



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo  
y la Cooperación COSUDE

# LA CULTURA DE LA EVALUACIÓN

## DOCUMENTOS

## DE REFLEXIÓN SOBRE CULTURA Y DESARROLLO



# LA CULTURA DE LA EVALUACIÓN

## Autor: François Matarasso

François Matarasso, nacido en el Reino Unido en 1958, es un artista comunitario, escritor e investigador. Durante quince años, trabajó como artista con distintas comunidades y, posteriormente, aplicó esa experiencia a la investigación sobre la teoría, la experiencia y los resultados de la participación de las personas en la cultura. Con su informe, *Use or Ornament? (1997)*, acuñó influyentes conceptos en las políticas culturales. Siguió otros estudios sobre cultura y desarrollo comunitario, entre ellos, *A Restless Art, How participation won and why it Matters (2019)*. Paralelamente a esa labor investigadora, François Matarasso combina su actividad como artista comunitario con el asesoramiento especializado en materia de evaluación y formación. Ha trabajado en más de cuarenta países. Ha sido administrador *del Consejo de las Artes de Inglaterra, de la Dotación Nacional para la Ciencia, la Tecnología y las Artes (Reino Unido) y de la Fundación Baring*. Ha sido asimismo profesor honorario en varias universidades británicas y australianas. Su amplia experiencia y profundo conocimiento en el campo de la cultura fueron también factores cruciales a la hora de ser elegido por la COSUDE para redactar el presente artículo de reflexión.

## EL ASCENSO DE LA EVALUACIÓN

Nada en este mundo es seguro, escribió Benjamin Franklin, excepto la muerte y los impuestos. Hoy en día, probablemente deberíamos añadir la evaluación a su lista de cargas inevitables. Cualquier persona cuyo trabajo dependa de las decisiones que toman otros —desde científicos y gestores hasta médicos y artistas— sabe que debe rendir cuentas de sus resultados. Esta tendencia cobró fuerza hacia finales del siglo XX, con la introducción de nuevas ideas en la administración pública. Las deficiencias en la respuesta internacional ante el genocidio de Ruanda condujeron a la adquisición de un nuevo compromiso con el aprendizaje a través de la evaluación, y, en particular, a la creación de la ALNAP, una red mundial formada por ONG, organismos de las Naciones Unidas (ONU), donantes y académicos especializados en la ayuda humanitaria. Desde entonces, la ALNAP ha creado una biblioteca compuesta por 21 500 recursos sobre Evaluación Humanitaria, Aprendizaje y Desempeño (HELP, por sus siglas en inglés).<sup>1</sup>

**En el espacio de una generación, la evaluación ha sido normalizada, tanto en calidad de industria como de cultura.**

Ello supone un cambio profundo y bienvenido. Ya no es aceptable trabajar en la ignorancia, aferrados a la esperanza. En los Estados democráticos ricos, el apoyo público a la ayuda internacional depende de los datos que demuestren sus efectos beneficiosos y sostenibles. Los organismos que gestionan programas de desarrollo están igualmente interesados en conocer el grado de eficacia de su trabajo y aprender a incrementarla.

**La evaluación permite la rendición de cuentas y el aprendizaje.** Mejora la eficacia y la eficiencia de la inversión e incrementa la confianza de las partes interesadas en sus efectos.

La COSUDE y sus contrapartes, incluidas las pequeñas ONG que llevan a cabo actividades a nivel comunitario, son conscientes de ello. Está claramente establecido en los documentos de la COSUDE sobre la política de evaluación, en los

materiales de orientación técnica y en los informes de los programas.<sup>2</sup> Los principios, conceptos y métodos para la evaluación de los programas de la COSUDE está en consonancia con los aplicados por la OCDE y la Sociedad Suiza de Evaluación, y contribuyen al creciente acervo de conocimientos que posee y comparte el sector del desarrollo internacional.

## LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA EN LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO

**No obstante, para el trabajo de la COSUDE en el ámbito de la cultura y el desarrollo, la evaluación es especialmente importante y especialmente difícil.** Una combinación que plantea verdaderos retos a quienes gestionan y evalúan los programas culturales con objetivos de desarrollo. Con el fin de apoyarlos en esta tarea, la COSUDE ha convocado un proceso de reflexión, acompañado de una encuesta, de un seminario web y del presente documento. Pero antes de abordar sus experiencias e ideas para mejorar la evaluación, conviene explicar la importancia fundamental de la evaluación en los programas de cultura y desarrollo.

## LA IMPORTANCIA DE EVALUAR LOS PROGRAMAS DE CULTURA Y DESARROLLO

**La evaluación de los proyectos que utilizan la cultura para promover el desarrollo es vital, ya que, en general, los responsables de la adopción de decisiones y el público no comprenden bien su valor.**

Los argumentos en favor de un proyecto relacionado con el agua o el saneamiento son obvios, por lo que la evaluación puede centrarse en su desempeño y sus resultados. Pero los beneficios

de los proyectos artísticos y culturales suelen ser indirectos, y puede resultar difícil apreciarlos para las personas ajenas a los proyectos. Por ejemplo, el apoyo de la COSUDE al cine y a la fotografía en Georgia tiene el objetivo de influenciar las actitudes del público ante las minorías, y de promover la tolerancia y la libertad de expresión. Pero esos cambios no son evidentes. De hecho, en muchos casos ese tipo de programas es tolerado *porque* sus resultados no son tan explícitos. En Palestina, un proyecto de la COSUDE cuyo objetivo era capacitar a las mujeres y fortalecer la vida democrática, se centró en la cultura agrícola y el agroturismo, como temas aceptables a través de los cuales era posible abordar esos asuntos controvertidos. En los contextos de desarrollo, los proyectos culturales con frecuencia necesitan cierto grado de ambigüedad en cuanto a sus resultados.

La dificultad que pueden encontrar los no especialistas para apreciar el valor de un proyecto cultural puede ser aun mayor si su enfoque es rompedor o experimental. En ámbitos tales como la distribución de alimentos en situaciones de emergencia, varias décadas de experiencia han permitido identificar y difundir las mejores prácticas. Pero los métodos aplicables a la construcción de la paz son más diversos y complejos. Las artes desempeñan aquí un papel cada vez más importante, pero la imaginación y la alegría que hacen tan atractivo el trabajo artístico pueden eclipsar la seriedad de su función en la reconciliación.<sup>3</sup> La evaluación empieza a mostrar sus beneficios, pero tanto la teoría como la práctica están en plena evolución, y su comprensión aún resulta difícil para los no especialistas.<sup>4</sup>

Por último, los proyectos culturales deben justificarse frente al argumento de que los fondos estarían mejor empleados en un ámbito más evidentemente útil, como la salud o la educación. En realidad, esta es una falsa contraposición, ya que en los contextos de desarrollo los proyectos culturales siempre tienen objetivos no culturales. Por ejemplo, la COSUDE financia un programa de música y artes en África meridional para apoyar la educación sobre salud sexual entre los adolescentes, aunque desde fuera solo se vea un grupo de jóvenes que se divierten.

**La evaluación es rendición de cuentas.** Desempeña una función clave para ayudar a los responsables de la toma de decisiones y al público a entender por qué los proyectos culturales contribuyen de forma única a la estrategia multidisciplinaria de desarrollo.

**La evaluación es aprendizaje.** Es esencial para determinar los métodos más eficaces de forma contextualizada, de manera que el aprendizaje transferible pueda ponerse a disposición de otros que planifiquen iniciativas similares.

## DIFICULTADES DE LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS CULTURALES Y DE DESARROLLO

La evaluación de la cultura en el desarrollo es, por tanto, especialmente importante para la rendición de cuentas y la acumulación de conocimientos sobre buenas prácticas en un campo innovador. Lamentablemente, también es más difícil que la evaluación de los programas de desarrollo más convencionales, porque implica procesos multifacéticos y sus resultados no pueden garantizarse como los de un programa de vacunación.

Una campaña de educación sanitaria puede evaluarse en función de indicadores precisos, a menudo con unos datos estadísticos de referencia y utilizando un modelo establecido de teoría del cambio. A menudo, existe un conjunto de trabajos similares con los que se pueden comparar los resultados, y el éxito puede ser medido con arreglo a objetivos precisos. Nada de lo anterior es cierto, o al menos fiable, en la cultura y el desarrollo.

**La naturaleza multidisciplinaria de los programas culturales explica que estos puedan generar cambios simultáneos en varios campos independientes.** La COSUDE ha financiado proyectos artísticos en Bolivia para apoyar simultáneamente la educación de los jóvenes, la economía creativa y las actitudes hacia las minorías. Existen teorías del cambio que demuestran

que la inversión en cine puede aumentar la tolerancia o que los programas de música pueden promover la salud sexual. Pero esos resultados no son evidentes, sino que pueden ser indirectos y, al guardar relación con la forma en que las personas responden a la experiencia artística, puede resultar complicado establecer una conexión causal. Tampoco es fácil demostrar los efectos de un proyecto en los sentimientos o percepciones y, sin embargo, estos pueden afectar de forma duradera al comportamiento de las personas y contribuir así a los objetivos de desarrollo.

**Nadie puede asegurar la forma en que será recibida una experiencia artística. Los buenos proyectos culturales no funcionan como propaganda.**

No pueden —ni pretenden— controlar la respuesta del público al ver una película sobre las experiencias de un grupo minoritario. Una proyección tiene intenciones más sutiles y más respetuosas. Puede, por ejemplo, influir en la forma en que los miembros del grupo minoritario en cuestión se ven a sí mismos, al tiempo que protege la gama de asuntos que pueden tratarse en el espacio público. Lo que se dice en un debate posterior a una proyección pueden ser menos importante que fomentar en las personas el hábito de compartir abiertamente ideas y sentimientos.

La teoría y los métodos de evaluación cultural mejoran constantemente, pero es un error evaluar los efectos de los programas artísticos de forma simplista, sin tener en cuenta sus procesos distintivos ni el contexto en que tienen lugar.

## **ALGUNOS PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA Y EL DESARROLLO**

**Los métodos utilizados para evaluar los proyectos de desarrollo pueden ser aplicados a los proyectos culturales, pero con**

**frecuencia es necesario adaptarlos para tener en cuenta sus procesos y resultados distintivos.**

Los presupuestos de los proyectos culturales suelen ser reducidos, por lo que la proporción de estos disponible para la evaluación lo es aun más. Existe el riesgo de que los recursos para evaluar los proyectos culturales sean simplemente insuficientes para ofrecer resultados útiles. Esto explica que las pequeñas subvenciones, ampliamente utilizadas por las oficinas de cooperación suizas para apoyar actividades culturales, no sean evaluadas. Sin embargo, en su conjunto, estas iniciativas representan una inversión considerable y una oportunidad de aprendizaje desperdiciada. Al contar con fondos limitados para las evaluaciones, la COSUDE suele depender de la información que los destinatarios de la subvención aportan sobre su trabajo. Esto puede fortalecer la cooperación y mejorar las capacidades, pero algunos beneficiarios tienen dificultades para reunir las capacidades, el tiempo o las personas necesarias para llevar un registro preciso de los datos. Es posible analizar una evaluación de un proyecto concreto en estudios que buscan responder a preguntas más amplias, pero solo si hay coherencia en los conjuntos de datos y las metodologías de evaluación utilizadas. Incluso en ese caso, existe una ausencia de bases de referencia fiables con que comparar los datos. Quizá porque no se han registrado previamente datos culturales o porque los resultados previstos aún no están contemplados en las políticas existentes.

**La evaluación supone un equilibrio entre el valor de lo que se puede averiguar y el coste de averiguarlo**, pero, sin un compromiso mínimo, se corre el riesgo de que los resultados no sean más que una ilusión de conocimiento. Al disponer de presupuestos limitados para las actividades culturales, es natural que se concentren los fondos en iniciativas que aportan beneficios directos. Pero un presupuesto de evaluación inadecuado puede impedir algo más que la comprensión superficial de un proyecto y de sus efectos. Dado que los programas culturales suelen abordar intrincadas cuestiones relativas a creencias, comportamiento e identidad, una evaluación deficiente puede resultar más engañosa que informativa.



**Los plazos también presentan dificultades. Las evaluaciones suelen tener lugar hacia el final de la actividad, pero muchos cambios pueden no estar claros hasta meses o incluso años después.**

La eficacia de un programa musical para mejorar la salud sexual solo puede conocerse durante los años siguientes, en función de los acontecimientos registrados en las vidas de los participantes, idealmente en comparación con otros jóvenes que no participaron. Ninguna de esas dos fuentes de datos suele estar disponible, sobre todo porque las prioridades de financiación cambian en periodos de tiempo más cortos. Los donantes rara vez se interesan por los proyectos finalizados años antes, pero examinar periodos de tiempo más largos puede aportar valiosos aprendizajes. La naturaleza inconstante de la financiación de los proyectos afecta a la evaluación, porque la valoración que hacen los beneficiarios en el momento esperanzador en que finaliza un proyecto puede ser muy diferente de su opinión un año después, cuando han sido privados de apoyo adicional para aprovechar el éxito del trabajo original. Los proyectos terminan, pero las vidas continúan, y las esperanzas no satisfechas pueden tornarse en frustración y cinismo. Pero, para entonces, ya nadie pregunta nada sobre los efectos del proyecto.

**La COSUDE ha logrado mitigar las dificultades de la evaluación de la cultura en el desarrollo adoptando un enfoque estratégico en su trabajo.** Un buen ejemplo es el Programa de Arte y Cultura de Asia Central, que ahora se encuentra en su quinta fase desde 2007. El uso de evaluadores externos para llevar a cabo una valoración independiente de los avances, combinado con un seguimiento y una presentación de informes exhaustivos por parte de las oficinas de cooperación suizas, significa que hay un punto de inflexión en el que es posible examinar los resultados y planificar formas de aprovecharlos. En otras regiones, como el norte de África, se aplican planteamientos similares.

**Por último, está la cuestión de la sostenibilidad,** en sí misma uno de los criterios de evaluación de la COSUDE, que se enmarca bajo la siguiente pregunta: *¿En qué medida se mantendrán los efectos cuando el apoyo de la CO-*

*SUDE haya llegado a su fin?*<sup>25</sup> Esto preocupaba especialmente al personal de la COSUDE que respondió a la encuesta, ya que la continuación de la actividad ejecutada con los recursos suizos es una clara medida del éxito. La dificultad estriba en que dicha continuación depende a menudo de condiciones mucho más amplias que el proyecto, ajenas al control de la COSUDE. Por ejemplo, los programas de apoyo a las industrias creativas locales pueden fracasar sin apoyo externo debido al reducido tamaño de los mercados locales, a la falta de liderazgo político nacional, o a las deficiencias en infraestructuras, educación o distribución. No es realista esperar que las formas de producción cultural que en Europa dependen de subvenciones públicas prosperen sin ellas en condiciones tan difíciles.

La mejor manera de lograr la sostenibilidad es mediante cambios en las capacidades y los comportamientos, lo que requiere que esos objetivos formen parte del concepto y de la ejecución de un programa.

## **POSIBLES CAMINOS A SEGUIR**

El presente documento sostiene que la evaluación de los proyectos que utilizan la cultura como recurso para el desarrollo es especialmente importante debido al carácter emergente e innovador de este tipo de trabajo. Asimismo, sostiene que llevar a cabo estos proyectos es inusualmente difícil, dada la complejidad de las intervenciones y de sus resultados, así como los limitados recursos financieros y humanos disponibles.

La determinación de soluciones para estos retos empieza por reconocer la naturaleza única de la cultura en el desarrollo, **que es, a la vez, la razón por la que representa una valiosa adición a la cooperación internacional y por la que requiere un enfoque diferente en la evaluación.**

También es importante reconocer la frustración y la ansiedad que estas dificultades pueden generar en las personas implicadas en la evaluación de un proyecto cultural. Aquellas cuyo trabajo debe ser evaluado suelen percibir el proceso como un juicio o un control, incluso cuando no es esa la intención. Eso es, hasta cierto punto, inevitable, ya que los informes de las evaluaciones determinan decisiones que afectarán a las vidas de muchas personas. Aun así, es posible establecer una cultura de confianza en que se acepte la complejidad de los resultados y se considere que todo aprendizaje es valorado en la evolución de la práctica.<sup>6</sup> La comunidad de aprendizaje Culture Matters de la COSUDE es un recurso fundamental en esa perspectiva.

**Lograr una mayor participación de las partes interesadas en la evaluación de los programas de cultura y desarrollo sería otra medida óptima para avanzar.** Es normal esperar que aporten información y opiniones sobre lo ocurrido, pero así corren el riesgo de quedar atrapados en una posición subsidiaria. Cuando los beneficiarios previstos participan en las decisiones sobre los objetivos, indicadores y parámetros de referencia de un programa, en lugar de convertirse en un juicio, el proceso de evaluación puede ser un proceso habilitador que apoye los objetivos de desarrollo más amplios de la cooperación internacional. Los enfoques participativos de la evaluación son más fáciles de aplicar en programas a medio plazo, según un modelo cíclico e iterativo.

**Los indicadores estándar probablemente no serían útiles debido a la especificidad de los proyectos en su contexto sociocultural y económico.** Una solución alternativa sería elaborar orientaciones sobre la creación de objetivos, indicadores y métodos de evaluación que contemplen los intereses de todas las partes interesadas. Este enfoque de la evaluación participativa ayudaría a fomentar la autonomía de las contrapartes y la cultura de aprendizaje.

**Al fin y al cabo, los destinatarios de una intervención son las personas idóneas para definir sus objetivos y evaluar el grado de consecución de estos.**

La evaluación de programas artísticos con objetivos sociales o económicos es compleja y exigente, pero es esencial para mejorar la práctica y reforzar el lugar de la cultura en el desarrollo. Aunque no es fácil, aceptar y compartir esas dificultades forma parte del proceso de evolución de este ámbito de trabajo hacia una etapa de política y práctica más madura.

## NOTAS FINALES

1 <https://www.alnap.org/help-library>

2 Véanse, por ejemplo, los siguientes documentos: *Política de evaluación de la COSUDE* (marzo de 2018), *Nota práctica de la COSUDE sobre la teoría del cambio* (marzo de 2019), *Guía de la COSUDE para el informe de fin de fase y el informe de fin de proyecto y/o programa* (octubre de 2020), *Guía del marco lógico* (mayo de 2021), *Guía práctica de evaluación: conjunto de herramientas para la evaluación de programas y proyectos* (septiembre de 2021). Puede encontrar estas y otras guías en la página web de la COSUDE: <https://www.eda.admin.ch/deza/en/home/results-impact/wirkungsmessung.html>

3 Véase, por ejemplo, el Festival de las Artes de Ubumuntu en Ruanda.

4 Véase, por ejemplo, James Thompson, Jenny Hughes & Michael Balfour, *Performance in Place of War*, Seagull Books, 2008

5 *Política de evaluación de la COSUDE*, marzo de 2018, pág. 7.

6 El proyecto FailSpace del Centre for Cultural Value de la Universidad de Leeds es una iniciativa que busca desarrollar métodos más constructivos para aprender de los resultados de proyectos complejos.

## Pie de imprenta

Editor:

Departamento Federal de Asuntos Exteriores  
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE  
Freiburgstrasse 130, 3003 Bern  
[www.cosude.admin.ch](http://www.cosude.admin.ch)

Contacto:

División Cooperación temática  
Sección Paz, Gobernanza e Igualdad  
[deza-pge@eda.admin.ch](mailto:deza-pge@eda.admin.ch)

Foto de la cubierta:

COSUDE/GMB Akash

Diseño:

Servicio Audiovisual, Comunicación DFAE

Pedidos:

Esta publicación también existe en alemán, francés, italiano e inglés y puede descargarse del sitio web [www.sdc.admin.ch/publications](http://www.sdc.admin.ch/publications).

Berna, Noviembre 2022, © DFAE