



**3ER ENCUENTRO
NACIONAL DE GESTIÓN
CULTURAL MÉXICO**

**APORTES DE LA ACCIÓN
CULTURAL A LA AGENDA 2030
DEL DESARROLLO SOSTENIBLE**

**DEL 23 AL 26 DE OCTUBRE 2018
MÉRIDA, YUCATÁN**



**EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO
PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS CULTURALES**

Eduardo Ignacio Bandala Valentin

“No existe nada más práctico que una buena teoría”- Kurt Lewin

Introducción

Identificar los aportes de la cultura al desarrollo de un país es una tarea que requiere del trabajo conjunto de diversas disciplinas y la participación de especialistas en distintas áreas del conocimiento, con la finalidad de poder determinar cuáles son los elementos de la cultura que intervienen y en qué forma.

Es por esto que hablar de cultura y sus aportes en el desarrollo de una comunidad es un tema amplio debido a la variedad de interpretaciones y campos de acción. También, se debe tener en cuenta que la gestión cultural, como disciplina, puede tener un variado número de posibilidades de intervención, respecto al enfoque en el deseo abordar el desarrollo.

Es así como se puede vislumbrar la importancia de que los gestores se involucren en el desarrollo de modelos de evaluación. Al obtener herramientas y conocimientos puede involucrarse en los procesos que identifican cuál es la participación de un gestor cultural en la acción cultural y, además, determinar en qué formas y en qué medida la cultura, el desarrollo de actividades, proyectos, programas o planes culturales.

Desarrollo

Los orígenes de la formalización de la evaluación se remiten a la última parte del Siglo XX con el avance en las ciencias sociales aplicadas, la sociología y la antropología, entre otras. Pero como mencionan Maldonado y Pérez (2015), “la evaluación es una actividad intrínsecamente humana, forma parte de procesos cognitivos elementales como la observación, la comparación y las rutinas mentales para la resolución de problemas” (p.19). Es decir evaluamos por naturaleza pero hace falta sistematizar y estructurar las evaluaciones para que se vuelvan un conocimiento utilizable.

Para reafirmar su aseveración Maldonado y Pérez (2015) retoman una concepción hecha por Scriven en la que dice que “la evaluación es, al mismo tiempo, una práctica muy

antigua y una profesión muy nueva” (p.23). En esto, la gestión cultural y la evaluación se parecen, son prácticas muy antiguas que desde hace algunas décadas han iniciado su proceso de desarrollo como profesiones.

Otro aspecto en el que se pueden vincular ambas profesiones, que continúan en construcción, es el que determina Bustelo (2015) cuando especifica que “el desarrollo de la evaluación como actividad científica y profesional con gran potencial transformador y de aprendizaje para la mejora de las políticas públicas, la rendición de cuentas y la buena gobernanza” (p.13), aspectos en los que también puede incidir la gestión cultural.

La gestión cultural intenta contribuir a la resolución de problemáticas en muchos aspectos de la sociedad. Lo podemos observar con los esfuerzos que desde diferentes instancias se hacen para que la cultura sea considerada como un pilar del desarrollo sostenible.

Algunas de las formas de contribuir a la discusión sobre la importancia y alcances las encontramos al fortalecer y discutir sobre el estudio y la práctica de la evaluación en distintos sectores de la sociedad: la educación, la salud, la economía y por supuesto, la cultura. Se debe trabajar en fortalecer el entendimiento de la cultura como un aspecto medular de las sociedades, es por eso que es importante que los profesionales de la cultura se involucren en la evaluación, y la evaluación en los proyectos culturales.

Para contribuir al desarrollo de la evaluación, de igual manera que al desarrollo de la gestión cultural, la transdisciplinariedad representa una ventaja en la construcción del conocimiento y la sistematización de experiencias que fortalezcan esta labor. Cada esfuerzo contribuye a que la evaluación sea una práctica que incida en los proyectos culturales y en las políticas públicas en el campo de la cultura. Al respecto Bustelo (2015) menciona que se debe:

fomentar la cultura de la evaluación en nuestros gobiernos, administraciones públicas y organizaciones; esta labor necesita de creatividad, innovación, reflexión e intercambio comparativo, ensayo y error, y todo esto se hace mejor sobre una base teórica sólida y amplia, construida a partir del intercambio y la experiencia (p. 15).

Esto se ha fortalecido desde distintas organizaciones, como lo son: la Sociedad Española de Evaluación y la Sociedad Europea de Evaluación; en México vemos esfuerzos como los desarrollados por el Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Monitoreo de América Latina y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

Bustelo (2015) nos dice que la evaluación debe ser considerada como ciencia y como arte debido a que se tiene un amplio *corpus teórico* del cual se puede cimentar esta práctica para desarrollarla y que nos aporten teorías, conceptos y enfoques que sirvan de guía al momento de evaluar. Como arte, aunque aclara que es como artesanía, porque cada evaluación es única y debe atender a un proceso cuidadoso de manufactura.

Se debe tener en cuenta que cada evaluación surge en un momento social y político determinado. Dentro de este ámbito político se debe tener en cuenta que la evaluación de políticas, programas y proyectos tiene un gran “potencial transformador: organizaciones públicas y sociales que rinden cuentas, aprenden y están orientadas a resultados” (p.22), esto fortalece la asignación de recursos, la democracia y la gobernabilidad. (Maldonado y Pérez, 2015).

La evaluación, al igual que la gestión cultural, se ha forjado con las contribuciones de diversas disciplinas. Según lo mencionado por Rossi, Freeman y Lipsey (2004), de acuerdo a la formación de los evaluadores es la perspectiva o el interés que mostrarán en lo que desean evaluar. Ejemplifican mencionando que los que tienen formación en ciencias políticas tienden a orientar su análisis a las políticas, los antropólogos hacia enfoques cualitativos, los psicólogos a mostrar la relación causal de sus evaluaciones y los sociólogos tienden a generalizar en sus trabajos, por mencionar algunos. Aquí sería importante reflexionar hacia qué perspectiva le correspondería adentrarse a un gestor cultural de profesión cuando se forma en evaluación.

¿En qué consiste la evaluación?

La construcción continua de la evaluación representa uno de los retos en la identificación de los factores que intervienen en la realización de un proyecto. En las fases que se

requieren para el desarrollo de un proyecto cultural, la evaluación se ubica en la última etapa, como se puede observar en el esquema del proceso de evaluación de Baca (2010). Esto alimenta el entendimiento de la evaluación como una recolección de información posterior a la realización del proyecto y no como un ejercicio constante.

Con una visión apegada a la valoración de los costos y beneficios, una definición económico-administrativa de evaluación la podemos entender como “el proceso de identificar, cuantificar y valorar los costos y beneficios que se generen de éste, en un determinado periodo de tiempo.” (Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, 2008, n.d)

Considerar de esta manera la evaluación nos limita a la obtención de información para el mejoramiento de la rentabilidad del proyecto. Buscar la rentabilidad financiera de un proyecto es limitativo desde el punto de vista de la gestión cultural, dado que esta disciplina busca incidir en problemáticas sociales, culturales o artísticas.

Para dirigirnos a la evaluación en el campo cultural, Roselló (2007) nos dice que la evaluación es un proceso por el cual se toman en cuenta la trayectoria y los resultados de un proyecto cultural, una aproximación para entender la importancia de la evaluación de un proyecto cultural.

Para enfocarnos en nuestro tema Roselló (2007) amplía su definición argumentando que:

la evaluación es un proceso sistemático mediante el cual se obtiene la información necesaria sobre los resultados, previstos o no, y el funcionamiento de un proyecto cultural para saber en qué medida se logran los objetivos y se desarrolla la producción, y el poder tomar así las decisiones oportunas para reconducir dicho proyecto mediante la modificación de cualquiera de sus aspectos. (p. 206)

Algunos de los principales exponentes de la evaluación determinan que “la evaluación se encuentra en el corazón de la constante tensión de gobernar y la de desconfiar de los gobernantes” Chelimsky (en Maldonado y Pérez, 2015), se busca que con esto se fortalezca la capacidad aprender y realizar cambios exitosos.

La evaluación, según Weiss (1998), es la “valoración sistemática de la operación y/o los impactos de un programa o una política pública para contribuir a su mejoramiento” (p.49). Es decir, evaluar desde la gestión cultural apoya al mejoramiento de la política pública en materia de cultura y a la asignación de recursos para este sector.

Es aquí donde cabe mencionar que la evaluación es un “instrumento para mejorar la capacidad de aprender y realizar cambios con éxito, y para definir impactos alcanzables en materia de eficiencia y efectividad pública” (Thoenig en Maldonado y Pérez, 2015, p.39)

El objetivo de la evaluación “consiste en ayudar a las personas y organizaciones a mejorar sus planes, políticas y prácticas en nombre de los ciudadanos. Si bien parte de la motivación consiste en incrementar el cúmulo internacional de conocimientos, los evaluadores esperan también afectar la forma en que los organismos gubernamentales, las organizaciones sin fines de lucro, los negocios y la industria atienden los problemas de la sociedad” (Weiss, 1999, p.145).

En este aspecto coincide con lo mencionado por Roselló (2007), la mejora debe ser uno de los principales objetivos de realizar una evaluación. Este proceso es una oportunidad para realizar las adecuaciones necesarias, en los elementos que confirman un proyecto cultural, que no están dando los resultados que se tenían previstos. La identificación de los factores que son susceptibles de mejorarse con respecto a los objetivos planteados en el proyecto abren la posibilidad de hacer un mejor uso de los recursos con los que se dispone.

En algunas ocasiones la evaluación puede ser percibida como el momento en el cual se identifican los errores y los culpables de los mismos. Plantear este ejercicio, el de evaluar, como una oportunidad y no como un castigo, ayudará a la implementación y a la participación de los involucrados en el proyecto. La evaluación permite justificar la continuidad de un proyecto como lo menciona Roselló (2007).

Es así como “la evaluación debería trabajar para permitir que participen plenamente todos los intereses legítimos en la conversación y que toda decisión relevante sobre el mérito y el valor de un programa [responda]... a principios democráticos de igualdad, equidad y justicia” (Maldonado y Pérez, 2015, p.36-37).

Weiss (1998) menciona que la palabra evaluación es elástica debido a que abarca juicios de todo tipo pero el común denominador es juzgar el mérito. Se examina un fenómeno con un estándar explícito o implícito (estética, efectividad, eficiencia, justicia, equidad, aceptación, entre otros).

Las evaluaciones se pueden aplicar a un gran número de fenómenos, programas, políticas, leyes, organizaciones, procesos, aplicación de recursos, entre otros. Por lo general, las evaluaciones “buscan cambiar el conocimiento, las actitudes, los valores y las conductas de las personas, hacer modificaciones en las organizaciones” (Weiss, 1998, p.48).

De esto también habla Greene (1997) al decir que “el evaluar juzga con justicia la calidad, el mérito y el valor” (p.181), tomando como referencia la información que se obtiene por métodos científicos e imparciales.

Debemos tener en cuenta lo que Rossi, Freeman y Lipsey (2004) mencionan sobre la importancia de entender a la evaluación, cuando se refieren a que “evaluar consiste en emitir juicios, y realizar una evaluación significa proporcionar evidencias empíricas que se puedan emplear para sustentar tales juicios” (p.348).

Objetivos de la evaluación

Uno de los objetivos que busca la evaluación es ser una herramienta que ha sido diseñada para mejorar el funcionamiento de los programas o proyectos y para que puedan asignarse de una mejor manera los recursos.

Chelimsky (2006) dice que existe “todo un `menú de propósitos de evaluación” (p. 204), lo menciona al hacer un ejercicio reflexivo sobre los objetivos que puede tener la

evaluación según las perspectivas de distintos especialistas en la materia, podemos observar que se dice que una evaluación es valiosa cuando: mide la rendición de cuentas, se generan conocimientos y se aplica a organismos gubernamentales.

Por su parte Weiss (1999) nos dice que uno de los aspectos en los que influye la evaluación es a lo que ella llama la “iluminación”, ese proceso por el cual se filtran información, ideas y perspectivas a los tomadores de decisiones, lo que les permite hacer modificaciones.

Existen dos parámetros que se pueden tomar como referentes para la evaluación, los objetivos que se han planteado en el proyecto y los resultados. En los primeros debemos tener en cuenta que no siempre pueden ser considerados como un parámetro del todo confiable debido a que éstos pueden haber cambiado en el desarrollo del proyecto.

Por su lado, los resultados, según Weiss (1998), “se refieren a las consecuencias finales del programa para las personas a las que se busca servir” (p.56). Esto también se conoce como impacto.

Greene (1997) en el artículo de “La evaluación como defensa” nos dice que la evaluación tiene dos enfoques principales: la teoría y la práctica. Para reforzar esto explica que al orientarse a la práctica, se centra en que la información sea útil para los usuarios de la evaluación. La evaluación como teoría la entiende como la satisfacción de las necesidades de los consumidores de los proyectos.

De acuerdo a la Calvo (2017) en su artículo “El devenir de los modelos de evaluación”, “Todo modelo de evaluación define algunas de las dimensiones o los elementos básicos o dimensiones que lo componen y son los siguientes: finalidad científica y política, toma de decisiones, ámbito o unidad de evaluación, rol del evaluador, enfoque y proceso metodológico.” (p.1)

Weiss (1998) propone que para que no se tenga que depender de reportes del personal

o del juicio de evaluadores expertos, se pueden utilizar métodos de investigación de las ciencias sociales para que el proceso de evaluación se vuelva sistemático y preciso. Es decir, que la evaluación sea un proceso constante que sirva como una fuente de información que al mismo tiempo permita a las personas y a las organizaciones tomar decisiones basadas en la efectividad de lo que se ha hecho para lograr los objetivos planteados.

Las evaluaciones basadas en procesos de investigación suelen tomar mucho más tiempo y son más costosas que las evaluaciones informales debido a que requieren de sistematización. El rigor requerido en este tipo de evaluaciones es importante debido a lo que menciona Weiss (1998):

- a) los resultados por evaluar son complejos, difíciles de observar y constan de muchos elementos que reaccionan de formas diversas.
- b) las decisiones subsecuentes son importantes y costosas
- c) se requiere de evidencias para convencer a otras personas de la validez de las conclusiones (p.51)

Estos elementos se deben tomar en consideración al realizar evaluaciones en el campo de la cultura. Debido a que se pueden plantear referentes teóricos, metodológicos, estadísticos e históricos para establecer parámetros que permitan plantear investigaciones que sirvan como base para otros proyectos que deseen realizar una esta actividad.

La identificación de objetivos en la investigación evaluativa “tiende a constituir una búsqueda de definiciones operativas adecuadas para los efectos deseados” (Chen y Rossi, 1983, p.91), de los proyectos. Y con respecto al establecimiento de los objetivos debemos tener en cuenta que estos deben ser establecidos con respecto a “teorías y conocimientos de las ciencias sociales, no de los conocimientos de los expertos o consultores” (Chen y Rossi, 1983, p.).

Se necesita explorar qué se hace en realidad en un proyecto, se puede incurrir en dar

por hecho que se realiza lo que reportan los operadores de los proyectos y esto puede significar un error.

Chen y Rossi (1983) mencionan que es lamentable que las teorías de ciencias sociales no se encuentren lo suficientemente desarrolladas como para poder disponer de ellas de una manera fácil, inmediata y con marcos y esquemas teóricos apropiados. Recalcan al decir que “una desafortunada consecuencia de la falta de atención a la teoría es que los resultados de la investigación en una evaluación frecuentemente promueven una comprensión limitada y a veces distorsionada de los programas”

En la evaluación, podemos encontrar que la construcción de procesos que tomen como referencia las causas de intervención con los resultados que se obtienen de la implementación de los mismo. Es decir, para entender los alcances que se logran en la ejecución de un proyecto es necesario entender la forma en que fueron implementados. Para analizar los procesos de implementación, en muchas ocasiones, “los evaluadores tienden a ser especialistas de disciplinas relevantes para los procesos de tratamiento” (Chen y Rossi, 1983, p.104).

Basado en esta afirmación, es importante que los gestores culturales se involucren en la evaluación de los proyectos de gestión cultural dado que tienen conocimientos especializados que permitirán entender los procesos y su relación con los resultados obtenidos.

A continuación se muestran los factores, mencionados por Chen y Rossi (1983), que intervienen en la implementación de un proyecto, con la finalidad de entender de una mejor forma cómo se relaciona su función con el desarrollo del proyecto.

Organización implementadora. Se le otorga la administración del proyecto a un organismo recientemente creado o existente.

Algunas de las características que pueden influir en el manejo del proyecto pueden ser:

- Estructura organizacional

- Personal
- Procedimientos administrativos
- Sistema de incentivos a los empleados
- *Grupos objetivo.* Para cada proyecto se define una población a la cual se dirigen los esfuerzos. Esta población influye en la implementación tomando en cuenta el grado de participación y aceptación del proyecto.
- *Contexto.* Los proyectos se desarrollan en un entorno en el que la competencia de los proyectos de organizaciones y las políticas públicas en el sector inciden en la efectividad de la implementación.
- *Características de los tratamientos.* La forma en que se ejecuta el proyecto por los responsables asignados. Se busca que la implementación sea lo suficientemente estructurada para que ésta sea efectiva independientemente de quien la aplique.
- *Recursos.* Los fondos necesarios suficientes para desarrollar la implementación.
- *Transacciones interorganizacionales.* Las actividades que son desarrolladas con la intervención de otra organización que no es la organización implementadora.

Podemos mencionar que según Lipsey (1997), “el objetivo de la teoría de la intervención consiste en describir formas y procesos comunes a manera de revelar cuáles diferencias se consideran importantes y cuáles no” (p.116).

Impedimentos para usar la evaluación

La evaluación puede ser una forma para ayudar al mejoramiento de las condiciones de la sociedad pero se debe tener en cuenta que para que sea de utilidad debe ser apropiada por el grupo que toma las decisiones ya que por sí sola no representa un elemento que pueda modificar la dirección de los proyectos.

Algunos de los factores que pueden fomentar o impedir que la evaluación sea usada los podemos observar en lo que Weiss (1999) menciona como “las cuatro íes”:

- Intereses: aquellos factores que motivan la utilización de la evaluación, estos pueden ser de muchos tipos, económicos, sociales, políticos, entre otros.

- Ideologías: el sistema de valores e ideales que sirven de fundamento para establecer un enfoque sobre los temas.
- Información: se debe tener en cuenta que la evaluación constituye una fuente de información, no la única. Los consultores, los grupos de trabajo, los académicos, los investigadores, entre otros, son fuentes de información importantes.
- Institución: los tomadores de decisiones trabajan en organizaciones que están influenciadas por su historia, tradición, prácticas, reglamentos, presupuestos y demás elementos que las constituyen.

Y sumando a los elementos que pueden significar un reto para la implementación de evaluaciones debemos tener en cuenta que al trabajar con información los evaluadores se enfrentan a “la necesidad de acceder a personas y a datos” (Chelimsky, 2006). Trabajar con personas significa enfrentarse a la resistencia al cambio y con esto se puede dificultar el acceso a la información.

Qué motiva el uso de las evaluaciones

Weiss (1999) enumera algunos aspectos en los cuales se pueden observar motivantes para la realización de evaluaciones, las cuales vemos a continuación.

1. La democracia. Podemos tomar en cuenta que los contextos decorativos son más propensos al uso de la información que se genera en las evaluaciones.
2. Sistema político. La competencia en la política motiva el uso de la evaluación.
3. Descentralización de las políticas. Cuando el control sobre las instituciones no se encuentra centralizado se puede observar que la evaluación tiende a ser tomada en cuenta para de esta manera influir en la política.
4. Especialización funcional. Cuando existe un grupo de personas especializadas en el ejercicio de sus funciones
5. Formación académica y profesional. Cuando se cuenta con la representación de especialistas de diversas áreas en la evaluación, se tienden a mejorar los datos y los métodos utilizados, lo que motiva a realizar una revisión más crítica de los resultados.
6. Clima de racionalidad. Se establece un ambiente en el cual el comportamiento racional es alimentado por lo encontrado por la información obtenida.

Los aspectos anteriormente mencionados refuerzan lo dicho por Greene (1997), “la evaluación influye significativamente en nuestra conceptualización de los problemas, las intervenciones y los cambios sociales” (p.186). Es decir que la información que se obtiene en el proceso de la evaluación sirve para cimentar y justificar los cambios en diversos ámbitos de la sociedad.

Weiss (1999) menciona algunas razones por las cuales los tomadores de decisiones pueden prestar atención en la evaluación, a pesar de hacer un listado respecto a la relación con el diseño de políticas. Este análisis puede darnos una referencia con respecto a los intereses que se desarrollan hacia la evaluación en general.

1. El interés por entender otros temas
2. Desconfianza en otras fuentes de información
3. El deseo de legitimar las acciones emprendidas
4. El deseo de encontrar evidencias o teorías que sustenten las posturas asumidas
5. El deseo de ser calificados modernos, actualizados y bien informados

Las evaluaciones que hablan sobre costo-beneficio o de costo-efectividad son aquellas que tienden a ser mejor entendidas por los tomadores de decisiones debido a su relación con el dinero, según lo expone Weiss (1999).

Patton (2001) hace una comparativa entre la gestión del conocimiento y la gestión de la información, algo en lo que se debe reflexionar al momento de realizar una evaluación ya que con estas dos perspectivas podemos visualizar el camino que seguiremos.

Tomando en cuenta que Patton (2001) dice que lo que “se considera novedoso en el mundo corporativo se filtra a los sectores gubernamentales, filantrópico y no lucrativo” p. 255). Compartir buenas prácticas siempre será una forma de aprendizaje, aunque el autor menciona que se debe reflexionar sobre la efectividad y pertinencia de las prácticas que se desean replicar. Es decir, no sólo se trata de replicar acciones que han tenido

resultados favorables en un contexto determinado, es necesario conocer los pormenores bajo los cuales se desarrollaron, para que de esta manera se conozcan si son viables en los procesos que desarrollamos.

Henry y Mark (2003) explican que la utilización de la evaluación puede ser entendida en dos sentidos, el uso instrumental como la acción que se produce como resultado de la evaluación; y, la acción conceptual, como lo que se aprende de lo que se evalúa, de quiénes participan de las operaciones que se realizan.

Lo anterior puede ser considerado un indicador del éxito o fracaso de llevar a cabo los esfuerzos evaluativos. De esta forma podemos observar que todo el trabajo de planeación, ejecución y presentación de resultados de la evaluación se ven reducidos a este aspecto

Sobre esto Kirkhart citado en Henry y Mark (2003) retoman un análisis hecho por, quien considera que se debe buscar que la evaluación tenga influencia sobre lo que se está evaluando y sobre los tomadores de decisiones. También retoman la definición que Kirkhart hace sobre el término de influencia como la “capacidad o facultad de las personas o las cosas de producir efectos en otro como medios intangibles o indirectos”

Para lograr un cambio es necesario que las evaluaciones y la información que de ellas se desprende sea usada e influya en los tomadores de decisiones. Los tomadores de decisiones son considerados como expertos en la materia y es así que Rossi, Freeman y Lipsey (2004) dicen que, “el cambio social no puede y no debería estar determinado por el mandato de los expertos” (p.342). Esto lo podemos entender como una invitación para que todos los sectores se involucren en la toma de decisiones, participando en los proyectos, proveyendo información, entre otras formas.

Rossi, Freeman y Lipsey (2004) mencionan que la diferencia entre los ingenieros y los demás expertos de las ciencias puras es que éstos buscan encontrar soluciones a problemas de la vida diaria. Esta observación se ajusta a la labor que desarrollan los

gestores culturales al intentar incidir en problemáticas sociales sirviendo como puente entre los diversos actores, los gestores culturales entendidos como ingenieros sociales.

Reflexiones

Se debe tener en cuenta que en la construcción de una disciplina todos los esfuerzos para dotarla de conocimientos, herramientas y metodologías, y que así puedan realizar su trabajo, deberían ser considerados para su análisis. Cada elemento que sea propositivo en la realización del trabajo de gestión cultural es una invitación a seguir desarrollando esta profesión.

Con respecto a la evaluación y su relación con la gestión cultural, es importante saber que esta relación favorece a ambas disciplinas debido a que se nutren con conocimientos y experiencias que permiten ofrecer a la sociedad nuevas formas de desarrollo basadas en información que se recopila desde la propia sociedad.

Posiblemente, los evaluadores no sustituirán a los tomadores de decisiones, ni eliminarán el desarrollo de políticas públicas, pero sí pueden incidir en la forma en la que éstas se diseñan y ejecutan, al conocer sus alcances y resultados. Algunas de las contribuciones que se pueden obtener al realizar una evaluación, las podemos encontrar al incidir en el mejoramiento del diseño de las políticas públicas que inciden en el desarrollo, la asignación de recursos a lo proyectos. Y, por supuesto, el mejoramiento de los procesos propios de los proyectos.

Referencias

- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. Mexico: Mc Graw Hill
- Bustelo, M. (2015). Prólogo. En Maldonado, C. Y Pérez, G. (comp.). *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*. (pp. 15-18). Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas: Centro CLEAR para América Latina
- Chelimsky, E. (2006). Los propósitos de la evaluación en una sociedad democrática. En Maldonado, C. Y Pérez, G. (comp.). *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*. (pp 203-252). Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas: Centro CLEAR para América Latina
- Chen, T. y Rossi, P. (1983). Evaluación con sentido: El enfoque basado en la teoría. En Maldonado, C. Y Pérez, G. (comp.). *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*. (pp 85-111). Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas: Centro CLEAR para América Latina
- Greene. J. (1997). La evaluación como defensa. En Maldonado, C. Y Pérez, G. (comp.). *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*. (pp 179-201). Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas: Centro CLEAR para América Latina
- Henry, G. y Mark, M. (2003). Más allá de la utilización. La influencia de la evaluación sobre las actitudes y las acciones. En Maldonado, C. Y Pérez, G. (comp.). *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*. (pp 293-340). Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas: Centro CLEAR para América Latina
- Lipsev, M. (1997). ¿Qué se puede construir con miles de ladrillos? Reflexiones sobre la acumulación de conocimientos en la evaluación de programas. En Maldonado, C. Y Pérez, G. (comp.). *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*. (pp 113-141). Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas: Centro CLEAR para América Latina
- Maldonado, C. y Pérez, G. (2015). Estudio Introductorio. En Maldonado, C. Y Pérez, G. (comp.). *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*. (pp 19-42). Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas: Centro CLEAR para América Latina
- Patton, M. (2001). Evaluación, gestión del conocimiento, mejores prácticas y lecciones aprendidas de gran calidad. En Maldonado, C. Y Pérez, G. (comp.). *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*. (pp 253-268). Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas: Centro CLEAR para América Latina

- Roselló, D. (2007). *Diseño y Evaluación de proyectos Culturales. De la idea a la acción*. Barcelona, España: Ariel
- Rossi, P., Freeman, H. y Lipsey, M. (2004). El contexto social de la evaluación. En Maldonado, C. Y Pérez, G. (comp.). *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*. (pp 113-141). Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas: Centro CLEAR para América Latina
- Weiss, C. (1998). Preparando el terreno. En Maldonado, C. Y Pérez, G. (comp.). *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*. (pp 43-83). Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas: Centro CLEAR para América Latina.
- Weiss, C. (1999). La interfaz entre evaluación y las políticas públicas. En Maldonado, C. Y Pérez, G. (comp.). *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*. (pp 143-178). Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas: Centro CLEAR para América Latina

Webgrafía

- Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos. (2008). Metodología General para la Evaluación de proyectos. Centro de Estudios para la Preparación y Evaluación de Socioeconómica de Proyectos. Consultado el 18 de noviembre de 2017 en http://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/documentos/metodologia_general.pdf.
- Oliva Calvo, M. (s.f). El devenir de los modelos de evaluación. Consultado el 16 de noviembre de 2017 en http://letras-uruguay.espaciolatino.com/aaa/oliva_calvo_marisel/devenir_de_los_modelos.htm#_ftn1