

DIVERSIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS USADOS EN AMÉRICA LATINA

DIVERSIFICAÇÃO DOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS UTILIZADOS NA AMÉRICA LATINA

DIVERSIFICATION OF PUBLIC POLICY IMPACT EVALUATION METHODS USED IN LATIN AMERICA

Myriam Cardozo Brum¹

RESUMEN

La evaluación cumple diversos objetivos; entre los de carácter instrumental nos referimos a mejorar la calidad de su diseño, aplicación y resultados de políticas y programas públicos con la finalidad de contribuir a mejorar el bienestar de la población, que se constata mediante una evaluación de impacto. Su realización ha implicado serios desafíos metodológicos, dificultades técnicas y altos costos.

América Latina muestra una tendencia dominante hacia el empleo del enfoque basado en evidencias y la utilización de métodos experimentales y cuasiexperimentales que, si bien resuelven algunos problemas, soslayan otros. Ante esta situación, el presente artículo busca hacer una breve exposición de los anteriores y propone ampliar la utilización de métodos alternativos como la teoría del cambio, el enfoque participativo, el estudio de la complejidad y el análisis contributivo. El trabajo se basa en la revisión bibliográfica del tema y se concentra en la elaboración a mayor profundidad del caso mexicano.

Palabras clave: Evaluación de políticas y programas públicos. América Latina. México. Enfoque basado en evidencias. Métodos alternativos.

DIVERSIFICAÇÃO DOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS UTILIZADOS NA AMÉRICA LATINA

RESUMO

A avaliação cumpre vários objetivos; entre as de natureza instrumental, referimo-nos à melhoria da qualidade da concepção, aplicação e resultados das políticas e programas públicos, de forma a contribuir para o bem-estar da população, o que é verificado

¹Consejera del Consejo de Evaluación de la Ciudad de México y profesora jubilada de la Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco, México.

através de uma avaliação de impacto. A sua implementação tem implicado sérios desafios metodológicos, dificuldades técnicas e custos elevados.

Na América Latina, existe uma tendência dominante para a utilização da abordagem baseada na evidência e nos métodos experimentais e quase-experimentais, que, embora resolvam alguns problemas, evitam outros. Tendo em conta esta situação, este artigo procura fornecer uma breve panorâmica do que precede e propõe alargar a utilização de métodos alternativos, como a teoria da mudança, as abordagens participativas, os estudos de complexidade e a análise contributiva. O artigo baseia-se numa revisão da literatura sobre o assunto e concentra-se no aprofundamento do caso mexicano.

Palavras-chave: Avaliação de políticas e programas públicos. América Latina. México. Abordagem baseada em evidências. Métodos alternativos.

DIVERSIFICATION OF PUBLIC POLICY IMPACT EVALUATION METHODS USED IN LATIN AMERICA

ABSTRACT

Evaluation has several objectives, among those of an instrumental nature we refer to the improvement of the quality of the design, implementation and results of public policies and programs with the ultimate aim of contributing to the welfare of the population, which is verified by an impact evaluation. Its implementation has involved serious methodological challenges, technical difficulties and high costs.

Latin America shows a dominant trend towards the use of the evidence-based approach and the experimental and quasi-experimental methods which, although they solve some problems, but avoid others. In view of this situation, the present article seeks to make a brief exposition of the above approaches and proposes to increase the use of alternative methods such as the theory of change, the participatory approach, the study of complexity and the contributory analysis. The paper is based on a bibliographical review of the subject and it concentrates on the further elaboration of the Mexican case.

Key words: Evaluation of public policies and programs. Latin America. Mexico. Evidencebased approach. Alternative methods.

1. Introducción

La evaluación resulta fundamental para cumplir con una diversidad de objetivos económicos, sociales y ambientales; en particular, el de carácter instrumental: mejorar las políticas y programas públicos al analizar y valorar su diseño, implementación y

resultados. Sin embargo, su objetivo final es contribuir a que la población disfrute de mayores niveles de bienestar y, para saber si eso se está logrando, es imprescindible la evaluación de impacto, de los efectos de una intervención, tanto positivos como negativos, primarios o secundarios, directos o indirectos, intencionales o no (DAC-OCDE, 2010). Este concepto muestra con claridad que el impacto (outcomes) no debe confundirse con los resultados (outputs), sino que constituye su efecto o consecuencia en la calidad de vida de la población, es decir, que esos efectos son atribuibles a la política o programa aplicado.

Sin embargo, en América Latina, aunque existe alto consenso en que la evaluación de impacto trata de verificar si se ha cumplido la teoría del cambio que la intervención supuso como hipótesis, el concepto de impacto y sus elementos constitutivos suelen quedar implícitos, como si fueran evidentes y compartidos por todos (García y Cardozo, 2017). Para confirmar o rechazar si los efectos esperados efectivamente se han logrado, se requiere poner en marcha un proceso de investigación interdisciplinario dirigido a recolectar información, analizarla y valorarla, considerando las condiciones contextuales en que la intervención se desarrolló.

Pero el mundo de la evaluación, como todos los campos en que las ciencias sociales juegan un papel importante, presenta diferentes aproximaciones teóricas y prácticas. Su desconocimiento permite que se aplique una lógica paternalista y colonial de guiar desde fuera el proceso en una región o país (Martínez y Proto, 2021). A pesar de ello, América Latina continúa adherida casi exclusivamente a los enfoques impulsados por los organismos de Naciones Unidas, fundaciones internacionales, think tanks, entre otros. Particularmente en México, ha existido una tendencia a simplificar los procesos de evaluación, con el riesgo de caer en excesos que las vuelvan irrelevantes.

En el caso de la evaluación de impacto, dicha simplificación se ha basado en un empirismo que promueve la **evaluación basada en evidencias** (evidence-based evaluation) o cuarta ola de la evaluación (Vedung, 2010), de amplia difusión en

Colombia, Perú, Ecuador, Chile y Argentina, además de México. (Cardozo, 2021). De esta forma, América Latina parece ignorar o rechazar enfoques alternativos utilizados en otras partes del mundo. En Europa y Canadá, por ejemplo, se han desarrollado formas diferentes de organizar los procesos de evaluación, introduciendo el enfoque constructivista, el pluralista y la participación social, la metaevaluación de la calidad de las evaluaciones, y también las evaluaciones de impacto no experimentales.

En consecuencia, el objetivo de este trabajo es presentar someramente las ventajas y desventajas de la diversidad de enfoques y experiencias de evaluación de impacto poco recuperadas en América Latina, en que la política basada en evidencias (PBE) es el paradigma dominante (Cardozo, 2021).

2. Enfoque dominante en América Latina

a) Políticas basadas en evidencias

En la evolución filosófica de Occidente existen múltiples conceptos de evidencia, vinculados a distintas corrientes de pensamiento: desde la que los identificó con la verdad y la certeza indiscutibles en la antigüedad (Tales de Mileto, Heráclito de Esfeso y Demócrito, en los siglos VI a IV AC), hasta la que los caracteriza mayoritariamente como el resultado de la aplicación de modelos y pruebas estadísticas sólidas. Además, en los procesos comunicativos de políticas de América Latina, el empleo de "evidencia" se ha vuelto un recurrido "argumento de autoridad", un símbolo poderoso de persuasión, en el marco de un discurso de raíces positivistas que rara vez se define y a menudo induce a confundirla con la idea de certeza plena.

En las últimas tres décadas, el uso de políticas basadas en evidencia ha sido generalizado y alentado por figuras poderosas, incluido el ex-Primer Ministro del Reino Unido, Tony Blair (1999). Este enfoque promueve la búsqueda de relaciones de causalidad entre un programa y sus supuestos efectos mediante trabajos experimentales y cuasiexperimentales. Estos métodos enfatizan el análisis cuantitativo

de procesos que califican como racionales, objetivos, rigurosos, robustos, estandarizados y científicos, entre otros, lo que justificaría el descarte de cualquier alternativa metodológica de evaluación de impacto. Pero, las conclusiones de las evaluaciones nunca son evidentes en el sentido de ofrecer información cierta, verdadera y suficiente que pueda expresarse en un juicio unánime, sino que sus conclusiones y propuestas pueden mejorarse mediante el diálogo y la discusión.

A diferencia del PBE, en un enfoque constructivista y pluralista, se considera que la evidencia podría concebirse como el efecto conjunto de datos, pruebas, argumentos y emociones que coinciden en señalar un desempeño similar de una política o programa, dentro de un discurso y un contexto de poder. Por ejemplo, cuando evaluamos un programa social, la evidencia de sus efectos se compone de datos sobre ingresos, consumo y servicios públicos; pruebas de atribución de efectos al programa; argumentos cualitativos y percepción subjetiva de mayor bienestar. También puede utilizarse un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) con triangulación de sus resultados, como el que propone Bamberger (2012).

Sin embargo, en América Latina, el PBE goza de muy amplia difusión. En México, el discurso de la evidencia ha sido ampliamente desarrollado en referencia a la evaluación de impacto por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) y ha sido asumido sin mayor discusión por la mayoría de los órganos estatales y de los profesionales de la evaluación. No hay que olvidar que el lema del Coneval es “lo que se mide se puede mejorar”, reduciendo la evaluación a la simple medición (Cardozo, 2021 y 2023).

b) Experimentación

Un experimento social requiere construir un estado contrafactual que estime lo que habría ocurrido de no haberse realizado la intervención en cuestión (Banco Mundial, 2004; Lecocq et al, 2014, Givord, 2014, Bono, 2018). Su diseño implica conformar al azar dos grupos entre los destinatarios de las actividades evaluadas, que garanticen estadísticamente su equivalencia. En ellos se introduce una sola diferencia: el programa

a evaluar que se aplica en uno (grupo-caso o tratamiento) y no en el otro (grupo-control o testigo). Lo anterior permite hacer mediciones iniciales y finales en ambos grupos, e identificar a la actividad desarrollada sólo en el grupo-caso como la causa de las diferencias en las evoluciones seguidas por los mismos (Cardozo, 2006).

Pero la conformación de grupos equivalentes en ciencias sociales se ha dificultado notoriamente, tanto por problemas técnicos como éticos, por lo que se ha introducido un método más flexible, menos riguroso, pero más realista: la cuasi-experimentación. Ella mantiene las características generales del diseño anterior, pero acepta que los grupos se constituyan en la forma más parecida posible (matching methods, por ejemplo), renunciando a la equivalencia fundada en la selección aleatoria (Dehejia & Wahba, 1999). Obviamente, aparece el riesgo de que variables extrañas, no controladas en el cuasiexperimento, provoquen errores que afecten los resultados. Para evitarlos se recomienda analizar esas posibles influencias extrañas antes de concluir la probable existencia de una relación de causalidad entre la acción y su supuesto efecto (Campbell y Stanley, 1966).

Los análisis experimentales y cuasiexperimentales pueden ser precisos y rigurosos cuando captan adecuadamente la situación, pero el problema es que son pocos los casos (pruebas piloto, por ejemplo) en que es posible contar con un grupo de control equivalente, que éste y el grupo experimental se mantienen completos y sin contaminarse durante el tiempo requerido y que se dispone de las mediciones suficientes para calcular el impacto del programa evaluado como única causa.

También son muy costosos, no recuperan variables cualitativas propias de la vida humana en sociedad, no explican cómo operan los nexos causales que conectan el programa y los niveles de impacto medidos, corren alto riesgo de no considerar los efectos inesperados, y enfrentan problemas éticos importantes como la exclusión de los beneficios del programa en el grupo testigo.

Por otra parte, los experimentos evaluativos no cumplen rigurosamente con los criterios exigidos por la teoría. El contrafactual no remite a una realidad idéntica

(comparable) a la que se da con la intervención, ya que los individuos no son iguales. Además, los destinatarios de los programas (seres humanos con valores, creencias e intereses) introducen factores de variabilidad y particularidad que difícilmente los experimentos pueden controlar.

Aún en los casos en los que pudiera considerarse una aproximación exitosa, otra desventaja que presenta este enfoque es que mide los cambios generados por el programa, pero no los explica, lo que reduce su utilidad para sugerir modificaciones que podrían mejorar los efectos alcanzados (Cardozo, 2023).

Esta perspectiva sobre la evaluación de impacto es la que ha recibido mayor promoción en América Latina, de la mano de organismos internacionales, fundaciones, think tanks y prestigiosos centros de investigación que la han presentado, no como una alternativa metodológica, sino casi como la única opción válida para obtener conclusiones con validez científica. Algunos ejemplos los constituyen Chile, en 2001-2011, con el 100% de evaluaciones causiexperimentales, México en 2006-2016 con el 83%, y Colombia en 2004-2016 con el 79% (García y Cardozo, 2017). En menor grado, aparece Perú, en 2000-2006 con el 41%. Los anteriores cuentan con un seguimiento estadístico que se puede complementar con ejemplos publicados internacionalmente (Attanasio et al, 2011, en el caso de Colombia, por ejemplo) o bien sólo se dispone de los últimos (Alzúa et al, 2016, en el caso de Argentina).

3. Enfoques poco usados en América Latina

Existen diversas alternativas a la evaluación basada en evidencias que pueden utilizarse solas o combinadas (Stern et al., 2012).

a) Teoría del programa o teoría del cambio

A partir del trabajo de Chen (1994), nuevos autores (Funnell y Rogers, 2012; Robin, 2012; Conseil du Trésor, 2012; Mayne, 2017; Mertens y Wilson, 2019) buscan

reconstruir la cadena de resultados generada por la hipótesis que fundamenta la intervención y verifican la relación entre el programa y sus efectos, enmarcada en el contexto específico de la intervención. La teoría orienta al evaluador hacia los tipos de efectos esperados, que se confirman mediante las respuestas de las personas. Sus ventajas son: proporcionar indicios oportunos de la eficacia del programa durante su implementación, y explicar cómo y por qué se produjeron los efectos, siguiendo la secuencia de etapas. También presenta debilidades como la dificultad para identificar los supuestos y las teorías, así como medir cada paso, planteamientos teóricos demasiado generales e inexactos y problemas de interpretación y posibilidad de generalizar (Weiss, 1998; Baker, 2000).

Ha sido utilizada por el Centre of Excellence for Evaluation del gobierno canadiense, la Comisión Europea o la International Initiative for Impact Evaluation. Entre las evaluaciones realizadas con este enfoque se encuentra la del Anti-Drug Abuse Program en Taiwan (Chen, 1997), la del Bangladesh Integrated Nutrition Project (White y Masset, 2007) y la evaluación del Joint Programme on Female Genital Mutilation/Cutting: Accelerating Change (UNFPA-UNICEF, 2013).

b) **Enfoque participativo y pluralista**

Un segundo enfoque es el de **participación** (Rogers, 2009; Chilisa, 2012; Guijt, 2014; Cousins et al, 2016; Cousins, 2020). Podemos encontrarlo bajo diferentes rótulos: evaluación colaborativa, evaluación participativa práctica, evaluación participativa transformadora, evaluación para el empoderamiento, evaluación democrática, evaluación decolonial, evaluación participativa indígena, evaluación pluralista, entre otras.

La participación tiene la ventaja de permitir una visión complementaria y plural a la expresada por la administración pública, comprende los problemas tal cual los viven las personas afectadas (stakeholders). Además, puede aportar credibilidad y legitimidad a las evaluaciones (Cardozo, 2006). Monnier (1995) propuso un modelo pluralista que han seguido diversos autores (Stame, 2016), basado en el compromiso de las partes y

logrado a través de múltiples mediaciones entre actores heterogéneos. De esta forma, renuncia a alcanzar conclusiones científicamente verificadas para negociar un acuerdo políticamente aceptable.

El enfoque también ha sido promovido por organismos internacionales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este último señala tres dimensiones de análisis y diez elementos constitutivos de la evaluación de impacto social, y en ambos listados incluye la participación significativa de las partes afectadas o interesadas como parte esencial, a lo largo de todo el proceso de evaluación (BID, 2017; Kvam, 2018). Reconoce su contribución a captar el punto de vista y la percepción de las personas, a la comprensión de los derechos y responsabilidades, al aumento de la aceptación, confianza y apropiación de las intervenciones, al empoderamiento y construcción de capital social, a su credibilidad y legitimidad, entre otras.

La evaluación decolonizadora fue objeto del último número del Journal MultiDisciplinary Evaluation (JMDE), relacionándolo con la tendencia de la ciencia occidental, las metodologías en uso, su aplicación en África y, especialmente, la evaluación indígena (JMDE, 2023). Chile y Argentina forman parte de una comunidad de práctica y aprendizaje para América Latina y el Caribe, Evaluación Participativa (2023), que este año han realizado varias actividades: una mesa redonda con enfoque feminista y decolonial en la Semana de la Evaluación gLOCAL 2023, una convocatoria para participar en el libro “Evaluación, inclusión y democracia en Latinoamérica: experiencias y aprendizajes”, se encuentran impartiendo un diplomado de Evaluación Participativa en Programas Sociales con profesores de EUA, Canadá, Chile y Argentina y también un foro virtual sobre los posgrados de evaluación en la región.

La evaluación participativa en general ha sido utilizada en trabajos de complejidad técnica reducida. Destaca la publicación de un manual para facilitar su uso (Tapella et al, 2021) y de un libro sobre métodos (Apgar y Allen, 2021). En diversos países (Suiza, Francia, países escandinavos, Canadá, entre los principales) constituye una estrategia ampliamente aceptada. En otras regiones se puede exemplificar con una evaluación de pobreza y apoyo social en Vietnam, con participación de las comunidades beneficiadas

(Net Asset Value, NAV, 2004). En América Latina, y especialmente en México, se la menciona siempre como un componente valioso, pero en la práctica, su utilización es muy limitada, a pesar de la existencia de trabajos que recomiendan su uso para rescatar la visión de los beneficiarios (Arellano et al, 2022).

c) Análisis contributivos

Consideran ontológica y epistemológicamente imposible y/o injustificadamente caro, distinguir los efectos netos que se derivan de un programa de los provocados por otras causas que inciden sobre el mismo asunto y población. El trabajo del evaluador consiste entonces en examinar el cambio producido por diversas causas y aproximarse a identificar la contribución de cada una de ellas al impacto del conjunto, sin pretender medirla por separado. Ante la imposibilidad de tener una certeza absoluta sobre la atribución de los impactos al programa, pretende al menos, disminuir la incertidumbre al producir una narración razonable partiendo de la teoría del cambio.

Esta propuesta fue desarrollada en Canadá durante la década de 1990; su más destacado exponente ha sido Mayne (2001, 2012, 2019), seguido de trabajos de autores como Budhwani y McDavid (2017), Buregeya et al (2017) y Delahais y Toulemonde (2017). Ha sido retomada, entre otros, en un manual publicado por el gobierno escocés (2009), en evaluación de experiencias reales diversas (Delahais y Toulemonde, 2012), de la estrategia danesa de salud sexual y reproductiva (Freeman et al, 2014), en un estudio realizado en el sector de salud pública australiano (Biggs et al, 2014), en la evaluación de pequeñas y medianas empresas (Buckley, 2016) y en materia de impacto de la ciencia en la salud ocupacional (Downes et al, 2018), entre otras. Una aproximación similar fue intentada en México en el sector de la salud materno-infantil (Evalúa DF, 2011) y otra se encuentra actualmente en proceso en materia ambiental.

d) Enfoques de complejidad

Los enfoques de complejidad están “lejos de ofrecer una teoría unificada, completa y consistente” (Mier, 2007: 33), pero permiten superar la extrema simplificación. Una de las aproximaciones más conocidas del enfoque es la de Sistemas Complejos y Dinámicas no Lineales, de fuerte contenido cuantitativo, desarrollada por el Instituto de Santa Fe en Estados Unidos de América (EUA), la Escuela de Bruselas, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Otra, de carácter más cualitativo, corresponde al Pensamiento Complejo, impulsado en Europa principalmente por Morin (2001) y Le Moigne (1999), con base en el constructivismo. Finalmente, García (2006), quien trabajó inicialmente con Piaget, desarrolló su propio enfoque de Sistemas Complejos en la UNAM porque mantenía discrepancias con los dos anteriores.

En el ámbito del análisis de políticas, García Guzmán (2021) se refiere a la interconectividad de las mismas y expresa que:

la complejidad supone el reconocimiento y abordaje de: 1) múltiples variables (sin número determinado) y con conexiones exponenciales que podrían explicar las características de un problema público en su dimensión causa-efecto, 2) factores económicos, políticos, sociales, culturales e institucionales que condicionan y dan forma a las respuestas públicas que se dan a los problemas, 3) los efectos directos e indirectos que se derivan de una estrategia de política pública, particularmente aquellos que se ubican en su población objetivo o potencial, 4) las implicaciones que una o un conjunto de políticas tendrá(n) en aquella(s) con la(s) que comparte(n) arenas o bien, con las que se encuentran distantes geográfica o temáticamente, pero que resienten sus efectos y 5) sus consecuencias en la acción pública y de gobierno en su conjunto (p.664).

En consecuencia, la complejidad está presente en el diagnóstico y en el propio diseño de las políticas públicas, de ahí que muchos autores dirijan sus trabajos a esa etapa del proceso (Love y Stockdale-Otálora, 2020), aunque también a su evaluación. Casilla et al (2020) identifica claramente el fenómeno de la complejidad señalado en relación con su evaluación en España:

El enfoque de evaluación integral considera que las políticas públicas son procesos de acción caracterizados por la complejidad e interconexión de los problemas públicos, que exigen un abordaje que comprenda, al completo, tanto los problemas como sus soluciones frente a los análisis fragmentados y descontextualizados como los que ofrecía la evaluación clásica (p. 10)

Entonces, en materia de evaluación de impacto, no se trata sólo de la multicausalidad sino de las interrelaciones entre sus variables causales, que pueden mostrar comportamientos no lineales, turbulentos, inciertos e impredecibles y provocar impactos mayores o menores a la suma de efectos parciales, en casos como el cambio climático, la pandemia de Covid 19 o la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. El enfoque de la complejidad ha sido desarrollado y aplicado a la evaluación de impacto en EUA por Bamberger (2018) y en América Latina por autores como Carlos Eduardo Maldonado en Colombia o Carlos Reynoso en Argentina.

Existen pocas publicaciones teóricas al respecto (Forss et al, 2011; Maldonado, inédito); sin embargo, encontramos diversas utilizaciones en evaluaciones como la estrategia libre de humo en Ontario, Canadá, la construcción de infraestructura carretera en 2007 en Tanzania, así como en casos similares de Jordania y Ruanda (Forss et al, 2011). En cambio, no se conoce ninguna evaluación en América Latina que lo haya aplicado.

Finalmente, la teoría del cambio y el enfoque participativo suelen aparecer vinculados (Galligani, 2020); la teoría del cambio, el análisis contributivo y el enfoque de complejidad podemos encontrarlos combinados en diversos trabajos (Leeuw, 2012; Wilson-Grau, 2018; Koleros y Mayne, 2019). En Italia, Developmental Outcome Monitoring and Evaluation (DOME) combina métodos de teoría del cambio y otros más tradicionales como el análisis contrafactual de una forma nueva (Tomei, 2023). También existen tesis que combinan algunos de ellos (Rossi, 2022) y autores que los recomiendan para América Latina. como el siguiente:

...cambia el paradigma de causalidad lineal por el de generación causal, centra su interés en identificar elementos comprensivos sobre el funcionamiento del programa, posee lineamientos participativos para la evaluación, propone una triangulación metodológica para las diferentes fases de la evaluación y establece un protocolo para la elaboración de recomendaciones y transmisión de éstas". (Segovia, 2017, resumen p.2)

4. El caso de México

De las cuatro alternativas presentadas, la teoría del programa o teoría del cambio ha comenzado lentamente a utilizarse en México en años recientes; el enfoque contributivo prácticamente no se ha aplicado porque Coneval ha considerado que sólo es rigurosa la medición de impacto atributiva mediante el enfoque de experimentos sociales; y recién comienzan a oírse algunas voces que promueven la consideración de la complejidad que caracteriza a la mayoría de las evaluaciones. La cuarta, evaluación participativa, a la que me referiré más ampliamente, es usada en el discurso político, pero poco empleada en la práctica de la evaluación de impacto, debido a que ésta utiliza el método cuasiexperimental.

En un artículo de 2008 concluí que, si bien existía un consenso entre la teoría y el discurso político, en relación con la importancia de desarrollar procesos de participación social y ciudadanía, la realidad en México estaba lejos de alcanzar ese objetivo: "...sólo reporta avances en la consideración de la participación social y ciudadana en sus normas jurídicas y en su planeación, pero en la práctica no hay evidencias de gestión ni de evaluación participativas" (Cardozo, 2008, p.148). Creo que esta conclusión, así como su propuesta, aún es válida:

"...que el gobierno esté dispuesto a ceder poder a la ciudadanía para que ésta tome decisiones sobre su futuro y sepa diseñar los canales que la favorezcan; que los académicos coadyuven a generar una educación para la participación y realicen investigación sistemática sobre los niveles de éxito de los procesos inducidos; y, finalmente, que los ciudadanos confíen en la efectividad de su trabajo y cuenten con mínimas condiciones socioeconómicas que les permitan dedicar tiempo al asociacionismo" (Cardozo, 2008: 163).

En 2013, iniciando un nuevo sexenio (2012-2018) bajo el gobierno de un partido de centro-derecha, Partido Revolucionario Institucional (PRI), se repitió el simulacro de participación para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. En materia de evaluación, su Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) continuó solicitando trabajos basados en información documental publicada o entregada por los programas evaluados, denominada Evaluación de Gabinete, y

caracterizada por la ausencia de oportunidad para que beneficiarios de los programas y sociedad en general tuvieran oportunidad de aportar a la evaluación. En los casos excepcionales (evaluaciones de procesos y pocas de impacto) en que ésta ha existido, se trata de un simple levantamiento de encuestas con preguntas preestablecidas, sobre cuyos resultados no se retroalimenta a la población “participante”.

La continuidad relatada fue interrumpida en 2018 con la llegada al poder del partido emanado del Movimiento de Regeneración Nacional (Morena) con Andrés Manuel López Obrador como Presidente, identificado como centro-izquierda, defensor de la democracia, contrario al neoliberalismo, preocupado por reducir la corrupción y, especialmente, disminuir los altos niveles de desigualdad y pobreza vigentes en el país (48.5% de la población en 2018, según Coneval).

El nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 expresaba que se instalaría una democracia participativa que socializaría el poder político e involucraría a la sociedad en las grandes decisiones nacionales, mediante mecanismos como la consulta popular o ciudadana, la revocación periódica del mandato y las asambleas comunitarias como instancias efectivas de participación (pp.12). Agregaba que:

“...el gobierno federal someterá a consulta las decisiones estratégicas de interés nacional, consultará a las poblaciones los asuntos de interés regional o local y someterá al veredicto de las comunidades las acciones gubernamentales que las afecten o involucren, acatando así las disposiciones contenidas en varios artículos de la Constitución y en tratados internacionales de los que México es signatario...”
(Gobierno de México, 2019: 27-28)

Con este cambio político se eliminaron algunos programas de larga data como Prospera (antes Oportunidades, Progresa y Pronasol, vigente desde 1988, con cambios menores de contenidos en cada modificación de su nombre), y también el Seguro Popular en Salud, las Estancias Infantiles, los Comedores Comunitarios, los Refugios para Mujeres Víctimas de Violencia, entre otros. La justificación fue “La falta de una reducción importante de la pobreza, la permanencia de muy altos niveles de desigualdad, la persistencia de carencias como la alimentación y el limitado cumplimiento de los derechos sociales” (Sotelo y Cardozo, 2020: 35) dejados por el gobierno saliente, y la supuesta presencia de problemas de corrupción. El argumento

fue que se les sustituiría por otros de transferencias monetarias directas para evitar intermediaciones. En ningún caso se consultó a la ciudadanía para conocer su opinión y parte de la población reaccionó cuestionando decisiones, especialmente en el caso de las guarderías y las reivindicaciones feministas.

En paralelo, se crearon nuevos programas como Jóvenes Construyendo el Futuro, Sembrando Vida, Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente, se amplió el dirigido a Personas Adultas Mayores y se creó el Instituto de Salud para el Bienestar (Insabi), entre otros. Nuevamente, no hubo procesos de participación que incidieran en sus características ni posterior seguimiento; por ejemplo, las personas con discapacidad han insistido en que no basta con distribuir dinero, sino que requieren acciones de inserción laboral, educación, capacitación y salud. Sin embargo, estas áreas de acción no han sido consideradas en el programa.

Es importante destacar que las consultas celebradas fueron decididas por el gobierno, poco representativas y con resultados muy discutibles, salvo la última que fue organizada por el Instituto Nacional Electoral (INE) y resultó poco participativa por problemas de motivación, confianza y poca claridad de la pregunta sobre la que se solicitaba opinión. Algo similar sucedió con la revocación del mandato presidencial que, en la práctica, fue más bien una ratificación y demostración de apoyo. Se trata de procesos notoriamente diferentes a los refrendados por iniciativa ciudadana, nacidos de la voluntad de impulsar o detener una decisión gubernamental desde la base ciudadana.

Respecto de la evaluación de programas sociales, Coneval introdujo algunos cambios que llevaron a que en 2019-2020 se sometieran a estudio los 17 nuevos programas que consideraron más relevantes en la nueva administración, en lugar de intentar una evaluación a veces muy superficial de todos los programas en curso, como se venía haciendo previamente. El tipo de evaluación realizada se bautizó como Evaluaciones de Diseño con Trabajo de Campo, aunque en realidad incluyó también un estudio de los procesos aplicados en los primeros meses de la implementación de los programas y la información recogida en campo se refirió a esta última parte, no a la forma en que fueron diseñados. De todas maneras, se aplaude la recuperación de esta

oportunidad de participación mediante observación directa, entrevistas y grupos focales (Coneval, 2020) y merece un examen más detenido el alcance de la participación, que considero muy limitada. Nuevamente en 2021 han regresado las evaluaciones tradicionales, sin trabajo de campo ni participación. En fin, hubo un movimiento hacia la decolonización de la evaluación por un único enfoque, pero se perdió inmediatamente, probablemente debido a su mayor costo.

Como puede verse, el nuevo gobierno nacional no ha traído procesos de participación social que resulten efectivos. En materia de evaluación, solo incluye una participación limitada y temporal de funcionarios públicos. Algo más esperanzador, a nivel local, sería el proceso seguido en 2017 en torno de la redacción de una Constitución para la Ciudad de México. Sin embargo, a pesar de que hubo participación, muchos estiman que no fue suficiente. Un reciente análisis documental de las propuestas sobre derechos humanos y de la percepción de los ciudadanos, recogida en entrevistas, llevó a concluir:

Encontramos que la participación ciudadana en el proceso constituyente se dio de manera diferenciada: activa por parte de las organizaciones con recursos de organización y poder, pero prácticamente nula en la ciudadanía carente de ambos. La misma participación de las OSC estuvo subordinada a la dinámica de los partidos y de los grupos de poder, su posibilidad de influir fue más excepción que regularidad (Canto y Vázquez, 2021: 60).

En cuanto a las evaluaciones del Consejo de Evaluación de la CDMX, éstas incluyen la participación de la ciudadanía a través de encuestas y grupos focales. De manera similar, Evalúa Jalisco, del estado del mismo nombre, ha avanzado en la realización de evaluaciones participativas (2016) y acaba de impartir un diplomado con dicho enfoque.

En síntesis, al menos nos siguen faltando dos condiciones de las señaladas en 2008 para seguir impulsando los procesos participativos: que el gobierno ceda poder a la ciudadanía para tomar decisiones y que los ciudadanos se motiven y cuenten con tiempo suficiente para hacerlos efectivos (Cardozo, 2023).

5. Conclusiones

Las ventajas y desventajas de las alternativas discutidas aquí son opuestas a las del enfoque basado en evidencia: no miden con tanta precisión, pero son más factibles; incorporan los puntos de vista de diferentes actores; permiten avanzar en explicaciones multicausales y evitar problemas éticos. Pueden reemplazar o complementar diseños experimentales.

Pero, en América Latina, y México en particular, casi no se están utilizando. Por ello, este artículo trata de contribuir a difundir alternativas teóricas y metodológicas para la evaluación de impacto con la expectativa de que sean discutidas y utilizadas en procesos de evaluación abiertos a la diversidad de enfoques disponibles.

Referencias

- ALZÚA, María Laura, CRUCES, Guillermo, LÓPEZ, Carolina. Long-Run Effects of Youth Training Programs: Experimental Evidence from Argentina. **Economic Inquiry** v. 54, n. 4, p. 1839-1859, 2016.
- APGAR, Marina y ALLEN, Will. **Handbook of Participatory Research and Inquiry**. Reino Unido: Sage editors, 2021.
- ARELLANO, Alberto, FLORES, Santos, PIEDRA, Roberto. Evaluación cualitativa participativa en México: Un estudio de caso en materia de infraestructura social. **Perspectivas de Políticas Públicas**, Argentina, v.12, n. 23, p. 179-202, julio-diciembre 2022.
- ATTANASIO, Orazio, KUGLER, Adriana, MEGHIR, Costas. Subsidizing Vocational Training for Disadvantaged Youth in Colombia: Evidence from a Randomized Trial. **American Economic Journal: Applied Economics** v.3, n. 3, p. 188-220, July 2011.
- BAKER, J. **Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales.**, Washington D.C.: Banco Mundial, 2000.

BAMBERGER, Michael. **Introducción a los métodos mixtos de la evaluación de impacto.** Guía No. 3. InterAction y Fundación Rockefeller, agosto 2012. Disponible en: <https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/04/3-Mixed-Methods-inImpact-Evaluation-SPANISH.pdf>. Consultado el 25 de octubre de 2023.

BAMBERGER, Michael. Building complexity into development evaluation. **International Initiative for Impact Evaluation.** 2021. Disponible en: <https://www.3ieimpact.org/blogs/building-complexity-development-evaluations>.

Consultado el 25 de octubre de 2023

BAMBERGER, Michael., VAESSEN, Jozef, RAIMONDO, Estelle (Eds.). **Dealing with complexity in development evaluation: A practical approach.** Sage Publications, 2015.

BID. **Consulta significativa con las partes interesadas.** 2017. www.iadb.org/consultations. Consultado el 10 de octubre de 2023.

BIGGS, Janice, FARRELL, Louise, LAWRENCE, Glenda, JOHNSON, Julie A practical example of contribution analysis to a public health intervention. **Evaluation**, v. 20, n. 2, p. 214–229, April 2014.

BONO, Pierre-Henri. **Modèle causal contrefactuel dans l'évaluation des politiques publiques.** Science Po/CEVIPOF, METSEM, Francia, 2018.

BUCKLEY, Anthony P. Using Contribution Analysis to evaluate small & medium enterprise support policy. **Evaluation**, v. 22, n. 2, p. 129–148, 2016.

BUDHWANI, Suman, MCDAVID, James, Contribution analysis: Teoretical and practical challenges and prospects for evaluators. **Canadian Journal of Program Evaluation**, v. 32, n. 1, p. 1–24, July 2017.

BUREGEYA, Jean Marie, BROUSSELLE, Astrid, Nour, Karen, Loignon, Christine. Comment évaluer les effets des évaluations d'impact sur la santé : le potentiel de l'analyse de contribution. **Canadian Journal of Program Evaluation**, v. 32, n.1, p. 25–45, July 2017. CAMPBELL, D., STANLEY, J. **Experimental and quasi-experimental designs for research.** EU: Rand McNally, 1973.

CANTO, Manuel, VÁZQUEZ, Verónica. Ciudadanos y constitución en la Ciudad de México.

Argumentos: Estudios críticos de la sociedad, Ciudad de México, v. 3, n. 94, p. 37–63, 2021.

CARDOZO, Myriam. La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México, México: Cámara de Diputados- M. A. Porrúa, 2006.

CARDOZO, Myriam. Gestión y evaluación participativas en políticas sociales. **Política y Cultura**, Ciudad de México, v. 30, p. 137–163, 2008.

CARDOZO, Myriam. Conceptos y uso de la evidencia en la evaluación de políticas y programas públicos. **Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades**, Ciudad de México, v. 42, n. 90/1, p. 205-232, 2021.

CARDOZO, Myriam. The Dominance of a Method of Impact Evaluation in Latin America, **International Journal Latest Research in Humanities and Social Science**, v. 6, n. 2, p. 96-101, 2023.

CASILLAS, Celia, MACÍA, Mónica, RICO, Javier. **Guía de evaluación de diseño de políticas públicas**. España: Instituto para la evaluación de políticas públicas, 2020.

CHAMBERS, Robert, KARLAN, Dean, RAVALLION, Martin, ROGERS, Patricia. **Designing impact evaluations: Different perspectives**, Working Paper 4. International Initiative for Impact Evaluation, July 2009.

CHILISA, B. **Indigenous Research Methodologies**. Sage Publications, 2012.

CONSEJO DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL DEL DISTRITO FEDERAL. **Términos de referencia para la evaluación de operación, resultados e impactos de los servicios de salud materno-infantil del gobierno del Distrito Federal**

2006–2010,

2011.

Disponible

en:

[https://evalua.cdmx.gob.mx/storage/app/media/uploaded-](https://evalua.cdmx.gob.mx/storage/app/media/uploaded-files/files/Atribuciones/programassociales/ter_sal_11.pdf)

[files/files/Atribuciones/programassociales/ter_sal_11.pdf](https://evalua.cdmx.gob.mx/storage/app/media/uploaded-files/files/Atribuciones/programassociales/ter_sal_11.pdf), consultado el 10 de febrero de 2023.

CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN. **Términos de referencia de la evaluación en materia de diseño con trabajo de campo**, 2020. Disponible en:https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluaciones_Diseno.aspx.

Consultado el 23 de marzo de 2022.

COUSINS, J. Bradley (Ed.). **Collaborative approaches to evaluation: Principles in use**. Sage Publications, 2020.

COUSINS, J. Bradley, SHULHA, Lyn, WHITMORE, Elizabeth., AL HUDIB, Hind, GILBERT, Nathalie. How do evaluators differentiate successful from less-than-successful experiences with collaborative approaches to evaluation? **Evaluation**, v. 40, n. 1, p. 328, 2016.

CHEN, Huey-Tsyh. Theory-driven evaluation: Needs, difficulties, and options. **American Journal of Evaluation**, v. 15, n. 1, p. 79–82, 1994.

CHEN, Huey-Tsyh. Normative evaluation of an anti-drug abuse program. **Evaluation and Program Planning**, v. 20, n. 2, p. 195–204, May 1997.

DAC-OCDE (Development Assistance Committee-Organisation for Economic Co-operation and Development). **Glossary of key terms in evaluation and in results base management**. París, 2010.

DEHEJÍA, Rajeev, WAHBA, Sadek. Causal effects in nonexperimental studies: reevaluating the evaluation training programs. **Journal of the American Statistical Association** n. 94, p. 1053–1062, 1999.

DELAHAIS, Thomas, TOULEMONDE, Jacques. Making rigorous causal claims in a real-life context: Has research contributed to sustainable forest management? **Evaluation**, v. 23 n. 4, p. 370–388, 2017.

DOWNES, Amia, NOVICKI, Emily, HOWARD, John. Using the contribution analysis approach to evaluate science impact: A case study of the National Institute for Occupational Safety and Health. **American Journal of Evaluation**, v. 40, n. 2, p. 177– 189, 2018.

EVALUACIÓN PARTICIPATIVA, 2023. Disponible en: <https://evalparticipativa.net>. Consultado el 26 de noviembre de 2023.

EVALÚA JALISCO **Evaluación específica sobre la percepción de beneficiarios de programas públicos estatales.** Gobierno de Jalisco, 2016. Disponible en: <https://seplan.app.jalisco.gob.mx/evalua/node/57>. Consultado el 23 de noviembre de 2023.

FORSS, K., MARRA, M., SCHWARTZ, R. (Eds.). **Evaluating the complex: Attribution, contribution and beyond.** EU: Transaction Publishers, 2011.

FREEMAN, Ted, MAYHEW, Susannah, MATSINHE, Cristiano, NAZZA, Alex. A. Evaluation of the Danish strategy for the promotion of sexual and reproductive health and rights 2006– 2013 **Pathways to change in SRHR: Synthesis report.** Denmark: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2014.

FUNNELL, Sue, ROGERS Patricia, **Purposeful Program Theory: Effective Use of Logic Models and Theories of Change**, EU: Jossey-Bass/Wiley, 2011.

GALLIGANI, Ivan. La ricostruzione partecipata della teoria del cambiamento come prima analisi di una strategia d'azione sulle comunità educanti: evidenze da un caso di studio. **Welfare e ergonomia** n.1, p. 235–238, June 2020.

GARCÍA, Rolando. Sistemas complejos: Conceptos, métodos y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria. España: Gedisa, 2006.

GARCÍA, Ester, CARDOZO, Myriam. Evaluación de impacto: más allá de la experimentación. **Política y Cultura**, Ciudad de México, v. 47, p. 65-91, 2017. GARCÍA, Maximiliano. El enfoque de interconectividad de políticas. Tipologías y aplicabilidad metodológica. **GIGAPP Estudios Working Papers** v. 8, n. 222-228, p. 657-678, 2021.

GIVORD, Pauline. Méthodes économétriques pour l'évaluation des politiques publiques. **Economie & Prévision**, n. 204-205, p. 1-28, 2014.

GOBIERNO DE MÉXICO. **Plan nacional de desarrollo 2013–2018.** Diario Oficial de la

Federación, 2013. Disponible en:

<https://conamer.gob.mx/documentos/marcojuridico/rev2016/PND%202013-.pdf>.

Consultado el 15 de julio de 2023.

GOBIERNO DE MÉXICO. **Plan nacional de desarrollo 2019–2024.** Diario Oficial de la

Federación, 2019. Disponible en:

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=b=0. Consultado el 15 de julio de 2023.

CONSEIL DU TRÉSOR. **Approches d'évaluation axées sur la théorie : concepts et pratiques.** Canadá: Gouvernement du Canada, 2012. Disponible en: <https://publications.gc.ca/site/eng/9.640207/publication.html?wbdisable=true>.

Consultado el 15 de octubre de 2023.

GUIJT, Irene. **Participatory approaches.** Methodological Briefs Impact Evaluation, UNICEF, 2014.

JMDE, **Decolonizing evaluation: towards a fifth paradigm.** v. 19, n. 44, 2023.

KOLEROS, Andrew, MAYNE, John. Using actor-based theories of change to conduct robust contribution analysis in complex settings. **Canadian Journal of Program Evaluation** v. 33, n. 3, p. 292–315, 2019.

KVAM, Reidar. **Evaluación del impacto social: integrando los aspectos sociales en los proyectos de desarrollo.** BID, 2018.

LECOCQ, Aurélie, AMMI, Méhdy, BELLARBRE, Elodie. Le score de propension : un guide méthodologique pour les recherches expérimentales et quasi expérimentales en éducation. **Mesure et évaluation en éducation**, v. 37, n.2, p. 1-132, 2014.

LE MOIGNE, J. L. **La modélisation des systèmes complexes.** París: Dunod, 1999.

LEEUW, Frans. Linking theory-based evaluation and contribution analysis: Three problems and a few solutions. **Evaluation** v. 18, n. 3, p. 348–363, 2012.

LOVE, Patrick, STOCKDALE-OTÁLORA, Julia. **Complejidad y formulación de políticas públicas.** México: OCDE-UNAM, 2020.

MALDONADO, Claudia **It's (still) complicated: Towards a complexity-consistent evaluation theory and practice.** Inédito, 2020.

MARTÍNEZ, Juan Carlos, PROTO, Fernando (Coords.). **La evaluación de la gestión pública desde un enfoque decolonial: teorías, experiencias y aprendizajes.**

México: El Colegio de Tamaulipas, 2021.

MAYNE, John. Addressing attribution through contribution analysis: Using performance measures sensibly. **Canadian Journal of Program Evaluation**, v. 16, n. 1, p. 1–24, 2001.

MAYNE, John. Special Issue: Contribution Analysis, **Evaluation** v. 18, n. 39, 2012.

MAYNE, John. Theory of change analysis: Building robust theories of change. **Canadian Journal of Program Evaluation** v. 32, n. 2, p. 155–173, 2017.

MAYNE, John. Revisiting Contribution Analysis. **Canadian Journal of Program Evaluation** v. 34, n. 2, p. 171-191, 2019.

MERTENS, Donna, WILSON, Amy. T. **Program evaluation theory and practice: A comprehensive guide.** EU: Guilford, 2019.

MIER, Raymundo. Notas sobre la complejidad en las ciencias sociales: De la formalización a las metáforas. En LÓPEZ-AGUILAR, Fernando, BRAMBILIA, Fernando (Eds.).

Antropología fractal. Ciudad de México: Centro de Investigación en MatemáticasSociedad Matemática Mexicana, 2007, p. 25–44.

MODERNISING GOVERNMENT SECRETARIAT. **Modernising government.** 1999.

Disponible en: <https://ntouk.files.wordpress.com/2015/06/modgov.pdf>. Consultado el 25 de noviembre de 2023.

MONNIER, Eric. **Evaluación de la acción de los poderes públicos.** España: Instituto de Estudios Fiscales, 1995.

MORIN, Eegar. **Introducción al pensamiento complejo.** España: Gedisa, 2001. NAV **Evaluation Report. The Integrated Rural Development Program 1994 – 2004.** Vietnam, 2004.

ROBIN, Sophie. **Herramientas de medición del impacto social.** Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya, 2012.

ROSSI, C. Valutare con la teoria: un percorso di ricerca qualitativo per sviluppare la Teoria del Cambiamento emergente di un programma complesso. **Master Dissertation METERS,** Italia, Università di Roma La Sapienza, 2022.

SCOTTISH GOVERNMENT. **Contribution analysis.** Social Science Methods Series, Guide 6, Scotia, 2009.

SEGOVIA, Pablo. Una nueva perspectiva metodológica para evaluar el impacto de programas de transferencias condicionadas en países de América Latina. **Tesis de la Universidad Complutense de Madrid,** 2017.

SOTELO, Esthela, CARDOZO, Myriam. Bienestar económico-social y ambiental en la Cuarta Transformación. En CEJAS, Mónica, Liliana LÓPEZ LEVI y Angélica ROSAS (Coords.), **Logros, retos y contradicciones de la 4T.** Ciudad de México: UAM-X, 2020, p. 31-50.

STAME, Nicoletta. **Valutazione Pluralista.** Milano: Franco Angeli, 2016.

STERN, Elliot, STAME, Nicoletta, MAYNE, John. **Broadening the range of designs and methods for impact evaluations.** Working paper no. 38. London: Department for International Development, 2012.

TAPELA, Esteban, RODRÍGUEZ-VILELLA, Pablo, SANZ, Juan Carlos, CHAVEZ-TAFUR, Jorge y ESPINOSA, Julia. **Siembra y cosecha.** Manual de evaluación participativa. Alemania: Deval, 2021.

TOMEI, Gabriele. DOME: A mixed-method evaluation of the impacts of complex programmes against educational poverty. **Evaluation**, v. 29, n. 2, p. 190-207, 2023.

UNITED NATIONS POPULATION FUND–UNITED NATIONS CHILDREN'S FUND **Joint Evaluation UNFPA/UNICEF, Joint Programme on Female Genital Mutilation/Cutting: Accelerating Change 2008–2012,** 2013.

VARA-HORNA, Arístides. **La evaluación de impacto de los programas sociales. Fundamentos teóricos y metodológicos y aplicación al caso peruano.** Lima: Fondo Editorial de la Universidad de San Martín de Porres, 2007.

VEDUNG, Evert. Four waves of evaluation diffusion. **Evaluation**, v. 16, n. 3, p. 263–277, 2010.

WHITE, Howard, MASSET, Edoardo. Assessing interventions to improve child nutrition: A theory-based impact evaluation of the Bangladesh Integrated Nutrition Project. **Journal of International Development**, v. 19, n. 5, 627–652, 2007.

WORLD BANK. Poverty in México: An assessment of conditions, trends and government strategy, 2004.

WEISS, Carol. Writing the report and disseminating results. En: WEISS, Carol.

Evaluation (2ºEd.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1998, p. 294 – 319.

Wilson-Grau R **Outcome Harvesting: Principles, Steps, and Evaluation**

Applications. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2018.

Submissão: fevereiro 2024

Aceite: julho 2024