

## **EVALUATION AS A TOOL FOR IMPROVING PLANS, PROGRAMMES AND PROJECTS. EVOLUTION AND CONTRIBUTIONS TO RURAL DEVELOPMENT**

Vidueira Mera, P.

Universidad Politécnica de Madrid

Evaluation is a new discipline and, whilst it has a long way to go, it has already made many advances. The growing importance of this field is exemplified in its increasing use in international organizations and public policies at a national, regional or local level, as well as in the exponential growth of evaluation societies around the world. The expansion of an "evaluation culture" is explained by its significant utility by providing evidence to help decision-making and by providing a value system that establishes criteria and explicit standards by which to judge the interventions. These contributions have great relevance in the rural development field, thus, evaluation has become a great support for achieving sustainable development processes.

**Keywords:** *Evaluation culture; Development evaluation; Expansion; Interventions improvement*

## **LA EVALUACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS: EVOLUCIÓN Y CONTRIBUCIONES AL DESARROLLO RURAL**

La evaluación es una disciplina joven con mucho camino por recorrer, pero en la que ya existen numerosos avances. La importancia de este campo profesional se concreta en su creciente uso en las organizaciones internacionales y en las políticas públicas a nivel nacional, regional o locales, así como en el crecimiento exponencial de asociaciones y conferencias de evaluación en todo el mundo. La expansión de la "cultura de la evaluación" se debe a su capacidad para proporcionar evidencias que ayudan a la toma de decisiones, así como un sistema de valores para establecer criterios y estándares explícitos con los que juzgar las intervenciones. Estas contribuciones cobran gran relevancia en el ámbito del desarrollo rural, de modo que la evaluación se ha convertido en un gran apoyo para el logro de procesos de desarrollo sostenibles.

**Palabras clave:** *Cultura de evaluación; Evaluación del desarrollo; Expansión; Mejora de intervenciones*

Correspondencia: Avenida Complutense s/n. ETSI Agrónomos. Departamento de Proyectos y Planificación Rural. C.P. 28040. Madrid, España.

## 1. Introducción

La evaluación como práctica profesional se ha venido definiendo como “el proceso de determinar el mérito, valor e importancia de las cosas” (Scriven, 2005b, p. 235). Supone así la emisión de un juicio por parte de un sujeto, pero que ha de fundamentarse en hechos reales y objetivos.

La práctica profesional de la evaluación se ha ido extendiendo enormemente en los últimos cuarenta años (Díaz-Puente et al., 2007) dando lugar a numerosas ramas y campos. Algunos de ellos comienzan a tener ya una larga experiencia en el desarrollo de metodologías de evaluación y en su aplicación práctica (Scriven, 2005a). Se trata de la evaluación de productos, como los de consumo; de rendimientos, como los exámenes a estudiantes; de propuestas, para elegir la mejor alternativa entre las posibles; de personal, para escoger los mejores candidatos para determinadas funciones; y por último, de los campos más relacionados con la evaluación del desarrollo: la evaluación de políticas, planes, programas y proyectos. El presente artículo se centrará en la evaluación de dichas intervenciones, asumiendo que el objetivo de estas actividades es la mejora y desarrollo de los territorios y su población.

Existen distintas dimensiones de evaluación o aspectos susceptibles de ser evaluados (Scriven, 2005b). En la evaluación de intervenciones de desarrollo no es necesario emplear siempre todas ellas, y en función de cada caso habrá que escoger las que resulten de mayor utilidad. En unos casos, la evaluación puede centrarse en los resultados de la intervención mediante el análisis de sus diversos efectos: positivos y negativos, directos e indirectos, y a corto, medio y largo plazo. En otros casos las actividades de evaluación pueden centrarse en el estudio de los procesos de desarrollo, analizando la aplicación y gestión de la intervención, lo cual suele ser más interesante que el mero análisis de los resultados de cara a plantear mejoras. Muy relacionada con esta dimensión está la evaluación de costes donde se pueden analizar costes monetarios y no monetarios, directos e indirectos y costes actuales y de oportunidad. Otra dimensión importante es la evaluación de la lógica de intervención. Ésta se centra en analizar la planificación realizada: su necesidad, pertinencia y coherencia con la realidad del territorio. Existen otras dos dimensiones de gran interés para el campo del desarrollo: la evaluación comparativa y la de generalización. En la primera se compara la intervención evaluada con otras intervenciones con las que se buscan unos beneficios similares partiendo de recursos parecidos. En la segunda, la evaluación busca analizar hasta qué punto la intervención evaluada o alguno de sus componentes puede generalizarse en otras condiciones con resultados similares. Las generalizaciones pueden hacerse para otras situaciones (físicas, políticas, etc.), otro personal, otra escala territorial o temporal, otros beneficiarios, etc. Para realizar este tipo de evaluación es necesario hacer predicciones sobre los resultados de una intervención en distintos escenarios. A pesar del riesgo de este tipo de predicciones, este tipo de evaluación es en ocasiones la que más potencial tiene para contribuir a la mejora de las intervenciones en desarrollo.

El artículo se centra en dos aspectos clave. En primer lugar, la evolución de la evaluación desde sus inicios hasta la actualidad y su expansión en el mundo a través de las asociaciones profesionales. Esto da idea de la importancia de esta actividad en la actualidad. En segundo lugar se abordarán los aportes principales de la evaluación en el campo de las intervenciones de desarrollo: proporcionar evidencias para la toma de decisiones y mejora de las actuaciones; establecer un sistema de valores con criterios y estándares explícitos con los que juzgar las intervenciones; y proveer de metodologías y herramientas para analizar, interpretar, comparar y generalizar los resultados, así como aprender de ellos. En definitiva, la evaluación supone hoy en día un gran apoyo para la capacitación y el logro de procesos de desarrollo sostenibles y endógenos en los territorios.

## **2. Evolución de la evaluación del desarrollo**

En la actualidad, la evaluación ha derivado en una rica variedad de enfoques y experiencias en todo el mundo. Conviene conocer esta riqueza desde sus orígenes, para distinguir los componentes más útiles en el caso de la evaluación del desarrollo.

### **2.1 Los comienzos de la evaluación: la pérdida del planteamiento inicial**

Los seres humanos han tratado de resolver los problemas sociales usando razonamientos y pruebas desde hace siglos. Pero la evaluación como disciplina profesional para mejorar y asistir la calidad de las intervenciones nació en la segunda mitad de la década de los 60, en el contexto de las fuertes inversiones del gobierno americano en programas sociales. Estas inversiones no consiguieron atajar los complejos problemas que se intentaban resolver (W.K. Kellogg Foundation, 1998), y comenzó entonces una creciente presión para que se demostrase la eficacia de las intervenciones, para proceder después al reparto de los recursos (Stone, 1985; Walters, 1996; Wye y Sonnichsen, 1992). Se hizo necesaria una herramienta que permitiera priorizar eficazmente las inversiones para decidir dónde invertir (Patton, 1997).

Esta presión, iniciada en Estados Unidos, se fue extendiendo a otros países, en los que la evaluación se fue constituyendo como una herramienta para justificar decisiones. De esta forma, el objetivo inicial de la evaluación de mejorar los programas se fue transformando en demostrar que éstos funcionan. A esta situación ha contribuido decisivamente, además de la presión mencionada, la voluntad de imponer el método científico en la realización de la mayor parte de las evaluaciones (W.K. Kellogg Foundation, 1998). Este método es adecuado para el análisis de la eficacia, pero es muy limitado para ayudar a evaluar las intervenciones en desarrollo, especialmente todo lo relacionado con el capital intangible.

Como resultado de ambos factores —el histórico crecimiento de la presión por demostrar la eficacia de las políticas públicas y el dominio de un modelo basado en la medición del cambio— muchos trabajos de evaluación no trataron temas tan importantes como el proceso, o la implementación y mejora de los programas. Era necesario devolver a la evaluación su primitivo objetivo de mejorar las intervenciones.

### **2.2 La expansión de la evaluación en las políticas públicas**

Estados Unidos se ha caracterizado, desde la década de 1960, por una constante innovación metodológica y un elevado nivel de institucionalización de la evaluación en las políticas y programas públicos. Uno de los factores desencadenantes de esta expansión fue la exitosa incorporación de las actividades de evaluación del Departamento de Defensa estadounidense, a través de un programa para la evaluación previa de la eficacia y eficiencia de programas alternativos. Este éxito llevó a extender su implantación a todas las agencias del gobierno federal.

La definitiva institucionalización de la evaluación en Estados Unidos se produce con la creación de las unidades de evaluación de las oficinas federales y la promulgación de leyes que requerían a la Oficina General de Contabilidad (GAO: General Accounting Office) la realización de análisis de la eficacia de los programas públicos. En el ámbito del desarrollo e innovación metodológica se creó en 1980 un instituto propio de evaluación dentro de la GAO, denominado División de Evaluación de Programas y Metodología. De esta forma, a lo largo de las tres últimas décadas, la evaluación de programas en ámbitos de actuación pública tan cruciales como la educación o la salud ha sido una referencia clave en el marco de los debates públicos en Estados Unidos, generando información valiosa tanto para los detractores como para los partidarios de la intervención pública. Gran parte de esta experiencia quedó plasmada en una serie de modelos de evaluación diseñados por autores norteamericanos, preocupados por encontrar diseños metodológicos que permitieran ir más

allá de la evaluación centrada en el mero cumplimiento de los objetivos planificados, proporcionando una base valorativa para la toma y justificación de decisiones que además posibilitara la mejora de las actuaciones públicas (Stufflebeam y Shinkfield, 1985).

La expansión de la evaluación en el resto de países desarrollados se debió —al igual que en el caso americano— a la introducción de reformas presupuestarias y al desarrollo de las políticas de bienestar y cohesión social. En el caso específico europeo, esta expansión también se debió al desarrollo de la Administración Comunitaria (Ballart, 1992; Román, 1999). En otros países desarrollados, la expansión se ha debido normalmente a la participación en programas financiados por organizaciones internacionales como la ONU, el Banco Mundial, la FAO, etc.

En 1990, Hans-Ullrich Derlien describió el desarrollo de la evaluación de políticas públicas en los países occidentales industrializados e identificó una serie de factores para caracterizar un conjunto de países pioneros en la adopción de la evaluación en la década de 1970 (Estados Unidos, Canadá, Suecia, Alemania y Reino Unido), que constituían lo que llamó la primera expansión. También identificó un segundo conjunto de países europeos que, en la década de 1980, constituían la segunda expansión: Dinamarca, Holanda, Noruega y Suiza.

En los últimos 10 años se ha producido una expansión sin precedentes de la cultura de la evaluación a lo largo de la mayor parte de los países del mundo (Furubo et al., 2002; IOCE, 2010a) generando grandes oportunidades y retos (Love y Russon, 2002). En el seno europeo, la evaluación se ha extendido a los países con menor tradición evaluadora del sur y centro de Europa. En el resto del mundo, también se ha extendido por África, Asia y Latinoamérica. Para satisfacer estos crecientes requerimientos, el número de consultorías, organismos y universidades dedicadas a la evaluación se ha multiplicado en todos los países (Love y Russon, 2000).

El auge de la práctica profesional de la evaluación ha sido especialmente importante en Europa, donde se ha ido institucionalizando desde 1988 en la aplicación y gestión de las políticas públicas. La reglamentación europea introduce la obligatoriedad de evaluar los programas cofinanciados por sus Fondos Estructurales, por lo que se han llevado a cabo un gran número de evaluaciones en todos los países miembros y en numerosos ámbitos de actuación. Las razones de esta expansión las podemos encontrar en la gran utilidad de la evaluación y en su papel clave en la planificación de políticas públicas.

Esta institucionalización de la evaluación está requiriendo de un cuerpo de conocimiento más unificado y un direccionamiento adecuado, que conduzca a la mejora de los procesos evaluativos y, por extensión, a la mejora de las políticas públicas.

### **2.3 La importante contribución de los principales organismos internacionales**

Los principales organismos internacionales (como el Banco Mundial, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola: FIDA o la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación: FAO) reaccionaron ante la dificultad de seguir y evaluar sus intervenciones en los países en vías de desarrollo elaborando los primeros manuales y principios guía para promover la introducción de la cultura de la evaluación (Casley y Kumar, 1990).

Estos esfuerzos formativos —traducidos en multitud de seminarios, conferencias y publicaciones—, y la imposición de requisitos de evaluación en los proyectos financiados por estas organizaciones, dieron lugar a las primeras asociaciones de evaluación de los países en vías de desarrollo —fundamentalmente en África—, y a la primera red mundial de profesionales vinculados con el desarrollo: IDEAS (International Development Evaluation Association).

## 2.4 El incremento de las asociaciones y redes de evaluación

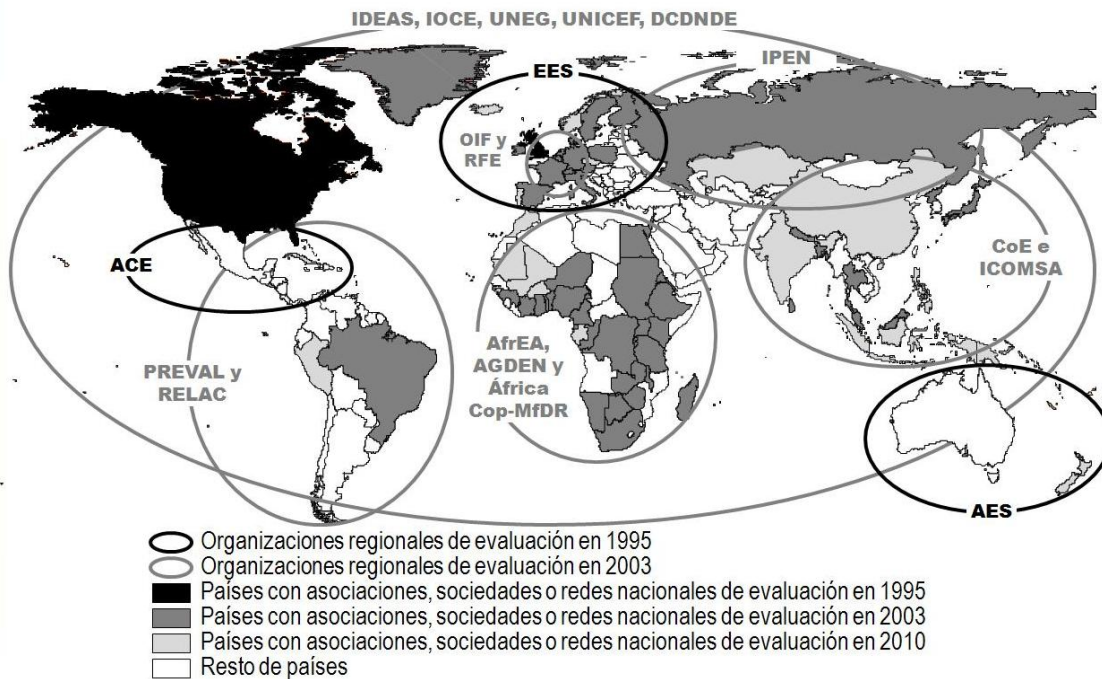
Un indicador claro del crecimiento de la cultura de la evaluación en el contexto internacional es el crecimiento exponencial de las asociaciones y redes de evaluación en estos últimos años. Actualmente existen más de 100 organizaciones nacionales y multinacionales (también llamadas regionales) de evaluación (IOCE, 2010a; IOCE, 2010b; IOCE, 2010c) y se está consolidando la creación de una comunidad internacional de evaluación (Lundgren, 2000; Mertens y Russon, 2000; Picciotto, 2003; Mertens, 2005). Parte del trabajo de estas asociaciones consiste en el desarrollo de estándares, valores y principios que guíen la evaluación, y en la orientación a sus miembros en la definición de estos valores. También existen asociaciones que no tienen este objetivo y se centran más en la difusión de la cultura de la evaluación y en el desarrollo de capacidades, prácticas y métodos. Las directrices desarrolladas por las sociedades de evaluación no tienen carácter normativo, más bien son recomendaciones de distintos profesionales sobre lo que la evaluación debe aportar a la sociedad, respetando a la población con la que se trabaja

En 1975 se inició en Estados Unidos un proyecto pionero para el desarrollo de estándares profesionales para la evaluación de programas (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 1994). Su objetivo era mejorar la evaluación de los programas de formación. Se constituyó un comité compuesto por 16 asociaciones profesionales entre las que se encontraba la Sociedad Americana de Evaluación. El resultado fue el Programme Evaluation Standards (PES), una lista de control de la calidad de los trabajos de evaluación, formada por 30 criterios reunidos en cuatro categorías: utilidad, factibilidad, honorabilidad y precisión; que son los cuatro estándares exigibles a una evaluación.

En 1989, el PES fue aprobado por el American National Standards Institute, y actualmente se emplea en la mayor parte de las evaluaciones. En algunas zonas con marcadas diferencias culturales (como Asia o África) existen grupos de trabajo para adaptar el PES a sus propios contextos. Organismos donantes han empleado también el PES para comprobar la calidad de las evaluaciones de proyectos implementados en los países en desarrollo.

Desde la fundación de la Canadian Evaluation Society (CES) en 1981 y la American Evaluation Association (AEA) en 1986, el ritmo de nuevas fundaciones se ha ido incrementando progresivamente. En 1995 había 6 organizaciones multinacionales y nacionales de evaluación [ver apéndice]; en 1998 pasaron a ser 12 y en 1999 eran ya más de 20 (contando no solo asociaciones sino también nuevas formas de organización como redes y foros). Desde 2003 hasta la actualidad el número de asociaciones multinacionales de evaluación se ha mantenido constante, si bien el número de organizaciones nacionales ha crecido muy significativamente, pasando de 20 en 2003 a más de 80 en la actualidad (IOCE, 2010b). La figura 1 muestra las asociaciones multinacionales (o regionales) de evaluación que existen actualmente según los datos del IOCE (International Organization for Cooperation in Evaluation).

**Figura 1: Evolución de las Asociaciones Nacionales y Multinacionales de Evaluación**



Fuente: Elaboración propia.

La Sociedad Europea de Evaluación (EES), se fundó en 1994. Desde entonces ha tenido un papel fundamental en la promoción y creación de las diversas sociedades nacionales que existen en la práctica totalidad de los países europeos [ver apéndice]. Únicamente la United Kingdom Evaluation Society existía antes de la creación de la Sociedad Europea de Evaluación.

En 1999, se creó la African Evaluation Association (AfrEA) como una red informal de evaluación bajo el auspicio de UNICEF. Posteriormente varios países africanos se propusieron crear sus propias asociaciones o redes nacionales de evaluación. El número de asociaciones pasó de 6 en 1999 a 16 en el 2001, y llega a 35 en la actualidad. Además, existen redes de profesionales de evaluación en 27 países, aunque algunas de ellas están todavía en periodo de formación. Otros trece países más participan (sin sociedades propias de evaluación) en las actividades de la AfrEA. También cabe destacar que África es el continente con mayor número de organizaciones multinacionales de evaluación con un total de tres [ver apéndice].

En Asia, las primeras asociaciones en establecerse fueron las de Israel en 1998, Malasia en 1999 y Sri Lanka también en 1999. En 2003 surgieron tres nuevas asociaciones y dos foros, y en la actualidad, la evaluación se ha extendido a nueve países asiáticos, algunos de ellos de especial relevancia como China o India. También se ha avanzado en la creación de asociaciones formales de evaluación en países en los que solo existían foros o redes [ver apéndice].

En Latinoamérica, al igual que en África, las organizaciones internacionales han tenido un papel destacado en la creación de asociaciones de evaluación. Los dos elementos más importantes en este sentido han sido la creación de la Asociación Centroamericana de Evaluación (ACE) en 1994, y la creación de PREVAL, una plataforma para el fortalecimiento de las capacidades de evaluación en el ámbito de los proyectos para el alivio de la pobreza de zonas rurales de América Latina y el Caribe, en 1996 gracias al apoyo del FIDA (Fondo

Internacional de Desarrollo Agrícola). En la actualidad, el apoyo de organismos internacionales, ha posibilitado la creación de más sociedades de evaluación, tanto de ámbito regional como nacional [ver apéndice].

## **2.5 La internacionalización de la evaluación**

La construcción de una comunidad internacional de evaluación supone una gran oportunidad para todos de aprender de los demás y llegar más lejos en la profesión de la evaluación (Love y Russon, 2002). En noviembre de 1995 las sociedades canadiense y americana de evaluación organizaron una conferencia en Vancouver, en colaboración con la Sociedad Europea de Evaluación. Fue la primera conferencia realmente internacional, con 1600 evaluadores de 65 países de los cinco continentes. Esta conferencia fue un momento decisivo para la creación de una comunidad internacional de evaluación (Patton, 2001).

Más adelante, en el año 2000, gracias a una donación de la W.K. Kellogg Foundation, se celebró una reunión en Barbados en la que participaron representantes de 15 asociaciones nacionales y multinacionales de evaluación de todo el mundo. En esta reunión se produjo la propuesta formal de creación de una organización internacional de evaluación, que desembocó en la creación, en el año 2003, de la International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE).

La IOCE quedó constituida como una organización flexible de entidades de evaluación nacionales y multinacionales. Su objetivo es el fortalecimiento del liderazgo y la capacidad de evaluación en países en desarrollo, el fomento de la interrelación entre teoría y práctica de la evaluación por todo el mundo y la potenciación de la evaluación como profesión. Todo ello con la finalidad de disponer de una visión global que contribuya a la identificación y propuesta de soluciones en la problemática del desarrollo en el mundo.

Por otro lado, los evaluadores dedicados al desarrollo cuentan actualmente con un foro de discusión para compartir sus conocimientos y experiencias y promocionar la calidad de sus trabajos; se trata de la International Development Evaluation Association (IDEAS). Como se mencionó anteriormente, esta asociación surge en 2001 gracias al apoyo de organismos internacionales como son el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Mundial.

## **2.6 Planteamiento actual**

Con la expansión de la cultura de la evaluación han aparecido muchos avances relacionados con sus procesos, mecanismos, herramientas y resultados. Hoy en día existen profesionales y asociaciones en todas las regiones del mundo, con lo que se ha creado una masa crítica de evaluadores capaz de responder a la demanda creciente de estas actividades. Además, los avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones, favorecen el intercambio de conocimiento, la cooperación y el establecimiento de alianzas estratégicas entre las asociaciones y sus miembros.

Durante algún tiempo, la evaluación se centró en exceso en el ámbito técnico, con metodologías e instrumentos que dependían y tenían su origen únicamente en la investigación científica. Durante los últimos veinte años esto ha ido cambiando, y se ha ido diferenciando más y más del control contable y la investigación en modo estricto. La evaluación está evolucionando, y se propone hoy en día como un instrumento destacado para la mejora de la ejecución, gestión y transparencia de las políticas, programas y proyectos. Esta mejora de las intervenciones tendrá, sin duda, un efecto positivo sobre las condiciones de vida de los agentes implicados en ellas.

### **3. Principales aportes de la evaluación: Motivos de su expansión**

La utilidad de la evaluación está en función de la corriente en la que nos posicionemos: la utilidad puede estar en ayudar a interpretar los resultados obtenidos con la aplicación de una determinada política, programa o proyecto (corriente de la teoría); en obtener evidencias de que esa política, programa o proyecto funciona (corriente de las evidencias); o en aprender y sacar lecciones de experiencia de su implementación (corriente del aprendizaje), si bien estas corrientes no son plenamente independientes.

En cualquiera de estos casos la evaluación está resultando clave para la transparencia política y para la demostración de la eficacia de la gestión pública (Patton, 2001). La cuarta conferencia de la Sociedad Europea de evaluación, en octubre de 2000, trató precisamente sobre el papel de la evaluación en el mantenimiento de los sistemas democráticos, un tema que invita a pensar sobre el importante papel de esta disciplina hoy en día.

#### **3.1. La evaluación como fuente de valores**

Como ya se ha mencionado, la evaluación consiste en llegar a un juicio sobre el mérito valor o importancia de unos hechos. Por ello el evaluador necesita un sistema de valores con el que aproximarse a la realidad que se debe juzgar, un sistema que el evaluador no debe imponer, sino que debe elaborar conjuntamente con los involucrados. De este modo, la evaluación se basa en teorías del valor que ayudan a juzgar los hechos; y en teorías de la práctica que aportan métodos y herramientas de evaluación.

Las teorías del valor definen cuatro pasos lógicos para la construcción de un juicio: (1) El primer paso es definir los criterios sobre los que se ha de centrar la evaluación. Los criterios son propiedades muy relacionadas con el objeto a evaluar y que determinan su bondad, valor e importancia. Se trata de aquellas condiciones que deben cumplir las intervenciones y que por tanto son el objetivo de las actividades de evaluación. El camino para una buena evaluación es el camino de los criterios, no de los indicadores (Scriven, 2005b), pues los indicadores son variables empíricas estadísticamente conectadas con los criterios, pero frecuentemente inestables en su validez, y en ocasiones fácilmente manipulables. (2) El segundo paso consiste en establecer los estándares, es decir, los niveles de cumplimiento, específicos y medibles, que se exigen sobre un criterio. (3) En el tercer paso se mide la actuación en cada uno de los criterios definidos y se compara con sus respectivos estándares. Esto dará idea del grado de cumplimiento alcanzado por la intervención. (4) Finalmente se sintetiza la información en un juicio sobre el mérito, valor o importancia de la intervención en relación con los criterios y estándares definidos.

#### **3.2. La evaluación como fuente de evidencias y sus implicaciones políticas**

La cuestión fundamental de la evaluación está en diferenciar lo que es bueno y aportar evidencias sobre lo que funciona y merece la pena seguir apoyando. Por ello, y especialmente en el ámbito del desarrollo, todo trabajo de evaluación es político y conlleva una carga de valores (W. K. Kellogg Foundation, 1998). Es más, toda fase de evaluación tiene implicaciones políticas en la manera de enfocar los temas, en la toma de decisiones, en la percepción de la intervención por la población y sobre todo, en los intereses que se toman en consideración. Es importante que los evaluadores comprendan la implicación de sus acciones y mantengan un diálogo continuo con todos los grupos de interés implicados (Díaz-Puente et al., 2008).

Por otro lado, la evaluación cumple otras dos funciones muy importantes en el campo de las intervenciones de desarrollo. En primer lugar es un proceso que permite aprender —tanto de lo que funciona como de lo que no—, y así mejorar las intervenciones y cumplir los



objetivos planteados (Mokate, 2000). En segundo lugar, la evaluación tiene un papel destacado en la toma de decisiones y en la justificación de las mismas, buscando metodologías adecuadas para comparar, elegir y descartar proyectos alternativos en un escenario de escasez de recursos (Cohen y Franco, 2006).

La evaluación se ha convertido en una profesión clave para la eficiencia y la eficacia de las intervenciones. Los evaluadores no son sólo consultados para la evaluación, sino también para el diseño de programas, especialmente en Norteamérica. Un evaluador experimentado habrá analizado multitud de programas, con lo que tendrá conocimientos como para mejorar otros. En esta línea se ha creado todo un campo de investigación para averiguar qué es lo que capacita a los expertos en evaluación como tales expertos. Parte de esta investigación consiste en el desarrollo y aplicación de la inteligencia artificial en evaluación.

### **3.3. La evaluación como fuente de aprendizaje y capacitación**

En las actividades de evaluación suelen distinguirse dos enfoques: el uso de los resultados —normalmente plasmados en un informe final de evaluación— y el uso del proceso, entendiéndose por éste todas las actividades de evaluación que llevan a obtener los resultados. En la evaluación de intervenciones en desarrollo es especialmente interesante el uso del proceso de evaluación, frente al uso exclusivo que muchas veces se hace de los resultados para demostrar que las inversiones funcionan. Un adecuado uso del proceso —mediante el fomento de la participación de los agentes— vincula el conocimiento y los resultados generados en la evaluación con procesos de adquisición de capacidades en la población. Estas capacidades permiten a la población servirse de las herramientas de la evaluación para gestionar su desarrollo, conducirlo en la línea de la mejora continua y obtener evidencias que sustenten la toma de decisiones. Además, también puede ayudar a superar la resistencia natural que, en ocasiones aparece ante el cambio. El uso del proceso es, en sí mismo, un impacto en forma de adquisición de capacidades (Patton, 1999).

En la evaluación del desarrollo, es bueno que además de la elaboración de un juicio, haya una preocupación seria por desencadenar procesos de aprendizaje ya que los resultados e informes finalizan, pero los aprendizajes y capacidades adquiridas por los implicados permanecen. Sin embargo no se puede olvidar la importancia del uso de los resultados (Patton, 1997; 1998). El reto para los evaluadores está en adaptar ambos usos a cada contexto concreto.

## **4. Conclusiones**

La importancia de la evaluación del desarrollo queda patente en su expansión por el mundo a través de numerosas asociaciones profesionales de índole nacional, regional y mundial. Aunque esta expansión ha llegado a numerosas zonas del planeta, aun quedan lugares en los que la cultura de evaluación no está suficientemente implantada como para poder poner en valor su utilidad y potenciales aportes.

Dichos aportes, y entre ellos, la capacidad de la evaluación para aportar evidencias sólidas que sustenten la toma de decisiones, son los que justifican su gran expansión. Esto es importante por dos motivos. En primer lugar permite asignar los recursos —siempre escasos, y más aún en el contexto actual— de la mejor manera posible, y ajustándose fielmente a los criterios fijados. Por otro lado, la evaluación permite dar evidencias sólidas que justifiquen la opción elegida, con la importancia que ello tiene en el contexto actual para el refuerzo y mantenimiento de sistemas democráticos.

La evaluación también es una fuente de valores que permite establecer criterios y estándares explícitos con los que poder juzgar, analizar, interpretar, comparar y generalizar los resultados de una actuación, así como mejorar las intervenciones mismas, mediante el

aprendizaje —basado en el uso del proceso y los resultados— y la aplicación de diversas metodologías y herramientas que se adapten al contexto de la intervención evaluada.

Los aportes mencionados, junto con el papel de la evaluación como elemento de apoyo a la capacitación de las personas, confieren a esta disciplina un papel destacado y prometedor en la consecución de procesos de desarrollo sostenibles y endógenos en los territorios.

## 5. Apéndice

En el presente apéndice se detalla información sobre las distintas organizaciones de evaluación surgidas durante el proceso de expansión.

Las primeras asociaciones, surgidas entre 1981 y 1995 son: La Canadian Evaluation Society, fundada en 1981; actualmente cuenta con más de 1900 miembros y con delegaciones en todo Canadá (CES, 2012). La American Evaluation Association, fundada en 1986; actualmente cuenta con alrededor de 5500 miembros y representa a todos los estados norteamericanos así como a 4 países extranjeros (AEA, 2012). La Australasian Evaluation Society (AES), primera asociación de evaluación de índole regional, fundada en 1991, actualmente cuenta con más de 900 miembros (AES, 2012). La United Kingdom Evaluation Society (UKES), fundada en 1994 y con más de 320 miembros. La European Evaluation Society (EES), fundada a finales de 1994. Y la Asociación Centroamericana de Evaluación (ACE). Fundada a raíz del primer Seminario de Evaluación de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, que fue promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

A raíz de la creación de la Sociedad Europea de Evaluación (EEA) en 1994, surgieron multitud de asociaciones nacionales en: Alemania (dos asociaciones nacionales: GES y DES, y con otra asociación que incluye a Alemania y a Austria: DeGEval), Bélgica (una sociedad: SWEP y una plataforma de evaluación: VEP), Dinamarca (DES), Escocia (SEN), España (SEE), Finlandia (FES), Francia (SFE), Islandia (IEA), Italia (AIV), Polonia (PES), Suecia (Utvärderarna) y Suiza (SEVAL).

En África, tras la creación de la African Evaluation Association (AfrEA) se comenzaron a crear asociaciones en Kenia, Níger y Ghana. La de Kenia es la más antigua, la de mayor peso en África, y la que constituye el modelo seguido por el resto de países africanos. Además existen redes de evaluación en Botswana (Botswana Evaluation Association), Burkina Faso (Réseau Burkinabé de Suivi et d'Evaluation), Burundi (Burundi Evaluation Network), Cabo Verde (Cape Verde Evaluation Network), Comoros (Association Comorienne de Suivi et Evaluation), Egipto (Egyptian Evaluation Association), Eritrea (Eritrea Evaluation Network), Etiopía (Ethiopian Evaluation Society), Ghana (Ghana Evaluators Association y Ghana Evaluators Network), Kenia (Kenya Evaluation Association y Professionals in Measurement Network), Madagascar (Malagasy Association pour le Suivi et l'Evaluation y Réseau Malgache de Suivi et Evaluation), Malawi (Malawi Network of Evaluators), Mali (Association pour la Promotion de l'Evaluation au Mali), Marruecos (Réseau Marocain de Suivi et Evaluation y L'Association Marocaine de l'Evaluation), Mauritania (Mauritanian M&E Network y National Evaluation Network in Mauritania), Namibia (Namibia Monitoring, Evaluation and Research Network), Níger (Réseau Nigérien de Suivi et Evaluation), Nigeria (Monitoring and Evaluation Network of Nigeria, Society for Monitoring and Evaluation of Nigeria y Continental Research), República Democrática del Congo (Société Congolaise d'Evaluation), Ruanda (Réseau Ruandais de Suivi et Evaluation y Societe d'Evaluation Rwandaise), Sudáfrica (South African Evaluation Network), Uganda (Ugandan Evaluation Association), Zambia (Zambia Evaluation Association), Zimbabwe (Zimbabwe Evaluation Society) (IOCE, 2010b). Participan también en la AfrEA (aunque sin sociedades o redes propias de evaluación), Benin, Camerún, Costa de Marfil, Gabón, Guinea, Guinea Ecuatorial, Senegal, Seychelles, Sudán, Swazilandia, Santo Tomé y Príncipe, Tanzania y

Togo. (IOCE, 2010b). Por último es importante destacar que África es el continente con un mayor número de asociaciones multinacionales de evaluación. Éstas son: AfrEA (African Evaluation Association), AGDEN (Africa Gender and Development Evaluation Network), y AfricaCop-MfDR (African Community of Practice on Managing for Development Results)

En Asia, en 2003 surgieron la Japanese Evaluation Society (JES), la Thailand Evaluation Network, la Korean Evaluation Association y los foros de evaluación: Bangladesh Evaluation Forum y Nepal M&E Forum. En la actualidad, existen sociedades de evaluación en China (China Enterprise Evaluation Association), India (con tres organizaciones de evaluación: Indian Evaluation Network, India Monitoring and Evaluation Learning and Action Network, y Development Evaluation Society of India), Indonesia (Indonesian Development Evaluation Community) y Kazakhstan (Kazakhstan Evaluation Association). Además, en Bangladesh y Nepal, de han creado dos nuevas asociaciones Bangladesh Monitoring and Evaluation Network y Nepal Evaluation Society.

En Latinoamérica, en los últimos años se han creado asociaciones de ámbito, tanto regional (como la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización en América Latina y el Caribe (RELAC) y la Central America Evaluation Association) como nacional (Brazilian Evaluation Agency, Brazilian Association for Educational Evaluation, Cuban Evaluation Network y Peru Network for Monitoring and Evaluation).

## 6. Referencias

- American Evaluation Association (AEA) (2012). Local affiliates. Consultado el 3 de mayo de 2012 desde: <http://www.eval.org/aboutus/organization/affiliates.asp>
- Australasian Evaluation Society (AES) (2012). About the Australasian Evaluation Society. Consultado el 3 de mayo de 2012 desde: <http://www.aes.asn.au/membership/>
- Ballart, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistémica y estudios de caso*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Canadian Evaluation Society (CES) (2012). About the Canadian Evaluation Society. Consultado el 4 de mayo de 2012 desde: [http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=1&ss=2&\\_lang=en](http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=1&ss=2&_lang=en)
- Casley, D. J. & Kumar, K. (1990). *Seguimiento y evaluación de proyectos en agricultura*. Madrid: Mundi-Prensa.
- Cohen, E. & Franco, R. (2006). *Evaluación de proyectos sociales (7ª ed)*. Mexico DF: Siglo XXI editores.
- Derlien, H. U. (1990). Genesis and structure of evaluation efforts in comparative perspective. En: R. C. Rist (Ed.), *Program evaluation and the management of government. Patterns and prospects across eight Nation* (pp. 147-177). New Brunswick: Transaction Publishers.
- Díaz-Puente, J. M., Cazorla, A., & Dorrego, A. (2007). Crossing national, continental, and linguistic boundaries: Toward a worldwide evaluation research community in journals of evaluation. *American Journal of Evaluation*, 28 (4), 399-415.
- Díaz-Puente, J. M., Yagüe, J. L., & Afonso, A. (2008). Building Evaluation Capacity in Spain. A Case Study of Rural Development and Empowerment in the European Union. *Evaluation Review*, 32 (5), 478-506.
- Furubo, J. E., Rist, R. C., & Sandahl, R. (2002). *International Atlas of Evaluation. Comparative Policy Analysis Series*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE) (2010a). Regional or International Evaluation Organizations. Consultado el 15 de diciembre de 2011 desde: [http://www.ioce.net/members/reg\\_intl\\_organizations.shtml](http://www.ioce.net/members/reg_intl_organizations.shtml)
- International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE) (2010b). National evaluation organizations. Consultado el 15 de diciembre de 2011 desde: [http://www.ioce.net/members/national\\_organizations.shtml](http://www.ioce.net/members/national_organizations.shtml)

- International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE) (2010c). IOCE Member Organizations. Consultado el 15 de diciembre de 2011 desde: [http://www.ioce.net/members/member\\_organizations.shtml](http://www.ioce.net/members/member_organizations.shtml)
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994). *The Program Evaluation Standards*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Love, A. J. & Russon, C. (2000). Building a worldwide evaluation community: Past present, and future. *Evaluation and Program Planning*, 23 (4), 449-459.
- Love, A. J. & Russon, C. (2002). International evaluation: the way forward. En: Canadian Evaluation Society National Office of Ottawa (Ed.), *The Canadian Evaluation Society Newsletter*. Ottawa: CES National Office.
- Lundgren, H. (2000). A proposal for an International Organization for Co-operation in Evaluation [IOCE]. *Evaluation*, 6 (4), 481-485.
- Mertens, D. M. (2005). The inauguration of the International Organization for Cooperation in Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 26 (1), 124-130.
- Mertens, D. M. & Russon, C. (2000). A Proposal for the International Organization for Cooperation in Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 21 (2), 275-283.
- Mokate, K. M. (2000). *El Monitoreo y La Evaluación: herramientas indispensables de la gerencia social*. Washington D.C.: Instituto Interamericano de Desarrollo Social.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text (3rd. ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (1998). Discovering process use. *Evaluation*, 4 (2), 225-233.
- Patton, M. Q. (1999). Utilization-Focused Evaluation in Africa. *Evaluation training lectures delivered to the inaugural conference of the African Evaluation Association*. Nairobi: Prudence Nkinda Chaiban.
- Patton, M. Q. (2001, April). *Remarks to the Canadian Evaluation Society*. National Capital Chapter, Annual General Meeting. Banff, Canada.
- Picciotto, R. (2003). International trends and development evaluation: The need for IDEAS. *American Journal of Evaluation*, 24 (2), 227-234.
- Román, C. (1999). *Una estrategia de desarrollo económico para Andalucía*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria.
- Scriven, M. (2005a). Key evaluation checklist (KEC). Consultado el 30 de mayo de 2011 desde: <http://preval.org/documentos/2071.pdf>
- Scriven, M. (2005b). Logic of evaluation. En: S. Mathison (Ed.), *Encyclopedia of evaluation* (pp. 235-238). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J. (1985). *Evaluation*. Boston: Kluber-Nijhoff Publishing.
- Stone, C. N. (1985). Efficiency versus social learning: A reconsideration of the implementation process. *Policy Studies Review*, 4 (3), 484-496.
- Vela, R. (2003). Hacia un nuevo enfoque de la evaluación de impacto de proyectos de desarrollo rural. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 50, 125-142.
- Walters, J. (1996). Auditor power! *Governing* (April), 25-29.
- W.K. Kellogg Foundation (1998) [Updated in 2004]. *The W. K. Foundation Evaluation Handbook. Philosophy and Expectations*. Michigan: Battle Creek. Consultado el 10 de mayo de 2011 desde: <http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/W-K-Kellogg-Foundation-Evaluation-Handbook.aspx>.
- Wye, C. G. & Sonnichsen, R. C. (1992). Editor's notes. *New Directions for Program Evaluation*, 55, 1-10