

Mixing methods en la evaluación de proyectos de desarrollo: el caso del PCIP de Lurigancho-Chosica (Perú).

José Luis Yagüe

Grupo de investigación en Planificación y Gestión Sostenible del Desarrollo Rural-Local (GESPLAN). Universidad Politécnica de Madrid

Gordon Prain

International Potato Center. Urban Harvest Program

Miguel Salvo

Grupo de investigación en Planificación y Gestión Sostenible del Desarrollo Rural-Local (GESPLAN). Universidad Politécnica de Madrid

Nieves Gonzales

International Potato Center. Urban Harvest Program

Abstract

Evaluation of development projects always implies some difficulty to measure socioeconomic impacts. However, It is generally accepted that the sustainability of processes is a key for success, and so processes themselves should be the object for evaluation. In this sense, evaluation can be considered as a tool to promote or to reinforce those processes.

This article summarizes a case of study in Lima outskirts carried out by researchers from Technical University of Madrid and the International Potato Center. Mixing methods has become an approach to program evaluation, and so different evaluation methods and tools have been combined here: key questions, process mapping and empowerment evaluation.

This methodology has been useful to identify activated processes and their links with project achievements. This is the base to involve stakeholders in consolidating those processes.

Keywords: *evaluation, empowerment evaluation, process mapping, development projects*

Resumen

La evaluación de proyectos de desarrollo supone una situación controvertida por la dificultad intrínseca que plantea cuantificar logros socioeconómicos más allá de la siempre ejecución. Sin embargo hay cierto consenso en que la sostenibilidad de los procesos generados es la base del éxito, y por tanto deberían ser el objeto de los ejercicios de evaluación. Estos últimos pueden considerarse, asimismo, como instrumentos dirigidos a impulsar o reforzar dichos procesos.

El caso que se presenta muestra el trabajo realizado en este sentido por la Universidad Politécnica de Madrid y el Centro Internacional de la Papa en un proyecto en el Cono Este de Lima. En él se ha llevado a cabo una metodología de evaluación centrada en el mapeo de procesos y la realización de talleres empowerment evaluation, alineada con las tendencias que abogan por la utilización complementaria de diferentes herramientas y enfoques (mixing methods) para conseguir una mayor cobertura de la evaluación o bien una aproximación secuencial a los objetivos que se pretenden.

Como resultado se han identificado los procesos activados, sus vínculos con la estrategia formulada y los resultados cuantificables. Esto ha permitido trabajar con los actores

involucrados para consolidar dichos procesos, e identificar las posibilidades de replicación metodológica de la intervención.

Palabras clave: *evaluación, empowerment, mapeo procesos, proyectos de desarrollo*

1. Introducción

El camino elegido para la ejecución de un proyecto de desarrollo es un elemento determinante de su calidad, puesto que es el propio proceso de desarrollo apoyado o impulsado el objetivo principal de la intervención (Ferrero, 2003; Varela, 2007). Por ello la capacidad de adaptación y la flexibilidad de la intervención para adecuarse a los cambios del entorno y fortalecer los procesos constituyen un aspecto esencial para determinar la calidad y la sostenibilidad de los mismos.

En este sentido los requerimientos de las agencias financiadoras siguen focalizado su atención en la eficacia/eficiencia de la ejecución de los proyectos en términos de consecución de productos o resultados, aunque cada vez más se insiste en la necesidad de medir los impactos a largo plazo y la sostenibilidad.

Este enfoque exige poner la atención en los procesos que se ponen en marcha a través del proyecto y los aprendizajes que generan, más que en los resultados directos y a corto plazo. Y esto implica una adaptación de los sistemas de sistematización de experiencias, básicamente a través del seguimiento y evaluación.

De forma particular la aportación de la cultura de la evaluación ha ganado reconocimiento mundial (Díaz-Puente *et al.*, 2007), y una creciente influencia en la promoción de los procesos de cambio (Kirkhart, 2000) así como en la creación de capacidades y el aprendizaje (Taut, 2007).

La presente comunicación pretende aportar una experiencia llevada a cabo para la adopción de este enfoque de procesos en el ejercicio de evaluación final de un proyecto de cooperación en el cono este de Lima (Perú). Para ello se ha ensayado una combinación de diversos métodos y herramientas de evaluación. Esta forma de actuar conocida como *mixing methods* se ha convertido en un enfoque bastante común para la evaluación de programas (Green and Caracelli, 1997; Hishigsuren, 2007; Lawrenz and Huffman, 2002), basado en el simple hecho de que la combinación de métodos amplía el potencial de realizar un estudio que es superior a aquél realizado con un enfoque único (Waysman and Savaya, 1997).

2. Metodología aplicada

La figura 1 recoge el enfoque metodológico aplicado a esta evaluación y las principales herramientas utilizadas. Se vertebra a través de preguntas clave –*key questions*–, un enfoque que resulta muy adecuado para la definición de contenidos de la evaluación y que es el más generalizado para la evaluación de los programas de la UE (Commission of the EU, 1994). La metodología de respuesta sigue la siguiente estructura (Díaz-Puente, 2003):

- Estructuración de la información
- Formulación de las preguntas clave de la evaluación
- Finalidad de la pregunta
- Criterios e indicadores
- Análisis de información cuantitativa y cualitativa
- Respuesta a la pregunta: conclusiones y recomendaciones
- Limitaciones a la respuesta

La tarea de información y documentación que precede al análisis, como en cualquier otro trabajo de evaluación siempre incluye un trabajo de revisión documental de los diferentes informes, bases de datos, publicaciones, etc., que ha generado el proyecto. De forma complementaria se aplican otras herramientas, como el análisis económico de casos, y fundamentalmente herramientas de carácter participativo que nos permitan generar información cualitativa. Entre ellas algunas más convencionales como entrevistas a informantes clave, grupos focales, cuestionarios¹.

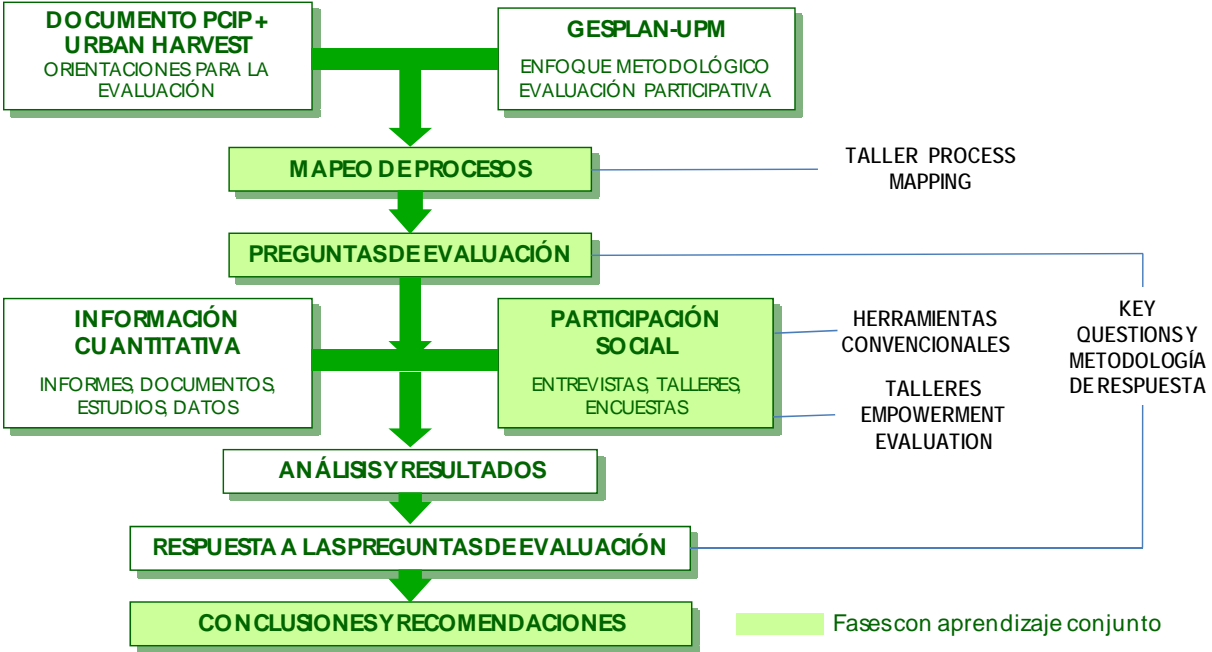


Figura 1. Enfoque metodológico y herramientas de evaluación aplicados al PCIP Lurigancho-Chosica

Sin embargo, el principal complemento metodológico utilizado han sido dos: el mapeo de procesos –*process mapping*- y el *empowerment evaluation*.

El primero se orienta a la identificación de los procesos y subprocesos, conscientes o subyacentes que se han producido al ejecutar el proyecto. Sobre la base de estos procesos es más fácil comprender la intervención y estructurarla para plantear las preguntas de evaluación que determinen los logros en cada uno de ellos, sin olvidar aspectos de carácter general (gestión) o más horizontales (consideraciones de género, medio ambiente, etc.).

El segundo se orienta a involucrar en la evaluación a los principales grupos de actores que han intervenido y que tienen estructura suficiente como para dar continuidad a todo el proyecto o alguna de sus facetas. En este sentido no va dirigido exclusivamente a la participación como una herramienta más que aporta información cualitativa, sino que se dirige sobre todo a la percepción de los procesos por parte de los potenciales actores para su sostenibilidad, completando el análisis.

Como vemos la combinación de estos enfoques se dirige a generar un aprendizaje en todos los actores (equipo de proyecto, beneficiarios, instituciones locales) a través de la

¹ Se puede consultar mucha bibliografía general, señalamos al título de ejemplo una básica con cierta tradición: UD-NORAD, *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*. IUDC-CEDEAL, Madrid, 1997.

evaluación de cómo se han generado y cómo están funcionando los procesos en los que están participando, y cómo pueden continuarse una vez finaliza el proyecto.

Puesto que el enfoque de *key questions* y el resto de herramientas convencionales son más conocidos, nos detendremos únicamente a sintetizar los dos complementos metodológicos utilizados, que además son los que aportan el valor adicional que se recoge más adelante.

Process Mapping

Este enfoque está vinculado más habitualmente a disciplinas relacionadas con la organización industrial y empresarial, y se ha destacado su utilidad para la comprensión de procesos complejos (Pojasek, 2005) o cómo funciona una organización (Matsumoto *et al.*, 2005), pero también para legitimar y difundir los cambios estratégicos, y por consiguiente no solo con capacidad analítica sino transformadora (Fenton, 2007).

Estas características son las que lo hacen útil para incorporarlo a evaluaciones orientadas a los procesos y a los aprendizajes. El aprendizaje surge en la propia elaboración del mapa que se realiza conjuntamente entre el evaluador.

Existen múltiples formas de “dibujar” el mapa de procesos, pero básicamente hay que tener en cuenta las actividades que se van desarrollando y las relaciones de precedencia entre ellas, así como otras relaciones indirectas. La secuencia básica seguida en el caso que se presenta es la siguiente:

- Revisión de los informes de seguimiento: El evaluador las sitúa en un mapa tratando de relacionarlas por la temática y por las relaciones de precedencia entre unas y otras. El marco de referencia puede ser la estrategia general del proyecto, pero no debe suponer un limitante, más bien conviene repensar si las relaciones entre actividades encajan mejor en otro esquema que facilite la comprensión del trabajo realizado y su coherencia.
- Entrevistas individuales: El evaluador mantiene reuniones individuales con cada uno de los miembros del equipo para profundizar en cada una de las actividades, discutir las relaciones entre ellas o si hay actividades que no han sido reflejadas adecuadamente en los informes y que han formado parte del trabajo desarrollado.
- Taller de validación: participa todo el equipo del proyecto y en él se produce un primer proceso de aprendizaje conjunto, ya que por primera vez tiene una visión global de las actuaciones realizadas y procesos que ha detectado el evaluador. El debate se orienta a cambiar actuaciones, añadir nuevas, identificar subprocesos, matizar, etc, y una labor importante es consensuar el nombre que se les da a los procesos.
- Elaboración del mapa final: se elabora el mapa completo y a partir de él un esquema simplificado sólo con procesos y subprocesos. Se contrasta este mapa con la estrategia original del proyecto/s, para ver qué áreas se han cubierto, cuáles no, qué nuevos aportes a la estrategia hay y buscar explicaciones de la complejidad que supone desarrollar aquella. Finalmente se identifican y consensuan las grandes áreas de evaluación para formular preguntas de evaluación.

Empowerment Evaluation.

Este enfoque se ha convertido en un fenómeno mundial desde su desarrollo por el Dr. David Fetterman y su difusión en 1993 a través de la Sociedad Americana de Evaluación (Fetterman, 2001; Díaz-Puente, 2007). Es perfectamente válido y compatible con herramientas más tradicionales de evaluación, que no son mutuamente excluyentes sino que se refuerzan mutuamente (Fetterman and Wanderman 2007). Tiene una clara orientación y está diseñado a ayudar a la gente a ayudarse a sí misma y mejorar sus programas usando la autoevaluación y la reflexión. A través de este enfoque los participantes en un determinado programa conducen sus propias evaluaciones mientras que

el evaluador profesional hace el papel de instructor o facilitador dependiendo de las capacidades internas del programa.

Es la base de aprendizaje para todos los grupos de actores clave que se encuentren organizados bajo cualquier forma de asociación formal o informal. Por ello es preciso trabajar con organizaciones que tengan vocación de permanencia y que puedan utilizar el aprendizaje para mejorar. No es adecuado para grupos de trabajo constituidos por individuos a los que solo une una actividad acotada en el tiempo, como pueden ser los beneficiarios de créditos, los asistentes a talleres de capacitación o los miembros de plataformas de concertación sin vinculación orgánica directa (mesas de diálogo, foros institucionales, etc).

Instrumentalmente utiliza unos talleres que constan de tres etapas (Fetterman, 2001):

- Identificando una misión: este paso implica desarrollar frases que traten de capturar la misión y la visión o unificar los propósitos del programa, incluso cuando ya existe una descripción formal y previa de la misión y visión. El objetivo es alcanzar un consenso en las frases clave que representarán los valores de los actores involucrados, y por consiguiente el propósito y los resultados a largo plazo del programa.
- Haciendo balance: este paso implica una tormenta de ideas sobre las actividades del programa que deben cubrir esa misión, para luego priorizar y discutir sobre las más importantes que deben ser evaluadas. Este paso proporciona una oportunidad para establecer una línea de base del programa, así como sus fortalezas y debilidades.
- Planificando el futuro: en este paso se identifican objetivos realistas para cada una de las actividades prioritarias, así como actividades que ayudarían a alcanzar esos objetivos y el tipo de documentación o hitos para evidenciar los avances y monitorerarlos.

Se recomienda realizar periódicamente nuevos talleres de empowerment dirigidos a consolidar los logros alcanzados y ver la reorientación de cara al año siguiente, de tal modo que se le de sentido real a la filosofía de este enfoque que trata de que las organizaciones salgan reforzadas a través de su autoaprendizaje en un ejercicio continuo de evaluación.

3. Aplicación al Proyecto de Cooperación Integral Productiva (PCIP) en Lurigancho-Chosica.

El distrito de Lurigancho-Chosica ubicado en el Cono Este de Lima, es uno de los más extensos y menos urbanizados de la Provincia de Lima. El suelo agrícola representa cerca de la mitad de su superficie útil, donde coexisten una amplia variedad de actividades agrícolas, industriales y comerciales. La iniciativa Urban Harvest² y la Universidad Politécnica de Madrid, plantearon la realización en esta área de un proyecto de desarrollo vinculado a la Agricultura Urbana en dicho territorio.

El objetivo general del proyecto era contribuir a reducir la pobreza urbana y mejorar la seguridad alimentaria y nutricional mediante el fortalecimiento de los gobiernos municipales y la adopción de una cultura de la planificación del desarrollo local sostenible. Para lograrlo se planteó el proceso de formulación y puesta en marcha de un Programa de Cooperación Integral Productivo, basado en la integración de la agricultura urbana y peri-urbana en el desarrollo sostenible de los gobiernos municipales locales y regionales, y alineado con el

² El programa de Cosecha Urbana –*Urban Harvest*–, es una iniciativa global del *Consultative Group on International Agricultural Research* (CGIAR), coordinada desde el Centro Internacional de la Papa (CIP). Busca consolidar a la agricultura dentro y alrededor de la ciudad como un componente productivo y esencial en la sostenibilidad de las ciudades en África, Asia y Latinoamérica.

plan nacional de lucha contra la pobreza con perspectivas de desarrollo sostenible a largo plazo.

El marco conceptual (Prain, 2006) se basa en un modelo integral de producción agropecuaria urbana, con un enfoque sistémico, planificado y participativo, que facilite el aprendizaje social entre diversos actores como productores, gobiernos locales, organizaciones de investigación y desarrollo y grupos de base. Asimismo promueve la organización social, sobre todo entre los agricultores. El proyecto, ejecutado entre los años 2006 y 2008 se caracteriza por presentar un marcado enfoque territorial, y por potenciar los vínculos con los gobiernos locales para garantizar la sostenibilidad de dicho enfoque (Salvo, 2006). Las actividades y consiguientes resultados se esperaban en las siguientes áreas:

- Capacitación de las personas: población beneficiaria (agricultores urbanos) y los gestores municipales.
- Fortalecimiento de Instituciones: tanto los Gobiernos municipales, productores, juntas de riego, asociaciones de propietarios, definiendo un sistema de co-participación en la gestión urbana entre todas las entidades.
- Desarrollo social como elemento imprescindible del desarrollo económico: Mejorando el desarrollo humano y el medioambiente.
- Establecimiento de un fondo de microinversiones que impulsase la actividad económica.
- Transferencia de resultados y expansión a otros municipios.

Trabajos de evaluación

La aplicación de la metodología descrita se concretó en la realización de 1 taller de process mapping y 4 talleres de empowerment evaluation, además de una ronda de entrevistas a los principales responsables de las instituciones participantes, 3 análisis económicos de estudios de caso y un proceso de encuestas a beneficiarios del microcrédito.

Identificación de procesos de aprendizaje y áreas objeto de evaluación

Utilizando la metodología de mapeo de procesos se confeccionó el mapa que se recoge en la figura 2. En él están recogidas todas las actividades realizadas y las relaciones entre ellas. No es objeto de esta comunicación describir este detalle, para la cual sería necesaria una mayor extensión, sino mostrar cómo esta metodología permite ofrecer una imagen de la complejidad del proyecto, y sobre todo cómo nos permite identificar procesos y subprocesos relacionados a partir de lo realizado. Así, una lectura horizontal muestra los procesos alineados con las cuatro áreas de trabajo, donde se han dibujado en color blanco lo que se consideran procesos y subprocesos que conforman el trabajo principal. En rojo se encuentran los procesos derivados, que suelen responder a una lectura vertical que muestra cómo interactúan de manera interesante y en ocasiones inesperada.

Así, en la figura 3, al esquematizar los procesos se muestra cómo se encuentran organizados en bloques metodológicos interrelacionados y que se complementan mutuamente. Este análisis da mucha más profundidad a la evaluación que considerando cada área de manera separada, pues muestra como los procesos activados en muchos casos son interdependientes. Por ejemplo, el Fondo Rotatorio, lejos de ser un componente independiente, es un elemento crucial para consolidar los avances obtenidos en capacitación y comercialización, ofreciendo a los beneficiarios la posibilidad de llevar a la práctica lo aprendido. En otro ámbito, todo el fortalecimiento institucional y la transferencia no son áreas separadas, si no que se comprueba como el trabajo acumulado durante dos años en la primera conduce finalmente a acciones de transferencia.

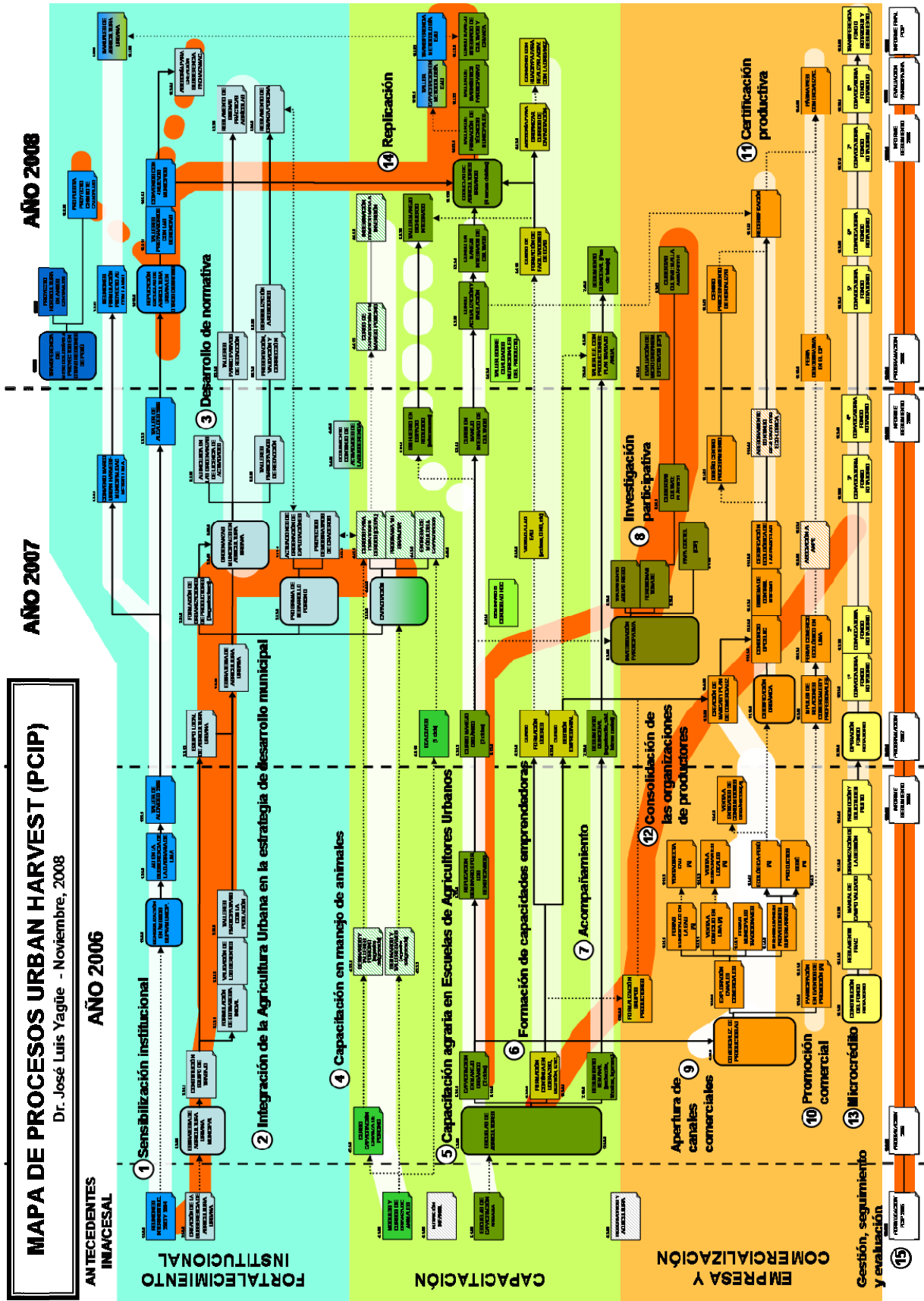


Figura 2. Mapa de procesos generado del PCIP Lurigancho-Chosica.

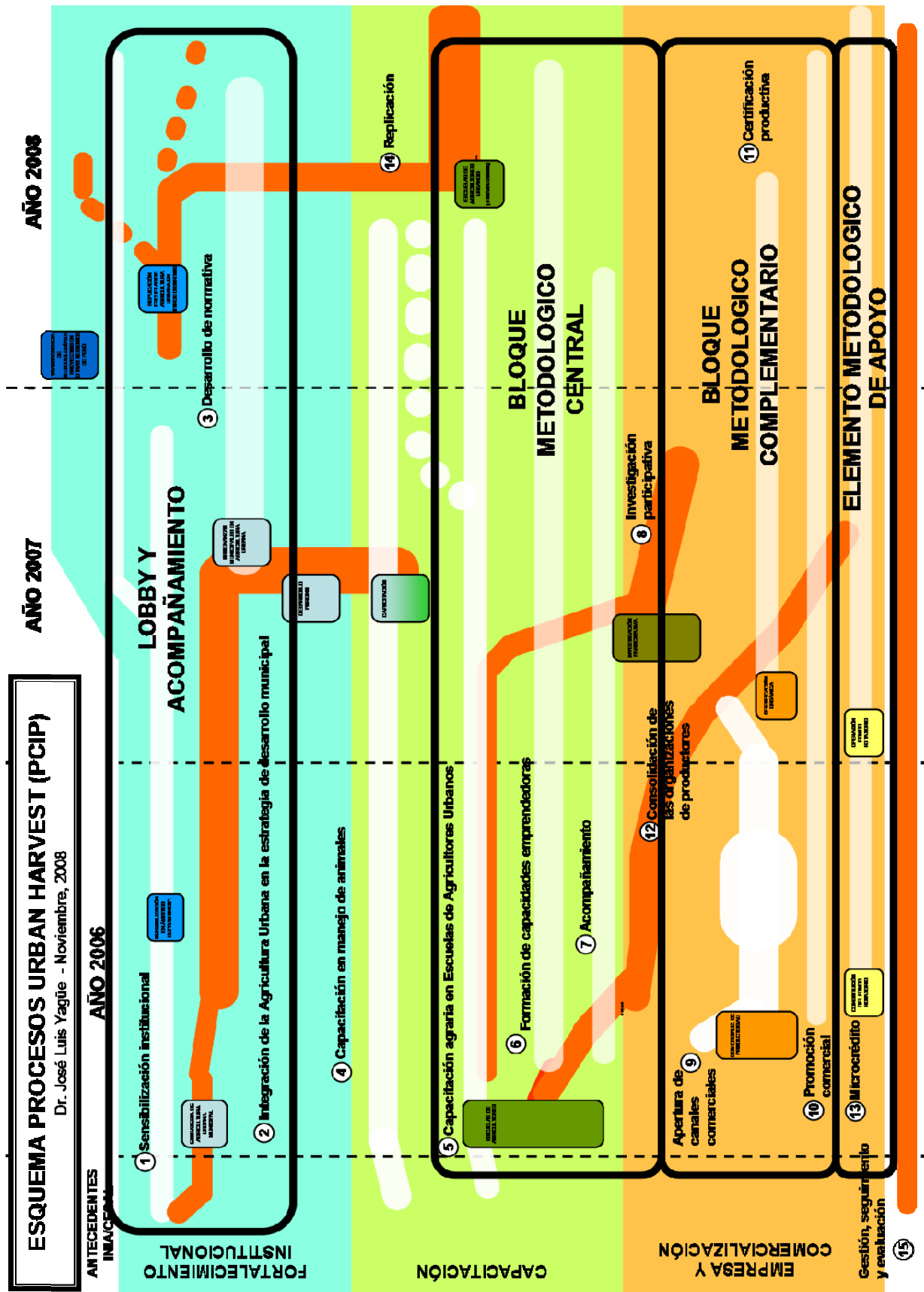


Figura 3. Esquema interpretativo de procesos del PCIP Lurigancho-Chosica.

Estos procesos y sus interrelaciones conforman la verdadera estrategia de intervención, que se puede comparar con la estrategia inicial del documento de formulación. El análisis pone de manifiesto cómo se ha dado cobertura a cinco de esos resultados de forma directa, y a uno de ellos, el Desarrollo Social, considerándolo de forma transversal.

Desde esta perspectiva, y a partir de los grandes bloques de procesos, se pueden establecer las cuestiones clave de evaluación dotándolas de mayor sentido, concreción y “dirección” que las que corresponderían exclusivamente a la definición de las áreas de la estrategia inicial:

- ¿En qué medida la Escuela de Agricultores Urbanos ha sido un instrumento adecuado para la capacitación frente a otros medios convencionales? Respondiendo a partir de indicadores básicos de participación global, nivel de permanencia en los cursos, participantes intensivos, valoración del nivel de satisfacción, vinculación con otras actividades del proyecto, etc. comparados entre la modalidad de formación en estas Escuelas y la modalidad más convencional.
- ¿En qué medida el PCIP ha contribuido a reforzar la vertebración social y la organización de los productores a través de la comercialización? Respondiendo a partir de indicadores referidos a la constitución y consolidación de nuevas empresas y organizaciones, estudios de caso de rentabilidad de algunas actividades, e indicadores cualitativos sobre la percepción de los actores en cuanto al nivel de participación en la comunidad.
- ¿En qué medida el Fondo Rotatorio de Agricultores de la Ciudad ha funcionado como un instrumento eficaz para la promoción de actividades productivas sostenibles? Respondiendo a través de indicadores básicos de ejecución (retornos, morosidad, nº proyectos, etc), nivel de satisfacción de los beneficiarios, análisis del procedimiento de gestión y seguimiento.
- ¿En qué medida el PCIP ha contribuido a incluir en la gestión municipal la Agricultura Urbana como elemento estratégico para el desarrollo? Respondiendo a partir del análisis de cambios institucionales que ha implicado (organigrama municipal, planilla), efectos directos en políticas (normativa, programación), e indicadores de réplica en otros municipios.

A ellas se suman otras dos de carácter más horizontal para cualquier proyecto:

- ¿En qué medida el PCIP ha sido gestionado de modo eficaz para el cumplimiento de sus objetivos?. Respondiendo en función de niveles de ejecución del gasto, control de las actividades, procedimientos de gestión, perfil del equipo del proyecto, transferencia de resultados e interacción con otras instituciones y departamentos, etc.
- ¿En qué medida ha contemplado el PCIP las cuestiones de género y medioambiente en el desarrollo de sus actividades?. Respondiendo fundamentalmente a través de indicadores de percepción de los actores.

Tanto la construcción del mapa como la delimitación de las áreas de evaluación y las preguntas implicaron al equipo del proyecto, y por lo tanto un primer aprendizaje de cara al futuro, sobre todo de cara a la replicación de las metodologías desarrolladas y su corrección.

Empoderando a los actores para la sostenibilidad de los procesos

Los talleres de empowerment evaluation se utilizaron para trabajar con aquellos grupos formalizados susceptibles de continuar su actividad, y por consiguiente susceptibles de incorporar los aprendizajes fruto de la reflexión a que este instrumento da lugar. En este sentido se quiere destacar cómo la evaluación puede considerarse una más de las

actividades que ha realizado el proyecto para que los beneficiarios sean conscientes de su entidad como organización y su proyección de cara al futuro.

En el caso de la Subgerencia de Agricultura Urbana el taller sirvió para dar mayor visibilidad y respaldo a la misma en el seno de su municipalidad, ofreciendo un cauce para que el resto de responsables reflexionasen en conjunto sobre los logros del PCIP y sus implicaciones en la política municipal.

Uno de los éxitos de primer orden del proyecto fue organizar, crear y consolidar dos organizaciones de productores con acceso a nuevos mercados, con efecto demostrativo en cuanto al manejo orgánico, con apoyo y reconocimiento municipal. Su perdurabilidad es un escaparate permanente de los efectos que el PCIP ha podido conseguir, y por ello se organizaron otros dos talleres con dada una de las organizaciones. Como elemento de contraste se realizó otro taller con otra organización que no había sido conformada a través del proyecto aunque sus miembros habían sido beneficiados de sus acciones.

Para dar una idea de la utilidad que este enfoque proporcionó, la figura 3 recoge como se identificó que el sentido de organización, y por lo tanto su continuidad, estaba presente en la Misión-Visión que reflejaron las dos primeras, que además conectaba con muchos de los procesos desarrollados. Por el contrario en la última se realizaba desde una óptica personalista y apenas incorporaba un par de procesos.

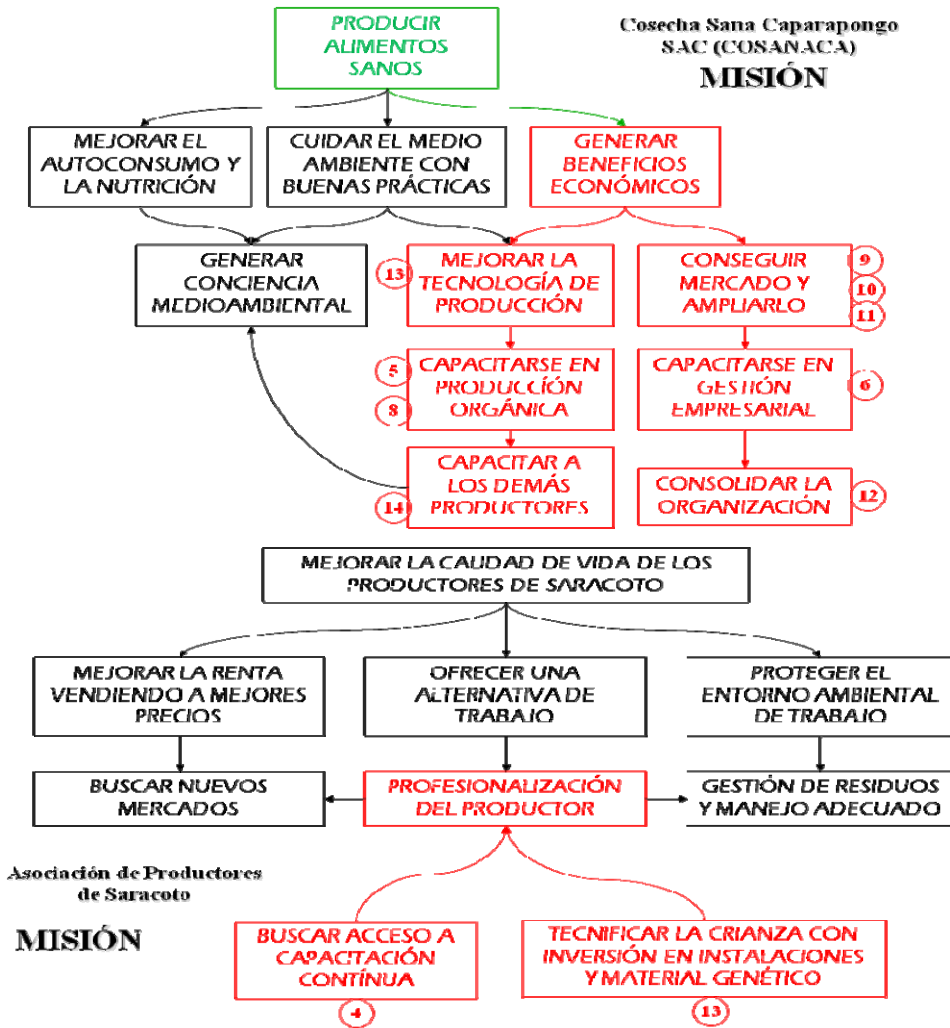


Figura 4. Misión desarrollada por dos organizaciones de productores en el taller Empowerment Evaluation y relación con los procesos identificados

La orientación de estos talleres no iba dirigida principalmente a recabar información para la evaluación, si no a suscitar la reflexión de los participantes de cara al futuro de su organización ahora que acababa el proyecto. Este doble efecto de aprendizaje de lo realizado y reflexión hacia el futuro es la base de la filosofía del empowerment, y por ello este enfoque es capaz de prescindir del análisis de los elementos que los propios participante no consideran relevantes aunque estén formulados en la estrategia.

Por último, el trabajo realizado con el equipo del PCIP a través de mapeo de procesos había contribuido a reforzar su visión de conjunto de toda la estrategia como un paquete bien integrado. Por ello el taller de empowerment ha sido muy importante de cara a la labor que tienen pendiente y en la que inciden varias de las recomendaciones: la sistematización y divulgación de la experiencia desarrollada, la sistematización y divulgación de las metodologías aplicadas ampliadas con el aprendizaje que han tenido, la replicación en nuevos proyectos, etc. En definitiva se ha logrado reforzar con el aprendizaje generado en la evaluación su potencial contribución a las metodologías que buscan el desarrollo de la Agricultura Urbana.

5. Conclusiones

El ejercicio de evaluación presentado como caso de estudio responde a un enfoque metodológico que se fundamenta en una participación directa y conjunta de los actores involucrados en el proyecto, cuyo objetivo es proporcionar un juicio de valor, no desde la perspectiva tradicional de rendición de cuentas, si no desde la perspectiva de los aprendizajes locales generados a través de los procesos activados.

Para ello se ha mostrado especialmente útil la combinación de métodos y herramientas de evaluación, y en particular la inclusión del mapeo de procesos y el empowerment evaluation en una metodología estándar de preguntas de evaluación.

El mapeo de procesos ofrece un gran potencial en la etapa previa. En primer lugar ayuda al autoaprendizaje del equipo de trabajo del proyecto, al visionar las actividades realizadas fuera del marco de la estrategia prevista, de modo que se puedan identificar los procesos que realmente suceden como sucesión lógica de actividades, y ver si encajan con lo previsto. En segundo lugar alimenta los pasos siguientes de la evaluación, porque sirve para formular mejor las preguntas de evaluación y centrar los criterios e indicadores a recabar o estudiar. Pero además es fundamental en una evaluación centrada en el aprendizaje, puesto que permite, en tercer lugar, visualizar las rutas que pueden seguir las réplicas y eventuales proyectos en el futuro, procesos más o menos autónomos, secuencias, etc.

El mapa final que ofrece es el resultado de adaptar una estrategia de intervención formulada a la realidad cambiante que siempre supone cualquier proceso de desarrollo con comunidades. Por consiguiente debe considerarse como un insumo de aprendizaje futuro que refleja cómo pueden conseguirse resultados sostenibles. Este mapa es la base para elaborar propuestas de futuro, sirve como contraste para otras herramientas de la evaluación, y da información relevante a la hora de replicar los procesos en otros proyectos.

El enfoque de empowerment evaluation complementa a otras herramientas de carácter participativo a describir cómo esos procesos generados son percibidos por los actores que intervienen. Pero además este enfoque ayuda a promover la sostenibilidad de esos procesos al trabajar con las organizaciones participantes que pueden continuarlos, readaptarlos o replicarlos. En este sentido contribuye a que el ejercicio de evaluación se alinee con el proyecto para contribuir a la sostenibilidad general del mismo a su cierre.

Será necesario profundizar en la aplicación de esta metodología combinada en nuevos estudios de caso para poder valorar su facilidad de adaptación a otros tipos de proyectos de desarrollo, y también su adecuación a los requisitos de los financiadores. Sin embargo la

experiencia desarrollada muestra como una adecuada combinación de herramientas puede convertir al ejercicio de la evaluación en parte activa final del proyecto de desarrollo.

Referencias

Commission of the EU, *The MEANS collection: Evaluating socio-economic programmes*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1994.

Díaz-Puente, J.M., *Diseño y aplicación de un modelo para el seguimiento y evaluación del desarrollo rural en la UE*. PhD diss., Universidad Politécnica de Madrid, España, 2003.

Díaz-Puente, J.M., Cazorla, A., Dorrego, A., "Crossing national, continental and linguistic boundaries: Toward a worldwide evaluation research community in journals of evaluation", *American Journal of Evaluation* 28(4), 2007. pp. 299-415.

Díaz-Puente, J.M., "La evaluación en planes y programa de desarrollo: Estado actual y principales tendencias a nivel internacional", in *Empowerment Evaluation: Metodología para el seguimiento de programas y proyectos*, Fetterman, D. y Cazorla, A., Madrid, 2007. pp. 21-82.

Díaz Puente, J.M.; Yagüe, J.L.; Afonso, A., "Building Evaluation Capacity in Spain: A Case Study of Rural Development and Empowerment in the European Union", *Evaluation Review* Vol 32 (5), 2008. pp. 478-506.

Fenton, E., "Visualising Strategic Change: The role and impact of process maps as boundary objects in reorganization", *European Management Journal*, Vol. 25(2), 2007. Pp. 104-117.

Ferrero, G., *De los proyectos de cooperación a los procesos de desarrollo. Hacia una gestión orientada al proceso*. PhD diss., Universidad Politécnica de Valencia, España, 2003.

Fetterman, D., *Foundations of Empowerment Evaluation*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

Fetterman, D. and Wandersman, A., "Empowerment evaluation: Yesterday, today, and tomorrow", *American Journal of Evaluation* 28(2), 2007. Pp. 179-198.

Green, J. and Caracelli, V., "Defining and describing the paradigm issue in mixed-method evaluation", in *Advances in mixed-method evaluation: The challenges and benefits of integrating diverse paradigms*, *New Directions for Evaluation*, vol. 74, San Francisco: Jossey-Bass, 1997. Pp 5-17.

Hishigsuren, G., "Evaluation misión drift in microfinance: Lessons for programs with social mission", *Evaluation Review* 31(3), 2007. Pp. 203-260.

Kirkhart, K., "Reconceptualizing evaluation use: An integrated theory of influence", in *The expanding scope of evaluation use*, *New Directions for Evaluation*, Vol. 88, Caracelli, V and Prskill, H. San Francisco, 2000. Pp. 5-24.

Lawrenz, F. and Huffman, D., "The archipelago approach to mixed method evaluation", *American Journal of Evaluation* 23(3), 2002. Pp. 331-338.

Matsumoto, I. et al., "Use of process maps to develop a management briefing sheet for a design consultancy", *Engineering Construction & Arquitectural Management*, Vol.12(5), 2005. Pp. 458-469.

Pojasek, R.B., "Understanding processes with hierarchical process mapping", *Environmental Quality Management*, Vol. 15(2), 2005. Pp. 79-86.

Prain, G., "Urban Harvest: a CGIAR global program on urban and periurban agriculture", *Food & Fertilizer Technology Center*. Extension Bulletin nº575, 2006, pp.14-36.

Salvo M., Arce B. y De los Ríos I., “Integración de las entidades locales en la promoción del desarrollo rural local consideraciones para Latinoamérica desde la experiencia del Cono Este de Lima (Perú)”, *Proceedings of the X International Congress on Project Ingeneering*, Valencia, 2006.

Taut, S., “Studying sefl-evaluation capacity building in a large international developmet organization”, *American Journal of Evaluation*, Vol. 28(1), 2007. Pp. 45-59.

Tuggle, F. and Golfinger, W., “A methodology for mining embedded knowledge from process maps”, *Human Systems Management*, Vol.23, 2004. Pp. 1-13.

Varela, F. et al., *La Calidad de las Intervenciones de Desarrollo*. CIDEAL-EPTISA (con la colaboración de la Agencia Española de Cooperación Internacional), Madrid, 2007.

Waysman, M. and Savaya, R., “Mixed method evaluation: A case study”, *Evaluation practice*, 18(1), 1997. Pp. 227-.237.

Agradecimientos

Los autores quieren agradecer la colaboración prestada por todos los colaboradores del programa Urban Harvest, así como los responsables de la Subgerencia de Agricultura Urbana y la Junta de Usuarios de Riego de Lurigancho-Chosica. De modo muy especial su agradecimiento a todos los hombres y mujeres participantes y beneficiarios del proyecto que han participado desinteresadamente en los trabajos de evaluación que han servido de base para esta comunicación.

Correspondencia (Para más información contacte con):

José Luis Yagüe Blanco
Planificación y Gestión Sostenible del Desarrollo Rural-Local (GESPLAN)
Universidad Politécnica de Madrid

Dpto. Proyectos y Planificación Rural. E.T.S.I.Agrónomos
Avda. Complutense, s/n 28040 Madrid
Phone: +34 91 336 3837
E-mail : joseluis.yague@upm.es
URL : WWW.grupogesplan.es