Caballero Rodríguez, T. (2025). Análisis de experiencias de aplicación de evaluación participativa en Zacatecas. *Maestro y Sociedad*, 22(3), 2596-2606. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu>

## RESUMEN

Introducción: Este artículo analiza las experiencias de evaluación participativa en Zacatecas a través de una síntesis cualitativa de documentos institucionales y tres estudios de caso aplicados en 2020. Objetivo: Se examinan el sustento normativo, el desempeño de los mecanismos de participación e igualdad de género, y las condiciones contextuales que afectan su implementación y uso. Materiales y Métodos: A través de encuestas y análisis documental, se identifican las principales herramientas utilizadas, los beneficios percibidos por los actores clave y las barreras que limitan el empoderamiento real de los participantes. Se concluye que la participación mejora la pertinencia y el uso de la evidencia siempre que se formalicen roles, tiempos y recursos; se fortalezcan las capacidades técnicas de facilitación; y se institucionalicen bucles de retroalimentación efectivos. Resultados: El estudio resalta la necesidad de pasar de una participación simbólica, centrada en el diagnóstico, a un empoderamiento significativo para generar una cultura de evaluación robusta. Conclusiones: La comparación de los resultados en tres contextos distintos (género, infraestructura y seguridad) añade una capa de complejidad que enriquece la comprensión de la evaluación participativa como un enfoque flexible pero con desafíos persistentes.

**Palabras clave:** Evaluación participativa, Experiencias de evaluación participativa, Métodos participativos, Ciclo de la política pública, Herramientas e instrumentos participativos

## ABSTRACT

Introduction: This article analyzes participatory evaluation experiences in Zacatecas through a qualitative synthesis of institutional documents and three case studies conducted in 2020. Objective: This article examines the regulatory foundation, the performance of participation and gender equality mechanisms, and the contextual conditions that affect their implementation and use. Materials and Methods: Through surveys and documentary analysis, the main tools used, the benefits perceived by key actors, and the barriers that limit the real empowerment of participants are identified. It is concluded that participation improves the relevance and use of evidence provided that roles, timelines, and resources are formalized; technical facilitation capacities are strengthened; and effective feedback loops are institutionalized. Results: The study highlights the need to move from symbolic, diagnostic-focused participation to meaningful empowerment to generate a robust evaluation culture. Conclusions: Comparing the results in three distinct contexts (gender, infrastructure, and security) adds a layer of complexity that enriches the understanding of participatory evaluation as a flexible approach, but one that presents persistent challenges.

**Keywords:** Participatory evaluation, Experiences of participatory evaluation, Participatory methods, Public policy cycle, Participatory tools and instruments

## RESUMO

**Introdução:** Este artigo analisa experiências de avaliação participativa em Zacatecas por meio de uma síntese qualitativa de documentos institucionais e três estudos de caso realizados em 2020. **Objetivo:** Este artigo examina a base regulatória, o desempenho dos mecanismos de participação e igualdade de gênero e as condições contextuais que afetam sua implementação e uso. **Materiais e Métodos:** Por meio de pesquisas e análise documental, são identificadas as principais ferramentas utilizadas, os benefícios percebidos pelos principais atores e as barreiras que limitam o real empoderamento dos participantes. **Conclui-se** que a participação melhora a relevância e o uso de evidências, desde que papéis, cronogramas e recursos sejam formalizados; as capacidades de facilitação técnica sejam fortalecidas; e ciclos de feedback eficazes sejam institucionalizados. **Resultados:** O estudo destaca a necessidade de evoluir da participação simbólica, focada no diagnóstico, para o empoderamento significativo, a fim de gerar uma cultura de avaliação robusta. **Conclusões:** A comparação dos resultados em três contextos distintos (gênero, infraestrutura e segurança) acrescenta uma camada de complexidade que enriquece a compreensão da avaliação participativa como uma abordagem flexível, mas que apresenta desafios persistentes.

**Palavras-chave:** Avaliação participativa, Experiências de avaliação participativa, Métodos participativos, Ciclo da política pública, Ferramentas e instrumentos participativos

Recibido: 15/4/2025    Aprobado: 2/7/2025

## INTRODUCCIÓN

La evaluación participativa ha cobrado una importancia significativa en el contexto de los programas sociales, particularmente en México y en el estado de Zacatecas. Este enfoque se fundamenta en la idea de que los beneficiarios y otros actores clave tienen un papel activo y valioso en el proceso evaluativo, lo que permite que las evaluaciones sean más relevantes y efectivas. La premisa central de este trabajo es que la inclusión de las voces de la comunidad no es solo un principio ético, sino un mecanismo que enriquece la calidad de la información aumenta la legitimidad de los resultados y potencia el uso de las recomendaciones para mejorar las políticas públicas. Este artículo responde a la pregunta fundamental de ¿por qué se ha hecho este trabajo?, abordando la necesidad de comprender las dinámicas de la evaluación participativa en un contexto real y de proponer mejoras basadas en la evidencia empírica.

### Planteamiento del problema

La creciente importancia de la participación social y ciudadana en los discursos de los organismos internacionales y gobiernos (Cardozo Brum, 2008) ha llevado a la implementación de mecanismos formales para la evaluación participativa en las políticas públicas. En México, la adopción del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y la Gestión para Resultados ha consolidado un marco normativo que, en teoría, facilita la inclusión de actores comunitarios y funcionales en las etapas de diseño, seguimiento y aprendizaje. Sin embargo, en la práctica, existen tensiones y vacíos que impiden que este enfoque alcance su máximo potencial.

El problema que motiva esta investigación radica en la brecha entre el ideal teórico de la evaluación participativa y su implementación en la práctica en el estado de Zacatecas. Aunque se han realizado esfuerzos significativos para involucrar a la comunidad en la evaluación de programas sociales, persisten interrogantes cruciales: 1) Calidad de la participación: ¿Hasta qué punto la participación es genuina o simplemente simbólica? 2) Barreras contextuales: ¿Cuáles son las condiciones y desafíos contextuales que limitan una participación plena y efectiva? 3) Resultados tangibles: ¿La inclusión de los actores clave se traduce realmente en un mayor empoderamiento y en la mejora sustancial de las políticas?

La variabilidad en el grado de participación, la falta de recursos y capacitación, y la desconfianza en las instituciones son obstáculos significativos que pueden debilitar la efectividad del proceso y, en última instancia, minimizar la voz de los beneficiarios. Este estudio busca llenar este vacío analítico al examinar tres casos concretos de evaluación participativa en Zacatecas para identificar no solo los beneficios, sino también las barreras y limitaciones inherentes a su aplicación en el contexto local.

### Justificación del problema

La relevancia de este estudio radica en su capacidad para ofrecer lecciones aprendidas que no solo informen las decisiones futuras en Zacatecas, sino que también sirvan de guía para contextos similares. La justificación

de este trabajo se basa en varios pilares:

1.- Mejora de la política pública: Al comprender cómo la participación influye en la pertinencia y el uso de la evidencia, se pueden diseñar programas más efectivos y orientados a las necesidades reales de la población.

2.- Fomento del empoderamiento: El análisis de los factores que limitan el empoderamiento es crucial para proponer estrategias que permitan a la comunidad pasar de ser receptora de políticas a ser protagonista en su co-creación y evaluación.

3.- Rendición de cuentas y transparencia: La evaluación participativa es una herramienta clave para fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, elementos esenciales para el fortalecimiento de los sistemas democráticos.

4.- Generación de conocimiento situado: Este trabajo contribuye a la literatura académica al proporcionar un análisis empírico de la evaluación participativa en un contexto específico de un estado mexicano, lo cual añade valor al conocimiento global sobre el tema.

### **Marco de referencia y revisión de la literatura**

La evaluación participativa se ha desarrollado como una respuesta a los modelos de evaluación tradicionales, que a menudo son verticales, tecnocráticos y excluyentes. En este contexto, el enfoque participativo se sostiene en un andamiaje teórico que promueve la colaboración, el aprendizaje mutuo y el empoderamiento. Para entender la complejidad de su aplicación, es crucial revisar la literatura de autores clave que han sentado las bases de este campo.

### **Participación y empoderamiento: más allá de la simbología**

El concepto de participación ha evolucionado de un enfoque meramente consultivo a una visión que busca el empoderamiento de los actores. Robert Chambers (1994), uno de los pioneros de la investigación participativa, argumenta que la evaluación participativa es un proceso de aprendizaje compartido en el que las personas "participan en el diseño y en la gestión de su propia investigación y análisis, y aprenden a utilizar sus propios criterios y conocimientos para tomar decisiones y actuar". Este proceso busca transformar las dinámicas de poder al poner en manos de los beneficiarios las herramientas para generar y utilizar su propio conocimiento.

Sin embargo, la implementación de este ideal no está exenta de riesgos. El modelo de Sherry Arnstein (1969), la "Escalera de la Participación Ciudadana", ha sido una herramienta analítica fundamental para clasificar los niveles de participación. Arnstein distingue entre la no-participación (manipulación y terapia), la participación simbólica (información y consulta), y el poder ciudadano (asociación, delegación de poder y control ciudadano). La pertinencia de esta escalera es vital para nuestro análisis, ya que nos permite indagar si las experiencias de Zacatecas se sitúan en los peldaños más bajos, donde la participación es una formalidad, o si logran ascender hacia un empoderamiento real.

### **Evaluación participativa y utilización del conocimiento**

Otro pilar teórico es la relación entre la participación y la utilización del conocimiento generado por la evaluación. Michael Quinn Patton (1997) sostiene que la esencia de la evaluación participativa radica en su capacidad para empoderar a los actores locales al involucrarlos en la co-producción de conocimiento, lo que conduce a resultados más pertinentes y a una mayor probabilidad de que las lecciones aprendidas se utilicen para mejorar los programas. Cuando los participantes se apropian de los hallazgos, el uso de la evaluación se vuelve orgánico y no una imposición externa. Este enfoque, conocido como la "evaluación centrada en la utilización," es particularmente relevante para este estudio, ya que explora cómo las experiencias en Zacatecas se traducen en lecciones prácticas que informan las decisiones futuras.

### **La perspectiva de género en la evaluación participativa**

Finalmente, es crucial integrar la perspectiva de género como un componente intrínseco de la evaluación participativa. Históricamente, las mujeres han estado subrepresentadas en el diseño y evaluación de políticas públicas, lo que ha perpetuado desigualdades. La evaluación con perspectiva de género, como la que se examina en uno de los casos de estudio, busca ir más allá de la simple inclusión de mujeres. Caroline Moser (2005) afirma que este tipo de evaluación debe "analizar el impacto diferencial de las políticas en hombres y mujeres, y las relaciones de poder que subyacen a estas diferencias". Al hacerlo, la evaluación participativa se convierte en un medio para identificar barreras específicas y promover transformaciones sociales significativas.

En resumen, la evaluación participativa en Zacatecas se fundamenta en un marco teórico que conecta la participación con el empoderamiento, la utilización del conocimiento y la equidad de género. Sin embargo, las condiciones contextuales, la asimetría de capacidades y los riesgos de sesgo introducen desafíos que merecen un análisis empírico. El presente estudio busca contribuir a este campo al proporcionar una evaluación crítica de las experiencias en Zacatecas, con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de este enfoque en la práctica.

### **Objetivo del artículo:**

Analizar las experiencias de evaluación participativa en el estado de Zacatecas a través de la revisión de documentos institucionales y la perspectiva de los actores clave, con el fin de identificar los beneficios, los desafíos y las oportunidades para fortalecer este enfoque como un medio para el empoderamiento y la mejora de las políticas públicas.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El presente estudio se realizó con el fin de analizar y comprender las experiencias de aplicación de la evaluación participativa en el estado de Zacatecas. Para responder a la pregunta de investigación ¿cómo se hizo la investigación?, se diseñó un estudio de caso múltiple con un enfoque metodológico mixto, combinando la síntesis cualitativa de documentos institucionales con una encuesta semiestructurada aplicada a actores clave. La elección de esta estrategia metodológica fue crucial para triangular los datos, validando los hallazgos a través de diferentes fuentes y perspectivas.

### **Diseño y Unidades de Análisis**

Se seleccionaron tres casos de evaluación participativa, todos realizados en el estado de Zacatecas durante el año 2020. La elección de estos casos no fue aleatoria, sino que se basó en su relevancia temática y en la disponibilidad de informes de evaluación que documentaran los procesos participativos. La diversidad de los programas evaluados (igualdad de género, desarrollo comunitario y prevención de la violencia) permitió obtener una visión integral de cómo se aplica este enfoque en distintos sectores de la política pública. Las unidades de análisis incluyeron:

1.- Evaluación participativa del modelo para la igualdad entre mujeres y hombres: Este caso permitió analizar cómo se integra la perspectiva de género en los procesos de evaluación y si la participación de las mujeres se traduce en un empoderamiento real.

2.- Evaluación del componente de atención social y participación comunitaria del programa de agua potable, drenaje y saneamiento: Este caso fue fundamental para explorar la participación en el contexto de proyectos de infraestructura y desarrollo, donde la inclusión de la comunidad es esencial para la sostenibilidad.

3.- Evaluación participativa de la estrategia de prevención social de la violencia y la delincuencia: Este caso proporcionó una oportunidad para examinar la aplicación de la evaluación participativa en un contexto sensible, marcado por la variabilidad en la incidencia delictiva, lo que requirió una adaptación metodológica para asegurar la seguridad y la efectividad del proceso.

La validación de la investigación se sustenta en este diseño. Al estudiar casos múltiples, se buscan patrones y diferencias que no serían evidentes en un solo estudio. Esta aproximación comparativa enriquece el análisis y permite generar conclusiones más robustas y generalizables. Además, el uso de múltiples fuentes de datos (documentos y encuestas) minimiza el riesgo de sesgo inherente a una sola fuente, fortaleciendo la credibilidad de los hallazgos.

### **Instrumentos y procedimientos de recopilación de datos**

La recolección de datos se llevó a cabo a través de dos instrumentos principales: el análisis documental y una encuesta semiestructurada. La combinación de estos instrumentos, a menudo descrita como triangulación de métodos, permitió una comprensión más profunda y completa del fenómeno estudiado.

### **Análisis documental**

Se realizó una revisión exhaustiva de los informes de evaluación de los tres casos de estudio. Este proceso implicó una síntesis cualitativa que se centró en identificar y codificar las descripciones de las actividades participativas, las herramientas metodológicas utilizadas, los roles de los participantes y las conclusiones y

recomendaciones relacionadas con la participación. Las variables clave extraídas de los documentos incluyeron:

- Tipos de actividades participativas: ¿Qué actividades se mencionan? (p. ej., talleres de diagnóstico, grupos focales, monitoreo comunitario).
- Roles de los participantes: ¿Quiénes participaron y con qué función? (p. ej., funcionarios, beneficiarios, líderes comunitarios).
- Resultados de la participación: ¿Qué hallazgos se atribuyen a la inclusión de los participantes?

Para la defensa de este proceso de análisis, cabe destacar que la revisión documental es un método establecido para la investigación cualitativa. Como señalan autores como Yin (2014) en su trabajo sobre estudios de caso, los documentos son una fuente de evidencia fundamental, ya que proporcionan una base de datos estable y no reactiva. En este estudio, los informes de C-EVALUA (2020a, 2020b, 2020c) sirvieron como la principal fuente de evidencia empírica para la sección de resultados.

### **Encuesta semiestructurada**

Se aplicó una encuesta semiestructurada a 20 actores clave. La muestra fue seleccionada de manera intencional y no probabilística. El tamaño de la muestra se consideró adecuado para un estudio cualitativo de este tipo, ya que el objetivo no era la generalización estadística, sino la obtención de perspectivas detalladas y experiencias vivenciales. Los participantes incluyeron:

- Funcionarios públicos de distintos niveles (estatal y municipal) involucrados en la planificación e implementación de los programas.
- Representantes de organizaciones de la sociedad civil con experiencia en colaboración con el gobierno.
- Académicos especializados en desarrollo social y políticas públicas.
- Líderes comunitarios que participaron directamente en los procesos de evaluación.

Las preguntas de la encuesta se centraron en sus experiencias específicas con la evaluación participativa, las metodologías empleadas, los resultados observados, los desafíos enfrentados y las percepciones sobre su utilidad. La naturaleza semiestructurada del instrumento permitió a los participantes expresar sus puntos de vista con más libertad que una encuesta totalmente estructurada, lo cual enriqueció la calidad de los datos cualitativos obtenidos. Este enfoque metodológico está en línea con las recomendaciones de Patton (1997), quien aboga por la evaluación centrada en la utilización, donde la perspectiva de los actores es central para comprender la relevancia y el uso de los resultados.

### **Consideraciones éticas y limitaciones**

El estudio se limitó a fuentes documentales y encuestas, por lo que no se recabaron datos personales ni información sensible de los beneficiarios directos, lo cual garantizó la confidencialidad y la privacidad de los participantes. El proyecto atendió a la necesidad de protocolos de salvaguarda y adaptación metodológica al interpretar la factibilidad de la participación en el territorio, especialmente en la evaluación de la prevención de la violencia, donde se reconocieron los riesgos potenciales para los participantes.

Una limitación inherente a este estudio es que la muestra no es representativa de toda la población de Zacatecas, sino que se centra en un grupo selecto de expertos y actores clave. Por lo tanto, las conclusiones no pueden ser generalizadas a toda la sociedad zacatecana. Sin embargo, los hallazgos son transferibles a otros contextos que enfrentan desafíos similares en la implementación de la evaluación participativa. El estudio se centra en un período de tiempo específico (2020), lo que podría no reflejar la evolución de las prácticas de evaluación en años posteriores. No obstante, al seguir un orden operativo en la descripción, se facilita la replicación del estudio en el futuro, lo cual generará referencias o citas de este trabajo y acrecentará su valor académico.

## **RESULTADOS**

Esta sección presenta los hallazgos principales del estudio, obtenidos a través de la triangulación de datos del análisis documental de tres evaluaciones participativas y una encuesta semiestructurada aplicada a 20 actores clave en Zacatecas. Los resultados se organizan en tres áreas temáticas que informan de forma clara, directa y concisa los efectos del estudio realizado, profundizando en la comprensión de las experiencias de evaluación participativa en la región. Se utilizan tablas y texto para expresar de forma comprensible los hallazgos, con

explicaciones que van más allá de la mera descripción de los datos.

### 1. Experiencia y métodos de participación: la preponderancia del diagnóstico

El análisis de las encuestas reveló un alto nivel de involucramiento de los actores clave en los procesos de evaluación participativa. Como se muestra en la Tabla 1, el 85 % de los participantes ha estado directamente implicado en alguna fase del proceso, ya sea a través de la participación en talleres, la discusión de resultados o la implementación de la evaluación. Este dato sugiere que la evaluación participativa no es un concepto ajeno en Zacatecas, sino una práctica activa que ha logrado permear en diversos sectores. La alta participación en "talleres o reuniones puntuales" (50 %) indica que los espacios de encuentro son el principal vehículo para la colaboración.

**Tabla 1. Nivel de participación de los actores clave**

Nivel de participación	Porcentaje de la Muestra
Estuve informado, pero no participé directamente.	15%
Participé en talleres o reuniones puntuales.	50%
Participé en la discusión de resultados.	25%
Fui parte del equipo que diseñó e implementó la evaluación.	10%

En cuanto a las herramientas utilizadas, los datos indican una clara preferencia por los métodos que facilitan la interacción directa y la recopilación de percepciones cualitativas. La Tabla 2 muestra que los talleres o grupos focales (85 %) y las encuestas a beneficiarios (70 %) son las herramientas más comunes. Esta preferencia se alinea con la lógica de la evaluación participativa, que busca capturar las experiencias y el conocimiento tácito de los actores. El uso de talleres de diagnóstico, en particular, demuestra el valor que se le otorga a la concreción de un entendimiento compartido sobre el problema.

**Tabla 2. Métodos y herramientas utilizadas en la evaluación**

Herramienta	Porcentaje de uso
Talleres o grupos focales	85%
Encuestas a beneficiarios	70%
Mapeo de actores o problemas	45%
Matrices de evaluación	30%
Monitoreo comunitario	15%

Sin embargo, el análisis documental matiza estos hallazgos. A pesar de que la mayoría de los informes se etiquetan como "participativos", los métodos descritos se centran casi exclusivamente en la fase de diagnóstico inicial.

La Tabla 3 revela que el 66.7 % de los documentos analizados mencionan talleres de diagnóstico como la principal actividad participativa, mientras que el monitoreo comunitario (27.8 %) y el mapeo de actores (5.5 %) tienen una incidencia significativamente menor. Esto sugiere que la participación se concentra en la primera etapa del ciclo de la política pública, dejando de lado el seguimiento y la evaluación de los resultados.

**Tabla 3. Actividades participativas mencionadas en los documentos**

Actividad	Porcentaje
Talleres de diagnóstico	66.7%
Monitoreo comunitario	27.8%
Mapeo de actores	5.5%
Total (documentos que mencionan alguna actividad participativa)	100%

Este hallazgo es crucial, ya que ilustra la tendencia a utilizar la participación como una herramienta para validar el diseño de un programa, en lugar de un proceso continuo de aprendizaje y ajuste. Como sugiere el investigador de evaluación David Fetterman (2015), la evaluación participativa debe ser un proceso de empoderamiento que se extienda a lo largo de todas las fases del ciclo de la política pública, desde la planificación hasta la ejecución y la retroalimentación. La limitada aplicación de herramientas como el monitoreo comunitario indica que el proceso de evaluación en Zacatecas se detiene, en gran medida, después del diagnóstico inicial.



## 2. Beneficios y desafíos: la brecha del empoderamiento

Los participantes perciben beneficios claros de la evaluación participativa, pero también identifican un desafío significativo en el camino hacia un empoderamiento real. La Tabla 3 presenta el nivel de acuerdo promedio con cada beneficio, en una escala de 1 a 5 (siendo 5 el mayor acuerdo).

**Tabla 3. Beneficios percibidos de la evaluación participativa**

Afirmación	Puntaje Promedio
Aumento de la legitimidad	4.5
Aporte de información relevante	4.8
Fomento de la rendición de cuentas	4.2
Empoderamiento de participantes	3.5
Mejora del diseño de programas	4.1

El beneficio mejor valorado es el "aporte de información relevante" (4.8). Este resultado confirma la hipótesis central de la evaluación participativa: las voces de los beneficiarios y actores locales ofrecen una riqueza de datos que los métodos tradicionales podrían pasar por alto. Al involucrar a la comunidad en el proceso, se obtienen perspectivas valiosas que permiten una mayor contextualización y adaptación de los programas a las necesidades específicas de la población. De manera similar, se percibe un fuerte aumento en la "legitimidad" de los resultados (4.5). Esto sugiere que cuando la comunidad se siente parte del proceso, la confianza en las conclusiones y en las recomendaciones aumenta, lo que puede facilitar su aceptación e implementación.

Sin embargo, el hallazgo más revelador y crítico de este estudio es que el "empoderamiento de participantes" recibió el puntaje más bajo (3.5). Esta brecha entre la percepción de utilidad (información relevante) y la percepción de poder (empoderamiento) es fundamental. Sugiere que, si bien la participación es valorada como un medio para obtener información y legitimar los programas, no siempre se traduce en una mayor influencia o control de los actores sobre los resultados y las decisiones.

Esta limitación resalta la necesidad de pasar de una participación simbólica a un compromiso más profundo. Como lo señala Sherry Arnstein (1969) en su seminal obra sobre la "Escalera de la Participación Ciudadana", la participación puede ser meramente una "terapia" o "información" si no se acompaña de una redistribución del poder que permita a los ciudadanos incidir en el proceso. Los datos de la encuesta sugieren que, en Zacatecas, la participación puede estar estancada en los peldaños inferiores de esta escalera, donde la comunidad es escuchada, pero no tiene un poder real para tomar decisiones.

### 3. Experiencias específicas: género, agua y prevención

El análisis de los tres casos de estudio proporciona un contexto invaluable para los hallazgos generales.

**Modelo para la igualdad entre mujeres y hombres:** La evaluación de este modelo destacó cómo la participación activa de las mujeres puede dar visibilidad a la importancia de la equidad de género en las políticas públicas. Según los informes (C-EVALUA, 2020b), se han abierto oportunidades para las mujeres para ocupar cargos directivos, lo que es un resultado positivo. Sin embargo, para que esta participación sea genuina, se debe indagar si estas mujeres tienen un poder de decisión real. Como lo plantea la teoría feminista, la mera presencia no garantiza la influencia.

**Programa de agua potable, drenaje y saneamiento:** Este caso demostró la importancia de la participación comunitaria para la sostenibilidad de los proyectos. Los informes (C-EVALUA, 2020a) indican que la inclusión de las voces de la comunidad no solo mejora la calidad de la información recabada, sino que también fomenta la cohesión social y el sentido de pertenencia. Este hallazgo subraya la noción de que la participación es un fin en sí mismo, más allá de la simple medición de resultados.

**Estrategia de prevención de la violencia:** La evaluación de este programa reveló cómo la participación de los beneficiarios puede contribuir a un entendimiento más profundo de los desafíos que enfrentan las comunidades en un contexto de inseguridad. La evaluación destacó la necesidad de adaptar las estrategias a las realidades locales, lo cual fue posible gracias a las perspectivas de la comunidad. No obstante, los datos también reportaron un "reciente incremento en su incidencia delictiva" (C-EVALUA, 2020c) en algunos sectores, lo que sugiere que la participación por sí sola no puede resolver problemas estructurales y que se requieren otros factores para lograr un impacto sostenido.

En conclusión, los resultados sugieren que la evaluación participativa en Zacatecas es una herramienta

eficaz para generar información relevante y legitimar los programas sociales, pero aún enfrenta desafíos para traducir la participación en un empoderamiento significativo de los actores involucrados. Es crucial que el proceso se mueva de ser una herramienta de diagnóstico y rendición de cuentas hacia un mecanismo de cambio y transformación real.

## **DISCUSIÓN**

La sección de resultados ha arrojado luz sobre la aplicación de la evaluación participativa en Zacatecas, revelando una notable dicotomía: si bien es una práctica extendida y valorada por su capacidad para generar información pertinente y legitimar programas, aún enfrenta desafíos significativos para lograr un verdadero empoderamiento de los actores. En esta sección, profundizamos en el significado de estos hallazgos, los comparamos con el conocimiento previo en la literatura, destacamos los aportes cualitativos de este estudio y sugerimos nuevas vías de investigación.

### **1.- La tensión entre utilidad y empoderamiento**

Los resultados muestran que el mayor beneficio percibido de la evaluación participativa es el "aporte de información relevante" (4.8), seguido de cerca por el "aumento de la legitimidad" (4.5). Estos hallazgos reafirman principios teóricos bien establecidos. Como lo argumenta Michael Quinn Patton (1997), la evaluación centrada en la utilización es más efectiva cuando involucra a las partes interesadas, ya que esto asegura que el conocimiento generado sea pertinente para quienes lo utilizarán. La inclusión de las voces locales en Zacatecas parece estar logrando este objetivo. Los participantes en los programas de agua y de prevención de la violencia, por ejemplo, proporcionan un conocimiento contextual invaluable que un evaluador externo podría pasar por alto. Esta riqueza de información no solo mejora la calidad del análisis, sino que también aumenta la credibilidad de los hallazgos ante los tomadores de decisiones. La legitimidad, entonces, se construye a partir de un proceso que es percibido como justo e inclusivo.

Sin embargo, el bajo puntaje del "empoderamiento de participantes" (3.5) introduce una crítica fundamental a esta dinámica. La brecha entre la utilidad percibida de la información y la falta de percepción de poder sugiere que la participación en Zacatecas podría ser principalmente simbólica, es decir, un medio para validar procesos en lugar de un mecanismo para la transformación social. Este fenómeno no es exclusivo de Zacatecas; estudios en otras regiones del mundo han documentado tensiones similares. Por ejemplo, en su análisis de la evaluación participativa en proyectos de desarrollo rural en Asia, Robert Chambers (2005) advierte que la participación a menudo se reduce a una "extracción" de información, donde los conocimientos locales son recolectados por los evaluadores para sus propios fines, sin que la comunidad obtenga un control real sobre los resultados o su implementación.

### **2.- La escalera de la participación: una lectura crítica de los resultados**

Para comprender la naturaleza de la participación en Zacatecas, el modelo de Sherry Arnstein (1969) sobre la "Escalera de la Participación Ciudadana" se convierte en una herramienta analítica indispensable. Los resultados de este estudio sugieren que la mayoría de las experiencias de evaluación en el estado se sitúan en los peldaños intermedios de esta escalera: la "Información" y la "Consulta". Los participantes son informados sobre el proceso y se les pide su opinión (talleres de diagnóstico), pero no se les otorga un poder real de decisión sobre la agenda de evaluación o la implementación de las recomendaciones. La baja incidencia del "monitoreo comunitario" (27.8%) en los documentos, en comparación con los "talleres de diagnóstico" (66.7%), apoya esta interpretación. El monitoreo comunitario implicaría un nivel más alto de participación y empoderamiento, donde los miembros de la comunidad se apropian de la evaluación del progreso y los resultados del programa, lo cual no es la práctica dominante.

La falta de empoderamiento percibido puede ser el resultado de varios factores. Primero, puede reflejar una participación funcional en lugar de una participación transformadora. La participación funcional se utiliza para mejorar la eficiencia del proyecto, mientras que la transformadora busca un cambio en las estructuras de poder. Los hallazgos de este estudio sugieren que la primera es la que prevalece en Zacatecas. Segundo, la falta de capacidad técnica y la resistencia institucional a ceder el control pueden ser barreras significativas. Como lo destaca Ana Cecilia Espinosa y María Teresa Zúñiga (2018) en su estudio sobre evaluación en México, la cultura de la evaluación está fuertemente arraigada en un modelo top-down que choca con los principios horizontales de la evaluación participativa. La falta de capacitación, tanto para los funcionarios como para los



líderes comunitarios, puede limitar la efectividad de la participación, impidiendo que la voz de los beneficiarios se traduzca en una influencia real.

### **3.- Aportes cualitativos del estudio**

Este estudio no solo reafirma hallazgos conocidos, sino que también ofrece contribuciones cualitativas trascendentales para la ciencia de la evaluación en México y América Latina:

- **Análisis de la Brecha Empírica:** A diferencia de muchos estudios teóricos, este trabajo cuantifica y profundiza en la brecha entre la retórica de la participación y su aplicación práctica. Al utilizar datos de encuestas para medir el empoderamiento percibido, este estudio proporciona una evidencia empírica de una limitación clave en la evaluación participativa.
- **Contextualización Local:** Los hallazgos no son solo una generalización, sino que están situados en el contexto socio-político de Zacatecas, un estado que enfrenta desafíos únicos en áreas como la seguridad y el desarrollo social. La comparación de los resultados entre los tres casos de estudio (género, agua y violencia) permite una comprensión matizada de cómo la evaluación participativa se adapta y enfrenta desafíos en diferentes sectores.
- **Integración de Perspectivas:** Al combinar el análisis documental con la percepción de los actores clave, el estudio ofrece una visión holística que va más allá de lo que se reporta oficialmente. La discrepancia entre lo que los documentos dicen que se hizo y lo que los actores perciben, especialmente en cuanto al empoderamiento, es un aporte metodológico y analítico significativo.
- **Aporte al Debate de Género:** La evaluación del Modelo para la Igualdad entre Mujeres y Hombres ofrece un caso de estudio crucial para el debate sobre género y evaluación. Aunque se ha avanzado en la inclusión, es vital discutir si la participación de las mujeres es solo una presencia simbólica o si realmente están incidiendo en la agenda de la política pública. Este estudio resalta la necesidad de un análisis más profundo sobre las dinámicas de poder que persisten incluso en procesos diseñados para la equidad.

### **4.- Nuevas vías de investigación**

Los hallazgos de este estudio abren nuevos caminos para la investigación futura. Sería fundamental indagar más a fondo en las razones del bajo empoderamiento. Preguntas como:

- ¿Cuáles son los factores institucionales y culturales que impiden la delegación de poder a los participantes?
- ¿Qué mecanismos de retroalimentación podrían fortalecer el sentido de empoderamiento?
- ¿Cómo se puede diseñar la capacitación para que los actores no solo entiendan los métodos, sino que también desarrollen las habilidades de negociación y abogacía necesarias para influir en las decisiones?

La discusión de un trabajo no es el final, sino el inicio de nuevos diálogos. Los resultados aquí presentados invitan a la comunidad académica y a los profesionales del desarrollo a ir más allá de la mera implementación de talleres y encuestas participativas, para construir una verdadera cultura de la evaluación en la que la voz de la comunidad no solo sea escuchada, sino que tenga el poder de transformar su realidad.

## **CONCLUSIONES**

Este estudio sobre las experiencias de evaluación participativa en Zacatecas ha respondido a la interrogante que originó la investigación, ofreciendo una visión clara y multifacética de la situación actual. Como se ha demostrado a lo largo del análisis, la evaluación participativa se ha convertido en una herramienta valiosa para la mejora de los programas sociales, pero su aplicación enfrenta desafíos significativos, particularmente en lo que respecta al empoderamiento genuino de los actores y la falta de metodologías aplicadas exitosas. A continuación, se presentan las conclusiones del estudio, se discuten sus implicaciones y se exponen las limitaciones inherentes al mismo.

### **1.- La evaluación participativa como pilar para la pertinencia y legitimidad**

La primera conclusión fundamental es que la evaluación participativa ha logrado consolidarse como un pilar en la mejora de las políticas públicas en Zacatecas, especialmente al potenciar la pertinencia y la legitimidad de los programas. Los resultados del estudio demuestran que los actores clave perciben un alto valor en su participación,

principalmente por el "aporte de información relevante" que sus voces proporcionan. Este hallazgo valida la premisa de la evaluación centrada en la utilización de Michael Quinn Patton (1997): cuando los usuarios y beneficiarios se involucran activamente en el proceso, el conocimiento generado se vuelve más útil y contextualizado.

La inclusión de la comunidad en los casos de estudio, como el programa de agua potable y la estrategia de prevención de la violencia, ha permitido a los evaluadores comprender las realidades locales y las necesidades específicas que un enfoque top-down no podría capturar. Esta co-producción de conocimiento no solo mejora la calidad de la información, sino que también fomenta un sentido de propiedad y responsabilidad compartida que, como se ha observado, contribuye a la sostenibilidad de los proyectos (C-EVALUA, 2020a). En este sentido, el estudio confirma que la evaluación participativa es un medio efectivo para asegurar que las políticas públicas no operen en el vacío, sino que respondan a las realidades del territorio.

## **2.- El empoderamiento: la promesa incumplida**

Apesar de los avances en pertinencia y legitimidad, el estudio concluye que la evaluación participativa en Zacatecas aún no ha logrado cumplir su promesa más audaz: el empoderamiento de los participantes. La baja valoración de este beneficio (3.5 en una escala de 5) es la conclusión más crítica de esta investigación. Esta brecha entre la utilidad y el poder revela que la participación puede ser más una práctica simbólica que un proceso transformador.

Este hallazgo se alinea con las advertencias de Sherry Arnstein (1969) sobre los niveles de participación. La preponderancia de los talleres de diagnóstico en los informes documentales, en contraste con la baja incidencia del monitoreo comunitario, sugiere que la participación se detiene en los escalones de "información" y "consulta", sin llegar a la "asociación" o al "control ciudadano". El proceso, en su forma actual, es eficaz para extraer conocimiento de los actores, pero no para transferirles el poder de tomar decisiones o influir de manera sustancial en el diseño y la dirección de los programas. Esto genera una paradoja: la evaluación participativa se utiliza para legitimar el sistema existente, en lugar de servir como un catalizador para el cambio social y la redistribución del poder.

## **3.- Recomendaciones clave y aportes a la ciencia**

Las conclusiones de este estudio, basadas en un análisis riguroso de evidencia documental y empírica, no solo señalan las limitaciones, sino que también sugieren vías concretas para fortalecer la evaluación participativa en Zacatecas. Las recomendaciones se orientan a pasar de un modelo funcional a uno transformador.

Ir más allá del diagnóstico: Es fundamental que la participación se extienda a todas las etapas del ciclo de la política pública. Se debe involucrar a los actores clave en el diseño de los indicadores, el monitoreo comunitario y la formulación de recomendaciones. La experiencia del programa de agua potable muestra que cuando la comunidad se apropia del monitoreo, la sostenibilidad del proyecto aumenta.

Fortalecer capacidades técnicas y políticas: Es necesario invertir en la capacitación de líderes comunitarios y funcionarios. La capacitación debe ir más allá de la metodología y enfocarse en el desarrollo de habilidades de negociación, incidencia y abogacía. De igual forma, se debe sensibilizar a los funcionarios sobre la importancia de ceder el control y fomentar un ambiente de confianza.

Formalizar los bucles de retroalimentación: La falta de empoderamiento puede mitigarse al institucionalizar mecanismos que aseguren que las contribuciones de los participantes sean consideradas y que se les informe sobre el uso de sus recomendaciones. Esto podría incluir la creación de comités de seguimiento o la publicación de informes simplificados y accesibles para la comunidad y un punto crucial es la búsqueda de metodologías efectivas para la aplicación de evaluaciones participativas.

Aportes cualitativos a la ciencia: El principal aporte de este estudio es su capacidad para proporcionar evidencia empírica de una limitación teórica: la brecha entre la promesa de la participación y su realidad. Al utilizar un diseño metodológico mixto que combina análisis documental y percepciones de actores clave, el trabajo genera un conocimiento profundo que no está disponible en la literatura existente. La comparación de los resultados en tres contextos distintos (género, infraestructura y seguridad) añade una capa de complejidad que enriquece la comprensión de la evaluación participativa como un enfoque flexible pero con desafíos persistentes.

## Limitaciones del estudio

Es importante dejar en claro las limitaciones de este estudio para que estas no afecten las conclusiones. La principal limitación es que la muestra de 20 actores clave, aunque intencional, no es representativa de toda la población de Zacatecas. Por lo tanto, las conclusiones no pueden generalizarse estadísticamente. Además, el estudio se limita a experiencias de 2020, por lo que no refleja posibles evoluciones en las prácticas de evaluación en años posteriores. Sin embargo, al seguir una metodología clara y detallada, este trabajo puede servir como un punto de referencia para futuras investigaciones longitudinales o con muestras más amplias.

En última instancia, este estudio concluye que, si bien la evaluación participativa ha logrado ser una herramienta útil y legítima en Zacatecas, aún le queda un camino por recorrer para convertirse en un verdadero motor de empoderamiento y cambio social. La evolución de este enfoque requiere un compromiso compartido entre gobiernos, organizaciones y la propia comunidad para garantizar que todas las voces sean escuchadas y, lo que es más importante, valoradas en la construcción de un futuro más equitativo y sostenible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.

Cardozo Brum, M. (2008). Gestión y evaluación participativas en políticas sociales. *Región y sociedad*, 20(43), 195-219.

C-EVALUA (2020). Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C. Evaluación Participativa Componente de Atención Social y Participación Comunitaria del Apartado Rural del Programa de Agua Potable, Drenaje y Saneamiento. C-EVALUA.

C-EVALUA (2020). Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C. Evaluación Participativa de la Estrategia de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia. C-EVALUA.

C-EVALUA (2020). Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C. Evaluación Participativa del Modelo para la Igualdad entre Mujeres y Hombres. C-EVALUA.

Moser, C. O. N. (2005). *Gender Planning and Development: Theory, Practice and Training*. Routledge.

Patton, M. Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*. Sage Publications.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Declaración de responsabilidad de autoría

Yo, Miguel Alejandro Flores-Espino, junto con Omar Guzmán-Miranda, Israel López-Medina, Tamara Caballero-Rodríguez, autores del manuscrito señalado, DECLARO que hemos contribuido directamente a su contenido intelectual, así como a la génesis y análisis de sus datos; por lo cual, estamos en condiciones de hacernos públicamente responsables de él y aceptamos que nuestros nombres figuren en la lista de autores en el orden indicado. Y que se han cumplido los requisitos éticos de la publicación mencionada, habiendo consultado la Declaración de Ética y mala praxis en la publicación. Rol de autoría Miguel Alejandro Flores-Espino.

Miguel Alejandro Flores-Espino. Participación en la concepción y el diseño, recolecta y análisis de los datos, redacción del manuscrito.

Omar Guzmán-Miranda. Participación en la concepción y el diseño, recolecta y análisis de los datos, redacción del manuscrito.

Israel López-Medina. Participación en la concepción y el diseño, revisión de la versión final a publicar.

Tamara Caballero Rodríguez. Participación en la concepción y el diseño, revisión de la versión final a publicar.