

## EVALUACIÓN PARTICIPATIVA EN EL CICLO DE LA POLÍTICA PÚBLICA

### Participatory evaluation in the public policy cycle

### Avaliação participativa no ciclo de políticas públicas

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/0000-0001-6694-511X>

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, Cuba

\*Autor para correspondencia. email [miguel.flores.espino@uaz.edu.mx](mailto:miguel.flores.espino@uaz.edu.mx)

**Para citar este artículo:** Flores Espino, M. A., Guzmán Miranda, O., López Medina, I. y Caballero Rodríguez, T. (2025). Evaluación participativa en el ciclo de la política pública. *Maestro y Sociedad*, 22(4), 3685-3698. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu>

### RESUMEN

Introducción: La ausencia de instrumentos operativos para realizar evaluación participativa en programas y políticas de desarrollo social en México y en el estado de Zacatecas, limita la inclusión de actores y la legitimidad de las decisiones. Objetivo: La presente investigación analiza la relevancia de la evaluación participativa en el ciclo de la política pública en Zacatecas, México. Materiales y Métodos: A partir de un diseño mixto basado en encuestas y análisis documental, se identificaron los niveles de conocimiento, percepciones, limitaciones y beneficios asociados con este enfoque. Los resultados muestran que, aunque la mayoría de los actores reportan un conocimiento limitado de la evaluación participativa, existe un alto reconocimiento de su utilidad para fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la inclusión ciudadana en la gestión pública. No obstante, se detectan limitaciones relacionadas con la falta de recursos financieros, la escasa capacitación técnica y la resistencia institucional. Conclusiones: Se concluye que la evaluación participativa se encuentra en una fase incipiente en Zacatecas, pero representa una oportunidad estratégica para avanzar hacia modelos más democráticos y legitimados de evaluación de políticas públicas.

**Palabras clave:** Evaluación participativa; Políticas públicas; Transparencia; Rendición de cuentas; Participación ciudadana; Zacatecas.

### ABSTRACT

Introduction: The lack of operational tools for participatory evaluation of social development programs and policies in Mexico and the state of Zacatecas limits the inclusion of stakeholders and the legitimacy of decisions. Objective: This study analyzes the relevance of participatory evaluation in the public policy cycle in Zacatecas, Mexico. Materials and Methods: Using mixed design-based surveys and documentary analysis, the research identified levels of knowledge, perceptions, limitations, and benefits associated with this approach. Results: Findings reveal that, although most actors report limited knowledge of participatory evaluation, there is strong recognition of its usefulness in strengthening transparency, accountability, and citizen inclusion in public management. However, limitations related to financial resources, technical training, and institutional resistance were also identified. Conclusions: The study concludes that participatory evaluation is still in an incipient stage in Zacatecas but represents a strategic opportunity to move toward more democratic and socially legitimized models of public policy evaluation.

**Keywords:** Participatory evaluation; Public policy; Transparency; Accountability; Citizen participation; Zacatecas.

### RESUMO

Introdução: A falta de ferramentas operacionais para avaliação participativa de programas e políticas de desenvolvimento

social no México e no estado de Zacatecas limita a inclusão de partes interessadas e a legitimidade das decisões. Objetivo: A presente pesquisa analisa a relevância da avaliação participativa no ciclo da política pública em Zacatecas, México. Materiais e métodos: A partir de um desenho misto baseado em questionários e análise documental, identificaram se os níveis de conhecimento, percepções, limitações e benefícios associados a essa abordagem. Os resultados mostram que, embora a maioria dos atores relate conhecimento limitado sobre avaliação participativa, há forte reconhecimento de sua utilidade para fortalecer a transparência, a prestação de contas e a inclusão cidadã na gestão pública. No entanto, foram identificadas limitações relacionadas à falta de recursos financeiros, à escassa capacitação técnica e à resistência institucional. Conclusões: Conclui se que a avaliação participativa ainda se encontra em fase incipiente em Zacatecas, mas representa uma oportunidade estratégica para avançar em direção a modelos mais democráticos e socialmente legitimados de avaliação de políticas públicas.

**Palavras-chave:** Avaliação participativa; Políticas públicas; Transparência; Prestação de contas; Participação cidadã; Zacatecas.

Recibido: 21/7/2025 Aprobado: 4/9/2025

## INTRODUCCIÓN

La ausencia de instrumentos operativos para realizar evaluación participativa en programas y políticas de desarrollo social en México y en el estado de Zacatecas, limita la inclusión de actores y la legitimidad de las decisiones. Esta carencia impide establecer modelos mínimos que orienten prácticas consistentes y comparables a lo largo del ciclo de la política pública.

El problema práctico que se pretende atender en esta investigación es la carencia de instrumentos prácticos para la realización de la evaluación participativa de programas y políticas públicas de desarrollo social en México y Zacatecas, planeados y diseñados en todas las fases del ciclo de las políticas públicas para poder sentar las bases de modelos que contengan elementos mínimos a considerar en las evaluaciones de ese tipo.

La búsqueda de nuevas alternativas de investigaciones evaluativas donde se vean involucrados todos los integrantes de la sociedad civil, donde se generen proceso de legitimación de los gobiernos y las acciones que realizan con recursos públicos. Ante modelos de gobierno como la gobernanza, la evaluación participativa es una alternativa para la evaluación acorde a sus postulados de la coparticipación.

Esta investigación pretende generar información de cómo la evaluación participativa puede ser una alternativa de evaluación que permita ser más incluyente y se tome en cuenta a los diferentes actores de los programas y políticas públicas de desarrollo social en todo su ciclo.

La participación ciudadana en las políticas públicas se ha consolidado como un elemento clave para fortalecer la legitimidad y efectividad de la acción gubernamental. Sin embargo, en México, y particularmente en estados como Zacatecas, los mecanismos de participación en el ciclo de la política pública se han caracterizado por ser limitados, poco institucionalizados y, en muchos casos, meramente consultivos (Aguilar Villanueva, 2016).

En materia de evaluación, la práctica predominante ha sido la aplicación de modelos técnicos y cuantitativos que priorizan la rendición de cuentas vertical hacia instancias gubernamentales, pero que dejan en segundo plano la inclusión de actores sociales y beneficiarios en el proceso evaluativo. Esta situación ha derivado en evaluaciones con baja pertinencia social, en donde los hallazgos no siempre reflejan las necesidades reales de las comunidades (Cunill-Grau, 2012).

La falta de un enfoque participativo en la evaluación dificulta el aprendizaje institucional y limita el cumplimiento del ciclo de las políticas públicas, entendido como el proceso integrado de diseño, implementación, evaluación y retroalimentación (Dunn, 2018).

En el caso de Zacatecas, esta problemática se acentúa debido a la existencia de programas de desarrollo social que presentan déficits de impacto y sostenibilidad, en parte porque los procesos evaluativos no incorporan de manera suficiente la voz ciudadana (CONEVAL, 2020).

El problema central de esta investigación radica en la escasa incorporación de metodologías de evaluación participativa en el ciclo de la política pública, en Zacatecas, lo cual limita la capacidad de los programas para responder a las necesidades reales de la ciudadanía y obstaculiza el aprendizaje institucional necesario para su mejora continua.

La evaluación de las políticas y programas públicos ha sido reconocida como un instrumento clave para garantizar la rendición de cuentas, mejorar la eficacia de la acción gubernamental y fortalecer la transparencia (Aguilar Villanueva, 2016). Sin embargo, en el contexto mexicano y específicamente en Zacatecas, persiste una brecha entre la evaluación técnica y la incorporación activa de la ciudadanía en los procesos evaluativos (Cunill-Grau, 2012).

Justificar la importancia de estudiar la evaluación participativa radica en que este enfoque permite integrar la visión de los distintos actores sociales incluidos beneficiarios, servidores públicos, académicos y organizaciones de la sociedad civil en el ciclo de la política pública. Al hacerlo, no solo se incrementa la pertinencia social de los programas, sino que también se fortalece la legitimidad de los resultados y la confianza ciudadana en las instituciones (Roth Deubel, 2007).

Asimismo, la evaluación participativa ofrece un marco metodológico que favorece el aprendizaje institucional y la mejora continua de las políticas, al convertir la retroalimentación en una herramienta para rediseñar programas de manera más efectiva (Dunn, 2018).

Por lo tanto, el estudio de la evaluación participativa en el ciclo de la política pública no solo tiene relevancia académica, al contribuir al análisis de enfoques innovadores en la gestión pública, sino también relevancia práctica, al proponer alternativas para la democratización de la evaluación y el fortalecimiento de la gobernanza en el ámbito estatal y local.

Este trabajo cruza tres corrientes: la Nueva Gestión Pública (NGP), el ciclo de las políticas públicas y la evaluación participativa. El postulado principal es que la participación no es un apéndice, puede integrarse como sistema operativo del ciclo completo desde la agenda a la retroalimentación, para elevar legitimidad, aprendizaje colectivo y uso de resultados. La evaluación participativa en el caso mexicano, y zacatecano, el diagnóstico de partida revela brechas estructurales en lineamientos y términos de referencia que reducen esa promesa a consultas acotadas sin considerar la participación activa de los diversos actores involucrados en estos procesos.

### **La Nueva Gestión Pública y el ciclo de las políticas públicas**

Para entender la importancia de las políticas públicas en el contexto del accionar de los gobiernos actuales es necesario analizar la Nueva Gestión Pública (NGP), cuyo propósito principal es modernizar y transformar los procesos de gestión del sector público, buscando romper algunas malas prácticas del modelo burocrático tradicional y buscando adoptar y adaptar preceptos de la administración privada a la administración pública, para potenciar los resultados, la rendición de cuentas y la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

Una definición genérica de la NGP es la propuesta por (Ch. Pollitt y G. Bouckaert, 2000): “La reforma de la gestión pública consiste en cambios deliberados en las estructuras y los procesos de las organizaciones del sector público con el objetivo de que funcionen mejor”.

Si bien el concepto de la NGP, es un término que comenzó a utilizarse desde los 80’s, no es hasta que en las últimas décadas comenzó a extenderse su uso, primero en países anglosajones y luego en otros países de América del sur, incluyendo a México, con la intención de denotar un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos en el sector público, en México, esta se comenzó a formalizar con Vicente Fox en los 2000.

La NGP trajo consigo formas diferentes de pensar y repensar las políticas públicas, desde cómo se diseñan, implementan y evalúan las acciones de los gobiernos, dentro de las principales implicaciones que tuvo la NGP en las políticas públicas podemos citar algunas (Cejudo, 2011):

- Uno de los elementos más importantes en las políticas públicas es el “enfoque en resultados y desempeño”; En este la NGP pone especial énfasis en la medición y evaluación de los resultados e impactos de las políticas públicas, mediante la utilización de indicadores de desempeño, es decir de resultados y de gestión, con lo cual se busca medir el grado de eficacia y eficiencia de las intervenciones gubernamentales.
- Otra implicación de la NGP en el tema de las políticas públicas es la “participación ciudadana y rendición de cuentas”; Promover el involucramiento y la participación de la ciudadanía en el ciclo de las políticas públicas, con el fin de aumentar la legitimidad de las acciones de gobierno, promover la transparencia, la rendición de cuentas de las acciones gubernamentales.

- La NGP también trajo consigo la “competencia y mecanismos de mercado”; es decir, introduce elementos de competencia en la prestación de servicios públicos, como la contratación externa, las licitaciones públicas donde puede participar la iniciativa privada de manera exclusiva o generar asociaciones público-privadas, lo que en ocasiones puede llevar a la privatización de algunos servicios públicos.

La adopción de los preceptos de la NGP trajo consigo que se implantaran en México modelos de cultura organizativa, directiva y de gestión como la Gestión para Resultados (GpR), la cual se enfoca en la obtención de resultados y no en los procedimientos, aunque también es importante el cómo se hacen las cosas, pero el propósito más relevante es el “qué se hace”, “qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población”, en otras palabras busca aumentar “la creación de valor público”.

La GpR está conformada por el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), el PbR “consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y promover una más adecuada rendición de cuentas (SHCP, s.f.).

El PbR busca medir lo que genera la utilización de componentes, es decir, bienes y servicios y el impacto y resultados que generan en la sociedad, no se trata de medir cuantos bienes y/o servicios entregan las políticas y los programas públicos en un periodo, se enfoca en medir los cambios reales que generan en la sociedad, la creación de valor público.

Es importante que el PbR sea aplicado en las administraciones públicas en sus tres niveles en todo el país, un elemento importante a considerar es el presupuesto Incrementalista o inercial, este es la contra parte del PbR y viene de la cultura inercial, es decir, que las políticas o programas públicos se les asigne un presupuesto año con año, tomando en cuenta una fórmula para su cálculo, donde intervienen variables como la base el presupuesto del año anterior, la inflación, cuestiones demográficas y socioeconómicas, sin poner énfasis en los resultados que se obtuvieron con la aplicación de ese recurso.

En el PbR es de vital importancia el cumplimiento de los objetivos y metas, de las políticas y programas públicos para lo que resulta importante construir un adecuado Sistema de Evaluación del Desempeño.

En 2006, con la aprobación de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a través de la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED), es la responsable, en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), de coordinar el proceso de evaluación externa realizada a programas y políticas públicas que majean recursos federalizados, definiendo metodologías y estrategias, con excepción de la evaluación de la política de desarrollo social, cuya coordinación corresponde al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2010).

El CONEVAL surge de la aprobación de la Ley General de Desarrollo Social (LGDS), dicha ley lo faculta para establecer los tipos de evaluación que deben realizarse a los programas sociales en México, para ello se establecen los tipos de evaluaciones, en su gran mayoría con formatos estandarizados, entre ellas podemos mencionar las siguientes (CONEVAL, 2010).

Tabla 1. Tipos de evaluación según CONEVAL

Tipo de Evaluación	En qué consiste
Evaluación de Diseño	Analiza la congruencia y coherencia del diseño del programa con su marco normativo, objetivos y población objetivo. Examina si la estructura conceptual es adecuada para resolver el problema que busca atender.
Evaluación de Procesos	Examina la eficiencia en la operación del programa, verificando si los recursos se utilizan adecuadamente y si los procedimientos se siguen según lo establecido. Evalúa la gestión administrativa y operativa.
Evaluación Específica del Desempeño	Mide el avance en el cumplimiento de metas y objetivos del programa mediante indicadores de resultados. Evalúa el grado de cumplimiento de las metas programadas en tiempo y forma.
Evaluación de Consistencia y Resultados	Analiza la relación entre los bienes y servicios entregados con los objetivos del programa. Evalúa si los productos generados contribuyen efectivamente al logro de los objetivos planteados.
Evaluación Específica	Se enfoca en aspectos particulares del programa que requieren atención especial. Puede examinar componentes específicos, poblaciones objetivo particulares o problemas operativos concretos.

Evaluación Estratégica	Analiza la pertinencia y relevancia del programa en el contexto de la política sectorial y nacional. Evalúa la congruencia con las prioridades de desarrollo y la coordinación con otros programas.
Evaluación de Costo Efectividad	Compara los resultados alcanzados con los recursos invertidos, analizando la relación costo-beneficio. Determina si el programa genera los resultados esperados de manera eficiente.
Evaluación de Impacto	Mide los efectos netos atribuibles al programa en la población objetivo, identificando cambios en las condiciones de bienestar. Utiliza métodos contrafactuales para aislar el efecto del programa de otros factores.

Fuente: CONEVAL, 2010

Estos tipos de evaluaciones son los que se aplican para medir el desempeño en las dimensiones de eficiencia, eficacia, efectividad y calidad de los programas públicos, sin embargo, al ser en su mayoría, formatos estandarizados, es decir, que tienen Términos de Referencia (TdR) preestablecidos, de diseño, de procesos, específica de desempeño y consistencia y resultados, las demás son más abiertas y se pueden adaptar en el proceso de planeación de las evaluaciones.

Una de las críticas a estos modelos de evaluación es que tienen poca apertura para el involucramiento directo de la participación de la ciudadanía, específicamente de los beneficiarios, si bien, establecen algunos apartados donde se considera la participación de los comités de obra o comités de participación social, no son suficientes debido a que no son tomados en cuenta de manera amplia en todo el ciclo del diseño de los programas públicos.

### Ciclo de la política pública

El ciclo de la política pública es un modelo analítico que permite comprender las fases por las cuales atraviesan las decisiones públicas: diseño, implementación, evaluación y retroalimentación (Dunn, 2018).

Este enfoque evidencia que la evaluación no es un proceso aislado, sino un componente que retroalimenta el ciclo, favoreciendo la mejora y el aprendizaje institucional (Aguilar Villanueva, 2016). El ciclo de la política pública según Aguilar Villanueva es un modelo analítico que deconstruye el proceso de la política en fases secuenciales, aunque en la práctica pueden superponerse o retroalimentarse como se muestra en el diagrama 1.



Fig. 1. El ciclo de la política pública

Fuente: Adaptado de Aguilar Villanueva, 2016.

El involucramiento activo de las partes interesadas en el ciclo de la política pública genera que las acciones de gobierno eleven sus posibilidades de éxito en la solución o mitigación de problemas públicos, al considerar a todas las partes en el ciclo genera la apropiación de esas acciones diseñadas holísticamente.

### Enfoques participativos

Para entender la necesidad de la participación ciudadana en el ciclo de la política pública debemos analizar el proceso de creación de las agendas con enfoque

participativo, para esto debemos entender lo que es la agenda sistémica y la agenda institucional para partir de ahí analizar los elementos del ciclo de las políticas públicas.

La agenda sistémica, pública o constitucional se integra por todas las cuestiones de los miembros de una comunidad, se percibe comúnmente como merecedora de atención pública, está conformada por cuestiones abstractas, generales globales, por grandes grupos de población (Elder y Cobb citado en Aguilar, 1993).

La agenda pública no solo se forma de facto porque los medios de comunicación hablan de un problema concreto, evidentemente es importante, pero se requiere la participación de los distintos actores sociales, grupos de presión o interés (la sociedad afectada, empresas, ONG's, grupos políticos, entre otros) y representantes gubernamentales., que una sociedad se manifieste en cuestiones, opiniones, necesidades e intereses, implica un continuo movimiento hacia la construcción de nuevos posicionamientos y una toma de conciencia frente a la estructura social y de gobierno en la que estamos insertos.

Hablar de la agenda institucional, formal o gubernamental se refiere al conjunto de asuntos explícitamente aceptados para consideración seria y activa por parte del gobierno, esta agenda es más específica, concreta y acotada se enfoca en los problemas precisos que los gobiernos en turno deciden atender (Elder y Cobb citado en Aguilar, 1993).

Es importante la participación de la sociedad civil en el proceso de la constitución de ambas agendas, se requiere un enfoque amplio y holístico para la planificación y gestión de proyectos, programas y políticas, para eso es necesario considerar los aspectos individuales de los proyectos, y las interacciones de las relaciones entre los diferentes componentes del sistema y las instituciones involucradas.

La evaluación participativa surge como una alternativa que democratiza la gestión pública al incorporar las percepciones, saberes y experiencias de los actores involucrados en los programas (Cunill-Grau, 2012). Este enfoque no solo enriquece la calidad de la información, sino que también genera legitimidad social y empoderamiento comunitario (Roth Deubel, 2007).

La evaluación participativa en el ciclo de la política pública está estrechamente vinculada con los principios de la NGP, un elemento importante en el sistema de evaluación de la política social en México es que el CONEVAL no tiene considerada la evaluación participativa dentro de su tipología de evaluaciones que se aplican en la medición de los resultados de los programas y políticas públicas, sin embargo, estas representan una posibilidad alterna para ir involucrando cada vez más a los diferentes actores involucrados en la búsqueda de soluciones transversales (MIDEPLAN, 2019).

Se deben integrar apartados de inclusión y proceso democráticos, es decir, es importante valorar la participación de todos los interesados, fomentando una evaluación más inclusiva y democrática, en la cual los participantes sean parte de la creación de conocimientos y el desarrollo de habilidades que le permita tener un involucramiento más activo en el proceso de evaluación y retroalimentación. El involucramiento activo genera mayor relevancia y apropiación de los programas y políticas públicas y las evaluaciones participativas sobre todo aplicadas en contextos locales generan mayor entendimiento y apropiación de las acciones por parte de todos los involucrados y (Groupe URD, 2009).

La evaluación participativa genera procesos de transparencia y la rendición de cuentas, ya que las metodologías, los procesos, y resultados de la evaluación son compartidos y debatidos abiertamente entre los actores interesados.

Por ultimo un elemento importante es el desarrollo de capacidades institucionales y sobre todo colectivas, al involucrarse gobierno con la sociedad civil y de más grupos involucrados la evaluación genera conocimiento de lo que se tiene accesible y de lo que se carece, así pues tener conocimiento de las capacidad locales permite hacer un planificación más apegada con la realidad, así como hacer estrategias de implementación y evaluación de los programas y políticas públicas realistas a las necesidades.

En el contexto de Zacatecas, donde los programas de desarrollo social enfrentan críticas por su bajo impacto y sostenibilidad, la evaluación participativa se presenta como una vía para incrementar la pertinencia, fortalecer la confianza ciudadana y cerrar efectivamente el ciclo de la política pública (CONEVAL, 2020).

El objetivo del artículo "Evaluación Participativa en el Ciclo de la Política Pública" es analizar la brecha existente entre el marco teórico de la evaluación participativa y su integración real y efectiva a lo largo de las distintas fases del ciclo de la política pública (diseño, implementación, monitoreo/evaluación y retroalimentación).

## MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología utilizada en esta investigación es la de revisión bibliográfica para generar información cualitativa en la aplicación de evaluaciones participativas en todo el ciclo de la política pública y su importancia en los programas o políticas públicas, así pues se harán análisis de los trabajos empíricos o teóricos realizados y referentes al tema, el análisis bibliográfico es fundamental para entender la importancia del tema. Las revisiones bibliográficas tienen como objetivo recabar las evidencias empíricas desde información de los tipos de evaluación tradicionales o estandarizadas que se aplican en México y Zacatecas.

Las fuentes y búsqueda que se consultaron fueron marcos normativos nacionales (lineamientos de PbR/SED, legislación hacendaria y social), documentos de evaluación participativas estatales, literatura académica como informes, guías metodológicas, manuales y estudios de caso, la búsqueda se realizó en repositorios institucionales, bases académicas y portales oficiales. Se incluyeron documentos que describieran explícitamente etapas del ciclo, instrumentos participativos o mecanismos de retroalimentación y trazabilidad; se excluyeron piezas sin detalle metodológico o sin vínculo claro con participación en evaluación. La selección buscó balance entre fuentes conceptuales y operativas para asegurar aplicabilidad en contextos subnacionales

Los instrumentos y procedimientos de recopilación de datos, además del análisis documental, se diseñó una guía de entrevista/encuesta semiestructurada para actores clave (funcionario evaluador, OSC, academia y beneficiarios) a fin de contrastar el mapeo con experiencias de implementación en Zacatecas. El levantamiento priorizó muestreo intencional y cadenas de referencia para asegurar diversidad de perspectivas; los datos se utilizaron para afinar categorías y validar la factibilidad operativa de los instrumentos propuestos.

### Diseño metodológico y unidades de análisis

El presente artículo adopta un diseño de investigación mixto (cualitativo y cuantitativo) de tipo exploratorio-descriptivo, con el fin de analizar la relevancia y aplicación de la evaluación participativa en el ciclo de las políticas y programas públicos de Zacatecas. En cuanto al enfoque cuantitativo se aplicaron encuestas de opción múltiple a una muestra representativa de servidores públicos, académicos, representantes comunitarios beneficiarios de programas sociales, con el propósito de identificar percepciones sobre la importancia, utilidad y nivel de confianza en los procesos de evaluación.

En el enfoque cualitativo se aplicaron entrevistas semiestructuradas a servidores públicos, académicos y representantes comunitarios y beneficiarios de programas con el fin de obtener información en profundidad acerca de las experiencias, limitaciones y propuestas de mejora en torno a la evaluación participativa. El diseño se fundamenta en el modelo de investigación aplicada, orientada a la generación de conocimiento útil para la toma de decisiones y la formulación de propuestas metodológicas de evaluación participativa.

### Análisis documental

El análisis documental constituye una herramienta metodológica clave para comprender la evolución del enfoque de la evaluación participativa en el marco del ciclo de la política pública. Este procedimiento consistió en la revisión y sistematización de fuentes bibliográficas, normativas y técnicas que permiten ubicar el tema en un contexto académico y práctico, a nivel nacional y subnacional.

En primer lugar, se revisaron las aportaciones teóricas sobre políticas públicas y su ciclo, destacando los trabajos de Lasswell (1951), quien introdujo la noción del policy cycle como un esquema analítico para comprender la formulación, implementación y evaluación de las políticas. Posteriormente, autores como Roth Deubel (2007) y Aguilar Villanueva (2016) profundizaron en la especificidad de la evaluación como una etapa estratégica para retroalimentar la acción gubernamental en todo el ciclo de la política pública.

En segundo lugar, el análisis documental incorporó literatura sobre evaluación participativa, entendida como un proceso que involucra a los distintos actores sociales, incluyendo a los beneficiarios, en la producción y análisis de información sobre los programas públicos. Cunill-Grau (2012) resalta que este enfoque busca democratizar la gestión pública al trasladar la evaluación de un ejercicio tecnocrático hacia un espacio de deliberación colectiva. Asimismo, Cousins y Whitmore (1998) aportan una perspectiva metodológica que subraya la importancia del aprendizaje organizacional como producto de la participación.

La literatura revisada coincide en que los modelos tradicionales de evaluación, centrados en indicadores técnicos, deben complementarse con enfoques participativos que favorezcan la transparencia, la rendición de cuentas horizontal y la construcción de confianza entre sociedad y gobierno (Cunill-Grau, 2012).

En el contexto mexicano, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2020) ha promovido diversas metodologías de evaluación, pero la incorporación sistemática de enfoques participativos continúa siendo limitada. En Zacatecas, la revisión de documentos oficiales como el Plan Estatal de Desarrollo 2022–2027 y los informes de programas sociales reveló que la participación ciudadana en la evaluación es incipiente y se reduce, en la mayoría de los casos, a mecanismos de consulta poco vinculantes.

El análisis documental también incluyó la revisión de estudios de caso internacionales, donde la evaluación participativa ha mostrado resultados positivos. Por ejemplo, en experiencias de América Latina documentadas por Fals Borda (1987) y por el CLAD (2019), se evidencia que los procesos de evaluación con participación comunitaria fortalecen la legitimidad de las intervenciones y promueven la apropiación social de las políticas públicas.

En síntesis, el análisis documental permitió identificar una brecha entre el marco teórico y la práctica evaluativa en Zacatecas, lo que refuerza la pertinencia de este estudio. Mientras que la literatura académica y organismos internacionales recomiendan la integración de mecanismos participativos, los documentos normativos y programáticos estatales muestran un rezago en su institucionalización.

### **Consideraciones éticas y limitaciones**

La investigación se condujo respetando los principios éticos fundamentales en ciencias sociales: respeto, confidencialidad, consentimiento informado y no maleficencia (Resnik, 2015). Todos los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio, la naturaleza voluntaria de su participación y el uso académico de los resultados. Solo aquellos que otorgaron su consentimiento explícito formaron parte del proceso de recopilación de datos. El estudio se desarrolló conforme a los lineamientos éticos recomendados por la American Evaluation Association (AEA, 2018) y el Código de Ética del CLAD (2016) en materia de gestión pública y evaluación participativa.

## **RESULTADOS**

Las tipologías de evaluación estandarizadas en México (diseño, procesos, desempeño, consistencia y resultados, estratégica, costo-efectividad e impacto) ofrecen claridad metodológica, pero incorporan de forma limitada la voz ciudadana más allá de consultas puntuales. Los términos de referencia (TdR) priorizan indicadores de gestión y resultados, dejando espacios reducidos para la coproducción de preguntas, la selección de indicadores y la interpretación conjunta de hallazgos.

Algunos de los beneficios observados de la evaluación participativa cuando se incorpora de forma estructurada son, el aumento de la pertinencia de los diagnósticos, favorecimiento de la apropiación local de las intervenciones y mejora la transparencia mediante devoluciones públicas. Asimismo, facilita la identificación temprana de fallas de implementación y la adaptación en tiempo real, especialmente en contextos subnacionales como Zacatecas.

Algunos de los retos identificados de la evaluación participativa es la demanda más tiempo de coordinación, capacidades facilitadoras y recursos logísticos, también exige salvaguardas éticas para evitar la captura por élites locales y mecanismos de representación que garanticen inclusión de grupos históricamente subatendidos. La alineación con calendarios presupuestarios y de evaluación oficiales es crítica para asegurar incidencia en decisiones.

### **Conocimiento y participación**

Los resultados del levantamiento de encuestas reflejan que el 72% de los participantes (conocimiento medio, bajo o nulo) posee un nivel limitado de comprensión sobre el concepto de evaluación participativa. Esto sugiere que, aunque el término circula en el discurso institucional, su comprensión técnica y práctica aún no se encuentra arraigada en la población objetivo. Dicho déficit de conocimiento indica la necesidad de implementar programas de capacitación y materiales divulgativos que traduzcan la complejidad conceptual en herramientas operativas, mediante ejemplos, casos locales y definiciones accesibles.

El 60% de los encuestados afirmó haber participado alguna vez en algún proceso de evaluación participativa o de consulta ciudadana. Este porcentaje, relativamente alto, es alentador porque muestra una disposición a involucrarse, sin embargo, la mayoría de esas participaciones se concentraron en actividades de tipo consultivo (encuestas, talleres, foros) y no en procesos deliberativos o vinculantes. En consecuencia, la participación se percibe como una práctica aún limitada en su profundidad e influencia real sobre la toma de decisiones.

## Percepciones sobre efectos

En cuanto a la valoración de efectos, en los preceptos de pertinencia y transparencia se obtuvieron promedios elevados, entre 4.1 y 4.4 sobre 5. Ello refleja que los encuestados consideran que la evaluación participativa contribuye a alinear los programas públicos con las necesidades sociales reales y mejora la claridad en el uso de recursos públicos. Por otro lado, la variable confianza registró una media más baja 3.5, lo que sugiere una percepción ambivalente: si bien se valora la idea de participación, no existe plena confianza en que las instituciones gubernamentales transformen esa participación en cambios efectivos. El indicador uso de resultados, con una media de 2.9, fue el más bajo, lo que evidencia una debilidad estructural en la retroalimentación del ciclo de política pública: la información generada en las evaluaciones rara vez se traduce en ajustes o rediseños programáticos.

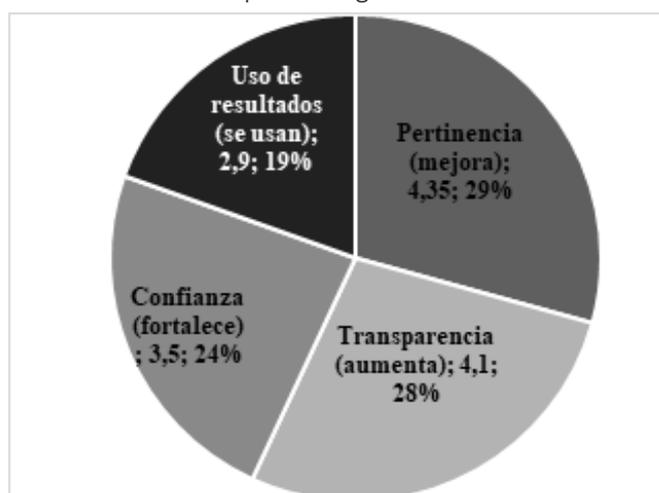
## Obstáculos y utilidad

Entre los principales obstáculos identificados, destacan la falta de recursos financieros (45%), la escasez de capacitaciones (25%) y la resistencia institucional (20%). Este patrón revela que la limitación no solo es política, sino también técnica y presupuestal, requiriendo soluciones que incluyan inversión y fortalecimiento de capacidades. Pese a ello, la media de utilidad percibida (7.3/10) es positiva, lo cual confirma que la población encuestada reconoce valor y potencial en la evaluación participativa como estrategia de mejora de los programas públicos.

## Brecha de participación temporal en el ciclo de la política pública

El análisis revela que la participación se concentra en las etapas iniciales y finales, pero falla en integrarse en el proceso continuo de gestión.

Tabla 2. Participación según la fase en el ciclo



Fuente: Elaboración con datos de la encuesta levantada

La participación se concentra en la evaluación final (55%), lo que limita su capacidad de ser un mecanismo de ajuste en tiempo real y la convierte, principalmente, en un proceso de validación retrospectiva. La participación en el monitoreo continuo (15%) es significativamente baja.

## Análisis cualitativo

Del análisis de las entrevistas a profundidad con cuatro actores involucrados y de las respuestas abiertas de los encuestados, se identificó lo siguiente:

### Entrevista 1. Funcionario público (Dirección de Programas Sociales)

El funcionario reconoce que en Zacatecas existen experiencias puntuales de participación ciudadana como consultas, encuestas de satisfacción, entre otras, pero que muchas son consultivas o informativas, no vinculantes. Señala que la principal barrera es el recurso. "Tenemos voluntad, pero cuando no hay presupuesto para organizar talleres, pagar logística y procesar datos, la participación queda limitada". Propone iniciar pilotos con asignación presupuestal específica y colaboración con universidades para la recolección y análisis participativo. "Podemos abrir el diálogo, pero si no destinamos presupuesto e involucramos a las unidades técnicas, la participación queda en el papel".

## Entrevista 2. Líder de Organización de la Sociedad Civil (OSC) local

La organización reclama que los ejercicios de participación son frecuentemente simbólicos. "Nos invitan a foros, nos escuchan pero no hay retroalimentación". Solicitan comités mixtos (OSC + gobierno + beneficiarios) que tengan acceso a bases de datos y a resultados para validar la información. Consideran que la participación debe ser vinculante cuando se trate de ajustes de implementación. "Necesitamos transparencia real, acceso a la información, decisiones explicadas y compromisos firmados después de cada evaluación".

## Entrevista 3. Académico en políticas públicas

El académico valora la evaluación participativa como un mecanismo de aprendizaje institucional. Recomienda el co-diseño de instrumentos, indicadores y metodologías mixtas (encuestas + grupos focales + observación). Además sugiere la creación de protocolos estandarizados y capacidad técnica en dependencias para procesar datos participativos con rigor metodológico. "No se trata solo de preguntar; hay que construir instrumentos e indicadores con las comunidades y analizar los datos con rigurosidad para que los resultados sirvan de base a la toma de decisiones".

## Entrevista 4. Beneficiario de programa social (Beca para el Bienestar Benito Juárez, Zacatecas)

El beneficiario entrevistado reconoce la importancia de los espacios de participación, pero percibe que su voz tiene poco impacto real en las decisiones del programa. Señala que ha sido invitado a responder encuestas y asistir a reuniones informativas, aunque sin recibir retroalimentación posterior ni conocer los resultados de la evaluación. Subraya que los procesos participativos deberían ser más accesibles para comunidades rurales y tener resultados visibles. Además, considera que muchas personas beneficiarias no comprenden el propósito de las evaluaciones, lo cual limita su involucramiento efectivo. Propone fortalecer la comunicación, difundir los resultados y demostrar con ejemplos concretos cómo la participación ciudadana mejora el programa. "Nos preguntan qué opinamos, pero nunca sabemos si eso sirve o si cambia algo. Si nos mostraran los resultados o los cambios que se hacen gracias a nuestra participación, la gente confiaría más y se animaría a participar otra vez".

## DISCUSIÓN

Integrar la evaluación participativa al andamiaje de Presupuesto basado en Resultados y al Sistema de Evaluación del Desempeño es factible si se acoplan productos participativos a insumos ya exigidos. Las teorías de cambio co-creadas pueden anexarse a las Matrices de Indicadores de Resultados, los paneles ciudadanos pueden alimentar los apartados de percepción de desempeño y las auditorías sociales pueden fungir como evidencia cualitativa en evaluaciones estandarizadas. La participación de los miembros de la sociedad civil y todos los involucrados en el ciclo de la política pública implica la inclusión en todas sus etapas.

En primer lugar cuando se define el problema y se formulan los programas y políticas públicas se deben identificar los actores clave, es decir, identificar a todas las partes interesadas que serán afectadas, negativa o positivamente, por la política o que tienen interés en la atención del problema o necesidad, aquí se deben involucrar los ciudadanos, organizaciones no gubernamentales, expertos, funcionarios gubernamentales y otros grupos, se debe hacer un diagnóstico mediante la recopilación de información cuantitativa y cualitativa del entorno y recolectar datos y puntos de vistas de los actores clave sobre la forma que se percibe el problema a través de métodos participativos como talleres, encuestas, entrevistas y grupos focales y demás instrumentos necesarios.

En segundo lugar se deben involucrar en el diseño del programa o política todas las partes interesadas, desde la discusión sobre posibles soluciones y en la cocreación del diseño del programa o la política, esto eleva la posibilidad que las programas o las políticas sean adecuadas y que reflejen las necesidades y contextos locales, es importante que se hagan análisis de las posibles alternativas de intervenciones y se elija la mejor mediante la utilización de métodos participativos para evaluar esas diferentes opciones de política, teniendo en cuenta los pros y contras de cada una desde múltiples perspectivas.

En tercer lugar se debe determinar la estrategia de implementación del programa o la Política pública, se deben establecer los roles y momentos de participación de todos los involucrados, para esto se generan sistemas de monitoreo participativas con el involucramiento de las partes interesadas, aquí se puede plantar la creación de comités de seguimiento que incluyan representantes de la comunidad, del gobierno y de otros actores clave. Mediante este sistema de monitoreo se podrá hacer una retroalimentación continua de las partes interesadas para realizar ajustes en la implementación de la política en tiempo real.

En cuarto lugar se deben planear la aplicación de evaluaciones de resultados, aquí el diseño de una evaluación participativa es crucial, ya que el realizar evaluaciones conjuntas de los programas y/o políticas públicas con la participación activa de las partes interesadas puede influir en la obtención de la mayoría de las variables de éxito o las que estén causando inconvenientes para la correcta atención de los problemas. Aplicar métodos como la evaluación participativa con enfoques que aseguren la inclusión de diversas voces y perspectivas, así como la identificación de lecciones aprendidas elevan la generación de corrección de fallas.

El diseño de Términos de Referencia con módulos obligatorios de evaluación participativa reduce la discrecionalidad y mejora la comparabilidad. Incorporar métricas de calidad participativa en cuanto a representatividad, calidad deliberativa, utilización y transparencia, lo que permite evaluar no solo el desempeño del programa, sino la incidencia de la participación en decisiones presupuestarias y operativas, cerrando el ciclo entre evidencia y asignación de recursos.

Las condiciones con esa sinergia incluyen capacidades técnicas de facilitación y análisis cualitativo, calendarios que sincronicen procesos participativos con ventanas de decisión presupuestaria, y arreglos de datos abiertos que garanticen la utilización de las recomendaciones y respuestas oficiales.

Para Zacatecas, una ruta de implementación gradual puede iniciar con pilotos en programas sociales prioritarios, creando comités multi-actor con representación territorial y sectorial, y definiendo un repositorio público de insumos y productos participativos. La institucionalización progresiva, por ejemplo, mediante lineamientos estatales que tipifiquen instrumentos mínimos y asignen recursos específicos, favorece la sostenibilidad y el escalamiento.

La evaluación participativa incrementa costos de transacción en el corto plazo, pero puede reducir costos de fracaso de política en el mediano plazo al mejorar la pertinencia y aceptabilidad, la clave de equilibrio reside en estandarizar instrumentos suficientes para garantizar calidad sin inhibir la adaptación contextual que otorga valor a este tipo de evaluaciones.

### **Recomendaciones**

Para superar la brecha de integración y utilización de los resultados en los procesos de evaluación participativa, se propone un conjunto de acciones centradas en tres ejes fundamentales: la institucionalización, la continuidad y el fortalecimiento de capacidades y relaciones de poder entre los actores involucrados.

En primer lugar, es indispensable institucionalizar el co-análisis y la retroalimentación dentro del ciclo de la política pública. La participación no debe limitarse únicamente a la fase de recolección de datos, sino extenderse a los momentos de análisis e interpretación de los hallazgos. Para ello, se recomienda incorporar en los Términos de Referencia (TdR) la obligatoriedad de realizar talleres de co-análisis y validación con la participación activa de actores clave antes de la redacción del informe final. Estos talleres deben contar con una asignación presupuestal específica y tener un peso formal en la formulación de conclusiones. Asimismo, se sugiere la creación de Comités de Uso de la Evaluación, integrados de manera paritaria entre representantes institucionales y de la sociedad civil, que sesionen semestralmente para monitorear el avance en la implementación de las recomendaciones derivadas de los procesos participativos.

En segundo término, resulta prioritario promover la continuidad de la participación a lo largo del ciclo de la política pública, evitando que se trate de un evento aislado o simbólico. Para lograrlo, se plantea la elaboración de protocolos de monitoreo comunitario o participativo que sirvan como guías prácticas para líderes locales y personal de campo, permitiendo registrar información en tiempo real sobre los indicadores clave del programa. Este enfoque facilita el ajuste dinámico de las intervenciones públicas y refuerza la legitimidad de los procesos evaluativos. De igual modo, los TdR de las evaluaciones deben incorporar el co-diseño de las preguntas evaluativas junto con los actores sociales desde la etapa de formulación del programa, garantizando que las prioridades ciudadanas se integren en la definición misma de los criterios de evaluación.

Finalmente, se destaca la necesidad de invertir en el desarrollo de capacidades y en la gestión de los diálogos de poder. Para fortalecer el empoderamiento ciudadano y técnico, la inversión no debe restringirse a aspectos logísticos, sino contemplar procesos de capacitación en técnicas de facilitación y mediación. Tanto las unidades de evaluación como los consultores externos deben estar formados en la gestión de conflictos y en la conducción de espacios participativos equitativos. Además, la transparencia en la utilización de resultados es un elemento clave para consolidar la confianza en los procesos evaluativos. Por ello, las instituciones deben comprometerse a elaborar y publicar un documento formal de respuesta en el que se detalle de qué manera

fueron utilizadas las recomendaciones surgidas de los espacios participativos y las razones por las cuales algunas no fueron implementadas. Esta práctica cerraría el ciclo de rendición de cuentas y consolidaría una cultura institucional de evaluación abierta y corresponsable.

### **Limitaciones del estudio**

La presente investigación aporta elementos valiosos para comprender el estado actual de la evaluación participativa en el contexto de Zacatecas, sin embargo, presenta ciertas limitaciones metodológicas y contextuales que es necesario reconocer con el fin de interpretar sus hallazgos de manera adecuada.

En primer lugar, debe señalarse que las encuestas utilizadas fueron limitadas, sin embargo si se analizaron mediante procedimientos estadísticos. Si bien los resultados permiten explorar tendencias y posibles patrones, esta condición limita la magnitud y la capacidad de generalizar los hallazgos a la totalidad de la población objetivo.

En segundo lugar, la muestra empleada fue de tamaño restringido y seleccionada mediante criterios no probabilísticos, lo cual puede haber introducido sesgos en la representatividad de los actores clave vinculados a los programas públicos evaluados en el estado. Este aspecto limita la posibilidad de extrapolar los resultados a contextos más amplios.

Un tercer elemento es el enfoque regional del estudio, centrado específicamente en el caso de Zacatecas. Si bien este enfoque permite profundizar en las particularidades institucionales locales, reduce la aplicabilidad de las conclusiones a otras entidades del país, donde las dinámicas sociales, políticas y administrativas pueden diferir considerablemente.

Asimismo, la limitación temporal del estudio constituye otro aspecto relevante. La investigación se desarrolló en un periodo determinado, sin contemplar la evolución longitudinal de las percepciones y prácticas de evaluación participativa, lo que restringe el análisis de los cambios en el tiempo.

Finalmente, cabe mencionar la dependencia del análisis documental como una fuente complementaria de evidencia. Aunque se recurrió a literatura académica e informes institucionales de alto nivel, siempre existe el riesgo de sesgos derivados de la disponibilidad, calidad y actualidad de las fuentes. Aun con estas limitaciones, los resultados obtenidos ofrecen un panorama relevante que puede servir de base para investigaciones futuras con mayor profundidad empírica y alcance comparativo.

A pesar de estas limitaciones, el estudio ofrece insumos valiosos para comprender la relevancia de la evaluación participativa en el ciclo de la política pública y plantea una base sólida para investigaciones futuras con metodologías más robustas y trabajo empírico en campo.

### **CONCLUSIONES**

La utilización de evaluaciones participativas puede generar diversos beneficios para todos los actores involucrados, dentro de las cuales podemos decir las más significativas, entre ellas la relevancia y validez al incorporar las perspectivas y conocimientos locales, también generan y fomentan el empoderamiento de las comunidades y otros actores al involucrarlos en el proceso de toma de decisiones y la transparencia y Legitimidad de los programas y las políticas públicas al mostrar que las decisiones están basadas en consultas amplias y diversas consensuadas.

La evaluación participativa aporta valor público al ampliar la inclusión, la legitimidad y el aprendizaje en el ciclo de la política pública; sus productos pueden integrarse sin fricciones al andamiaje de la Gestión para Resultados, PbR y SED cuando se definen módulos, métricas y salvaguardas claras. En contextos como México y Zacatecas específicamente, la evaluación participativa complementa las tipologías estandarizadas del CONEVAL al incorporar coproducción de diagnósticos e indicadores, monitoreo comunitario y devoluciones públicas incidentes.

También las evaluaciones participativas tienen diversos retos algunos de ellos son que requieren procesos más complejos y que consume más tiempo debido a la necesidad de coordinar y facilitar la participación de múltiples actores, y ante la falta de cultura de la participación de la sociedad en general en temas de solución de problemas públicos se requiere una apropiación profunda, disponibilidad y compromiso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Villanueva, L. F. (2016). La hechura de las políticas públicas. México. Miguel Ángel Porrúa.
- Ansell & Gash (2008) Gobernanza colaborativa en teoría y práctica. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4). <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- AEA (2018). American Evaluation Association. Guiding Principles for Evaluators. [https://www.eval.org/Portals/0/Docs/AEA\\_289398-18\\_GuidingPrinciples\\_Brochure\\_2.pdf](https://www.eval.org/Portals/0/Docs/AEA_289398-18_GuidingPrinciples_Brochure_2.pdf)
- CLAD. (2016). Código de ética del CLAD para la función pública. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- CONEVAL (2010). Matriz de Indicadores para Resultados y Evaluación de Programas Sociales. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, México.
- CONEVAL. (2020). Evaluaciones de programas sociales en México. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
- Cousins, J. B., & Whitmore, E. (1998). Framing participatory evaluation. *New Directions for Evaluation*, 1998(80), 5–23. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/ev.1114>
- Chambers, Robert. (2012). *Revolutions in Development Inquiry*. [https://www.researchgate.net/publication/286010091\\_Revolutions\\_in\\_Development\\_Inquiry](https://www.researchgate.net/publication/286010091_Revolutions_in_Development_Inquiry)
- Christopher POLLIT y Geert Bouckaert. *Public Management Reform (2000). A Comparative Analysis into the Age of Austerity*. *Gestión y Análisis De Políticas Públicas*. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i19.10492>
- Cunill-Grau, N. (2012). La evaluación participativa: un camino para democratizar la gestión pública. *CLAD Reforma y Democracia*, (54), 1-28.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach (6th ed.)*. New York: Routledge.
- Elder, C. y Cobb, R. (1993). Formación de la agenda. El caso de la política de los ancianos. En Aguilar Villanueva, L. F. (Ed.). *Problemas públicos y agenda de gobierno*. Ciudad de impresión: Porrúa.
- Fals Borda, O. (1987). *La investigación-acción participativa: política y epistemología*. Bogotá: Siglo XXI.
- Fetterman, D. M. (2018). *Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self-assessment, evaluation capacity building, and accountability*. Sage. [https://methods.sagepub.com/book/edvol/empowerment-evaluation-2e/toc#\\_](https://methods.sagepub.com/book/edvol/empowerment-evaluation-2e/toc#_)
- Fung, A. (2015). Devolver el protagonismo público a la gobernanza: los desafíos de la participación ciudadana y su futuro. *Public Administration Review*, 75(4), 513–522. <http://www.jstor.org/stable/24757808>
- Guijt. (2014). *Participatory Approaches. Methodological Briefs Impact Evaluation No. 5*. UNICEF Office of Research, Florence. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4948.1768>
- Groupe URD. (2009). *Manual de la participación para los actores humanitarios: cómo mejorar la implicación de las poblaciones afectadas por la crisis en la respuesta humanitaria*. Groupe Urgence, réhabilitation, développement. <https://evalparticipativa.files.wordpress.com/2019/06/40.-evaluac3b3n-participativa-capc3adtulo-10.pdf>
- Lasswell, H. D. (1951). *The Policy Orientation*. Stanford University Press.
- MIDEPLAN. (2019). *Guía de evaluación con participación*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Evaluación y Seguimiento. Unidad de Evaluación. San José, Costa Rica.
- Resnik, D. B. (2015). *Ethics of Research with Human Subjects: Protecting People, Advancing Science, Promoting Trust*. Springer.
- Roth Deubel, A. N. (2007). *Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Aurora.

### 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.

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.