

Rob D. vanden Berg
Cristina Magro
Silvia Salinas Mulder

Editores



EVALUACIÓN PARA EL CAMBIO TRANSFORMACIONAL

Oportunidades y desafíos para los
Objetivos de Desarrollo Sostenible



Rob D. van den Berg
Cristina Magro
Silvia Salinas Mulder
Editores



Evaluación para el cambio transformacional

Oportunidades y
desafíos para los
Objetivos de
Desarrollo Sostenible



Con el apoyo financiero del



Ministerio Federal de
Cooperación Económica
y Desarrollo



EDITORES

Rob D. van den Berg

Presidente, Asociación Internacional de Evaluación del Desarrollo (IDEAS)

Profesor Visitante, King's College Londres

Leidschendam, Países Bajos

Cristina Magro

Secretaria General, Asociación Internacional de Evaluación del Desarrollo (IDEAS)

Consultora Independiente

Belo Horizonte, MG, Brasil

Silvia Salinas Mulder

Coordinadora, Red de Monitoreo, Evaluación y Sistematización de Latinoamérica y el Caribe (ReLAC)

Evaluadora Independiente

La Paz, Bolivia

© 2019 Asociación Internacional de Evaluación del Desarrollo (IDEAS)

Exeter, Reino Unido

E-mail: ideascoordinator@gmail.com

Todos los derechos reservados.

Cualquier punto de vista expresado en este libro es de los autores. No representan necesariamente los puntos de vista de IDEAS, los editores, las instituciones de los autores, patrocinadores financieros o revisores.

Este libro se distribuye bajo los términos de Creative Commons Attribution 4.0 Licencia Internacional (CC BY NC-ND 4.0):

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Esta licencia permite cualquier uso no comercial, duplicación, adaptación, distribución y reproducción en cualquier medio o formato, siempre que otorgue el crédito apropiado al autor(es) original y a la fuente. Favor citar este trabajo de la siguiente manera:

Rob D. van den Berg, Cristina Magro, y Silvia Salinas Mulder (eds). 2019. *Evaluación para el cambio transformacional: Oportunidades y desafíos para los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. IDEAS, Exeter, UK.

ISBN (paper): 978-1-9999329-2-3

ISBN (electronic): 978-1-9999329-3-0

Kindle: 978-1-9999329-4-7

Diseño: Daniella Domingues

Contenidos

X	Prólogo
XIV	Agradecimientos
1	CAPÍTULO 1 <i>Introducción: Trayendo desafíos para la evaluación del cambio transformacional de Guanajuato a Praga</i> Rob D. Van den Berg, Cristina Magro y Silvia Salinas Mulder
14	CAPÍTULO 2 <i>Evaluación dinámica para el cambio transformacional</i> Osvaldo Feinstein
27	CAPÍTULO 3 <i>Revolucionando: Evaluación “bien hecha” en la era de los ODS con un Enfoque Participativo de los Jóvenes</i> Bianca Montrosse-Moorhead, Khalil Bitar, Josette Arévalo, y Antonina Rishko-Porcescu
41	CAPÍTULO 4 <i>Cuestiones emergentes en los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en África y América Latina</i> Abdoulaye Gounou y Gabriela Pérez Yarahuán
57	CAPÍTULO 5 <i>La agenda transformadora para la evaluación en los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo: el Caribe y el Pacífico</i> Autores principales: Lennise Baptiste y Viliamu Iese Autores Caribeños: Valerie Gordon, Arlene Bailey, Nadini Persaud y Claudia Nicholson Autores del Pacífico: Annika Rose Dean, Morgan Wairiu, Otto Navunicagi, Jope Tarai y Chris Peter Teva71 CAPÍTULO 6 <i>Evaluaciones basadas en valores para el cambio transformador</i> Inga-Lill Aronsson y Hur Hassnain
83	CAPÍTULO 7 <i>Evaluación del cambio transformacional - Lecciones de fondos ambientales internacionales</i> Juha I. Uitto, Jyotsna Puri, Anna Williams, Joe Dickman, Archi Rastogi, Geeta Batra y Kseniya Temnenko
107	CAPÍTULO 8 <i>Evaluaciones de sistemas para el cambio transformacional: desafíos y oportunidades</i> Cristina Magro y Rob D. van den Berg
128	Colaboradores

Presentación

Ha pasado año y medio desde que este inspirador libro fue lanzado en la Conferencia de IDEAS en Praga en octubre del 2019, y un año desde que la pandemia inició en nuestra región, desafiándonos a repensar la evaluación y su potencial para contribuir a transformaciones sustantivas hacia la construcción de un mundo sostenible, justo y equitativo. Así, desde los lentes de este 2021, este libro se torna más relevante aun de lo que quizás pudo imaginar el grupo de magníficos y magnificas autores, líderes, pensadores y practicantes de la evaluación, pues los desafíos que debemos vencer para alcanzar lo que el mundo se planteó lograr el 2030 se han agrandado.

Hoy celebro también que el libro haya sido una oportunidad de acercamiento e inicio de alianza entre IDEAS y la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de Latinoamérica y el Caribe (ReLAC), y que desde el compromiso compartido por la diversidad, inclusión y la democratización del conocimiento, se haya hecho posible esta traducción, poniendo a disposición de la comunidad evaluadora Latinoamericana y del Caribe hispanohablante una valiosa compilación de artículos que conjugan experiencias, teorías, enfoques y aprendizajes bajo un concepto clave: la transformación.

Y si a transformación se refiere, resulta fundamental mencionar y agradecer el apoyo de DEval-FOCELAC, que brindó el financiamiento necesario para hacer posible la traducción. Pero más allá de esto, FOCELAC ha sido un aliado fundamental al confiar, creer y apoyar un proceso de casi dos años de construcción participativa del proyecto de fortalecimiento ReLAC 2.0, una apuesta por la apertura, la democratización y un rol de liderazgo de la ReLAC en la construcción de un ecosistema de evaluación en la región. Una ReLAC la que, desde la articulación de actores, potencie la contribución estratégica de la evaluación hacia las transformaciones que requiere el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este libro marca así un cierre y un inicio, y es también una forma de expresar nuestro agradecimiento a FOCELAC por creer en la ReLAC y en sus ambiciosos sueños de transformación.

Finalmente, en mi calidad de Coordinadora de la ReLAC y co-editora del libro, quiero dedicar este libro a las 15 redes integrantes de la Red, que recientemente reafirmaron su compromiso con el carácter participativo, democrático e inclusivo que representa el trabajo en red, desafiándose también a asumir nuevos paradigmas y aprender formas de trabajo y colaboración que nos acerquen más y más rápido a las transformaciones que buscamos. Sin duda, en las páginas de este libro encontrarán mucha inspiración, ideas y desafíos que alimentarán su quehacer y sueños.

Tenemos certeza plena de que la traducción de este libro simboliza una alianza IDEAS- ReLAC que apuesta a su fortalecimiento. MUCHAS GRACIAS!

Silvia Salinas Mulder
Coordinadora ReLAC

Prólogo

Gonzalo Hernández-Licona

Desde 2015, el mundo ha mostrado un gran entusiasmo por la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En todos los lugares a los que vamos, especialmente escuchando a los gobiernos, las agencias internacionales y la academia, el tema está presente en varios colores. Necesitamos aplaudir este entusiasmo. Sin embargo, después de más de cuatro años desde el lanzamiento de la Agenda, existen al menos dos desafíos amenazantes para el desarrollo sostenible.

El primero es que actualmente "el mundo no está en camino a alcanzar la mayoría de las 169 metas que comprenden los Objetivos", como lo subrayó el Global Sustainable Development Report 2019 The Future is Now. Science for Achieving Sustainable Development¹.

Si bien algunos objetivos no llegarán a la meta con este ritmo de avance, otros incluso están retrocediendo, debido al aumento de las desigualdades, el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, el aumento de los desechos de la actividad humana, los conflictos violentos y las crisis humanitarias relacionadas que causan el desplazamiento de millones de personas. Necesitamos hacer más cambios en la forma en que organizamos nuestras economías, nuestras sociedades y nuestra política si realmente queremos tener un mundo mejor en 2030. Si seguimos haciendo lo mismo, no llegaremos a nada. El argumento más importante del informe es que si no abordamos adecuadamente todo el sistema de desarrollo (o los múltiples sistemas de desarrollo subrayados en la Agenda), si no tenemos en cuenta los diversos costos que enfrentamos cuando se logran unas metas en detrimento de otras, así como todas las interrelaciones entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los objetivos propuestos en la Agenda, no alcanzaremos la mayoría de los objetivos para el 2030.

El segundo desafío para el desarrollo es que el uso de evidencia rigurosa (en un sentido amplio), no está de moda hoy en día. Además, la nueva moda de difundir noticias falsas por los medios de comunicación, por los políticos y por uno que otros "intelectual" confunde a los votantes, los consumidores de noticias y los responsables de políticas de todas las latitudes, poniendo en peligro resultados de desarrollo cruciales.

Los gobiernos populistas de derecha, izquierda o incluso del centro, tienden a dejar a un lado la ciencia y la evidencia, a favor de sus propios datos populares. Sus narrativas son seductoras y se relacionan bien con la situación de millones de personas que se han quedado atrás en términos de desarrollo en las últimas décadas. Desafortunadamente, las decisiones de política pública de los autócratas que creen que saben más, tampoco serán la solución para el desarrollo. Todo lo contrario.

¿Hay algo que podamos hacer para enfrentar estos dos desafíos? Creo que todos tenemos muchas cosas que lograr en varios frentes, pero hay un actor que tiene grandes posibilidades para ayudar al desarrollo sostenible: la Evaluación.

¹ Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General. 2019. Global sustainable development report 2019. The future is now – science for achieving sustainable development. New York: United Nations. <https://tinyurl.com/y6y5qea7>.

Durante décadas, ha habido tres factores desencadenantes de la evaluación en todo el mundo: las democracias, la necesidad de eficiencia y los avances técnicos. No solo en los países desarrollados los procesos de evaluación aumentaron sustancialmente, en muchos países en desarrollo - India, México, Colombia, Chile, Filipinas, China, Sudáfrica, Uganda - las evaluaciones ahora son parte de la política pública.

Hace dos o tres décadas, solo presenciábamos muy pocas evaluaciones en cada uno de estos países, básicamente patrocinadas por agencias internacionales. Hoy podemos ver sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) en varios países, donde se realizan muchas evaluaciones (impacto, proceso, diseño, consistencia) cada año. Muchas de estas evaluaciones han ayudado a diversos gobiernos, nacionales y locales, a mejorar sus proyectos y programas.

Pero si deseamos que las evaluaciones aborden plenamente los desafíos actuales del desarrollo, debemos ir más allá de lo que ya logramos. Las mismas prácticas en las evaluaciones tampoco son una opción. Este libro es una excelente guía para estos nuevos caminos de evaluación en medio de la Agenda 2030.

Si quisiéramos evitar las políticas públicas de tipo silos, necesitamos evaluaciones que vayan más allá de simples programas y proyectos. Necesitamos evaluaciones dinámicas capaces de evaluar estrategias y políticas. Necesitamos la fuerza y la innovación de los jóvenes evaluadores. Más importante aún, se insta a los evaluadores a evaluar el cambio transformacional.

El cambio climático y los problemas ambientales no pueden resolverse sin pensar en los sistemas y sin abordar las compensaciones explícitas del desarrollo. Estos problemas se pueden entender mejor si pensamos en el cambio transformacional ("cambios profundos, sistémicos y sostenibles con impactos a gran escala en un área de preocupación importante", como se define en el capítulo 7 de este libro). Buenas evaluaciones de impacto en el pasado mostraron, por ejemplo, cómo un solo programa presupuestario tuvo buenos resultados en el logro educativo en las zonas rurales de México. Pero estas evaluaciones de impacto rigurosas no pueden abordar sistemas complejos como los necesarios para comprender lo que podemos hacer, y debemos hacer muy pronto, para mejorar la calidad de nuestro medio ambiente. Las evaluaciones de sistemas para el cambio transformacional son la respuesta, según este importante libro.

Si aplicamos buenas evaluaciones al proceso de desarrollo de la Agenda 2030, es posible que tengamos más posibilidades de cumplir los objetivos que acordamos hace más de cuatro años. Si a través de la democracia podemos presionar a los gobiernos para que implementen buenas evaluaciones como práctica común, entonces podremos mejorar sus Informes Nacionales Voluntarios anuales (INV) y, así, su implementación de los ODS. Necesitamos aceptar que implementar la Agenda 2030 no es fácil y que la mayoría de los países no están totalmente comprometidos a hacerlo, lo que se puede ver al leer sus INV. Son buenos informes para impresionar a la ONU y a otros países. Pero como hemos visto, ellos no coinciden con la realidad de su situación de desarrollo.

¿Nuevas y mejores evaluaciones nos pueden ayudar con noticias falsas? Sí, hasta cierto punto. Solo si los combinamos con más democracia y transparencia, es decir, con la ayuda de la sociedad civil en defensa de instituciones importantes. El capítulo 6 del libro identifica la necesidad de usar valores sociales para evaluaciones transformadoras. Los evaluadores deben encontrar qué tipo de valores (valores culturales, por ejemplo) son importantes en las sociedades, especialmente en países que enfrentan problemas graves, para que las evaluaciones sean más relevantes y confiables para todos los interesados.

Propongo aplicar el mismo pensamiento para sostener y fortalecer los sistemas de evaluación en todo el mundo. Siempre que encontremos políticos, en países del Norte o del Sur, que descuiden la información rigurosa proveniente de instituciones estadísticas o de evaluación sólidas, la sociedad civil debe proteger a estas instituciones como un elemento central de la democracia de los países. Los gobiernos populistas no tienen el derecho, como los talibanes, de destruir el patrimonio de los países construido durante siglos. Los avances mostrados en la evaluación en las últimas décadas, junto con mejores métodos de evaluación y narrativas para abordar la Agenda 2030, deberían mantenerse firmes a pesar de cualquier desafío. El bienestar de millones lo merece.

Agradecimientos

Los editores desean agradecer a todos los autores por sus contribuciones, por su disposición a entregar bajo plazos extenuantes y por finalizar sus capítulos bajo coacción! Pero, sobre todo, les agradecemos por sus experiencias, pensamientos, ideas y los desafíos y oportunidades que formularon para IDEAS y para la comunidad de evaluación global. Todos los autores han sido identificados por sus nombres completos sin títulos, siguiendo así la tradición de las Naciones Unidas de una perspectiva equitativa para todos los contribuyentes. Las biografías de los autores contienen más información sobre sus antecedentes y logros, en la sección Colaboradores del libro.

Un agradecimiento especial a Gonzalo Hernández-Licona, uno de nuestros oradores principales en la Asamblea Mundial de 2017, que acaba de pasar por un momento difícil cuando un nuevo presidente asumió el cargo en México, lo que llevó a la separación de Gonzalo del instituto de evaluación CONEVAL, al que él dedicó sus servicios profesionales y pasión durante muchos años. Sin embargo, Gonzalo aceptó generosamente entregar un prólogo a este libro.

Esta publicación ha sido posible gracias a una subvención de Universalía en Montreal, Canadá (www.universalia.com). El libro, que incluye la portada y el diseño, tanto en sus versiones impresas, PDF, EPub y Kindle, ha sido diseñado y formateado por Daniella Domingues, Brasil, a quien expresamos nuestro más profundo agradecimiento, por habernos seguido en la aventura de traer este libro al público en un calendario muy apretado.

Las referencias son actualmente un desafío, ya que Internet está desplazando lentamente a la biblioteca como un archivo de documentos, informes, revistas y libros. En el curso de trabajar en este libro, IDEAS ha cambiado su guía de referencia para acomodar este desarrollo. Las direcciones de Internet se han agregado donde fuera posible. Aunque solían ir acompañadas de formulaciones como "disponible en" y redondeadas con "accedido en esta fecha", hemos decidido abandonar estas formulaciones, ya que se han entendido en general. Si hay una dirección web, la publicación se puede encontrar allí o estuvo allí cuando se verificó por última vez en la preparación de la publicación, que en el caso de este libro fue de agosto a septiembre de 2019.

En el arduo trabajo de revisar las referencias de cada capítulo del libro y de construir una guía de estilo de referencia para IDEAS que requirió varios cambios mientras se trabajaba en los capítulos preliminares, expresamos un agradecimiento especial a René de Winter.

Finalmente, agradecemos a René de Winter, Jasmijin van den Berg y a Daniel Svoboda, por el apoyo en el lanzamiento del libro en la Conferencia "Evaluación para el Cambio Transformador: Trayendo experiencias del Sur Global al Norte Global", que incluye la Asamblea Global IDEAS 2019 y la Tercera Conferencia Internacional sobre Evaluación del Medio Ambiente y el Desarrollo, en octubre de 2019, en Praga, República Checa.

Rob D. van den Berg, Cristina Magro and Silvia Salinas Mulder

—

Anexo a la versión para Impresión bajo demanda, Kindle y ePub disponibles a partir de noviembre de 2019.

Este libro contiene temas contemporáneos que se debatirán en la Asamblea Global de IDEAS en Praga, del 2 al 4 de octubre de 2019. Este evento tuvo lugar y se discutieron los desafíos de evaluar el cambio transformacional. Esperamos que los ensayos en este libro continúen informando las discusiones en eventos futuros de la comunidad de evaluación global y en reuniones de comunidades de práctica y foros de discusión, donde sea que enriquezcan el pensamiento y ofrezcan un buen punto de partida para una mayor deliberación.

Los editores, noviembre 2019.

Introducción: Trayendo desafíos para la evaluación del cambio transformacional de Guanajuato a Praga

Rob D. van den Berg, Cristina Magro, y Silvia Salinas Mulder

RESUMEN. En este capítulo introductorio, los editores prepararon el escenario para una discusión sobre cómo la evaluación podría contribuir al cambio transformacional. Se presenta una descripción histórica del apoyo internacional y la comprensión de la Agenda 2030, y el libro se coloca en la historia de publicaciones anteriores editadas por IDEAS, mostrando el compromiso continuo de la Asociación para discutir temas que están actualizados en el mundo de la evaluación del desarrollo. Cada capítulo se presenta individualmente y se articula con los hilos que componen esta historia interconectada.

Aspiraciones para el cambio transformacional

Las resoluciones de las Naciones Unidas tienden a ser secas, burocráticas y a menudo difíciles de leer. Cosas aburridas, en otras palabras. El 25 de septiembre de 2015, los miembros de las Naciones Unidas adoptaron por unanimidad un documento (A/Res/70/1) que prometía un cambio dramático: "*Transformando* nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo" (énfasis nuestro). Esta alta ambición se sigue en el preámbulo de la resolución en cinco promesas que se leen más como gritos de guerra que como deliberaciones presupuestarias y regulatorias. Los citamos aquí porque son asombrosos en su visión, en su claridad y en la descripción de qué transformación se requiere, con trazos amplios en lugar de detalles finos:

Personas Estamos decididos a poner fin a la pobreza y el hambre, en todas sus formas y dimensiones, y a garantizar que todos los seres humanos puedan alcanzar su potencial en dignidad e igualdad y en un entorno saludable.

Planeta Estamos decididos a proteger al planeta de la degradación, incluso a través del consumo y la producción sostenibles, manejando sosteniblemente sus recursos naturales y adoptando medidas urgentes sobre el cambio climático, para que pueda satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

Prosperidad Estamos decididos a garantizar que todos los seres humanos puedan disfrutar de una vida próspera y plena y que el progreso económico, social y tecnológico se produzca en armonía con la naturaleza.

Paz Estamos decididos a fomentar sociedades pacíficas, justas e inclusivas, libres de miedo y violencia. No puede haber desarrollo sostenible sin paz ni paz sin desarrollo sostenible.

Asociación Estamos decididos a movilizar los medios necesarios para implementar esta Agenda a través de una Asociación Global para el Desarrollo Sostenible revitalizada, basada en un espíritu de solidaridad global fortalecida, enfocada en particular en las necesidades de los más pobres y vulnerables y con la participación de todos los países, todos los actores y todas las personas.

(Naciones Unidas 2015, 2)

No se detiene ahí. En lugar del tradicional enfoque de desarrollo del silo, donde los economistas gobernarían la economía, los profesionales de la salud gobernarían la atención médica y los profesionales educacionales la educación, los ingenieros la infraestructura y los evaluadores la evaluación (por nombrar algunos), la Agenda 2030 exige una acción integradora:

Las interconexiones y la naturaleza integrada de los Objetivos de Desarrollo Sostenible son de crucial importancia para garantizar que se cumpla el propósito de la nueva Agenda. Si nos damos cuenta de nuestras ambiciones en toda la extensión de la Agenda, la vida de todos mejorará profundamente y nuestro mundo se transformará para mejor (Naciones Unidas 2015, 2).

La urgencia gradualmente aceptada de los desafíos planteados por la Agenda 2030

La ambición de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) incorporados, se encontraron al principio con el ridículo y el sarcasmo, tal vez mejor expresado por William (Bill) Easterly en un artículo de opinión en *Política Exterior*. En su opinión, "solo la ONU podría haber presentado un documento tan inútil" (Easterly 2015). El ridículo a menudo supera su marca y Bill logró hacer esto de una manera espectacular. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aclamados por Bill como "precisos y medibles", en realidad fueron escritos y preparados por funcionarios de la ONU. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible fueron escritos y preparados por expertos en desarrollo de una gran variedad de organizaciones y países en un proceso participativo cuidadosamente preparado y de amplio alcance con representantes de muchas organizaciones, universidades, gobiernos, grupos, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado. El proceso en sí fue muy aplaudido y condujo a un documento en el cual la ONU no cambió ni una sola coma. Para Bill, esto no sería un problema, ya que, además de las Naciones Unidas, también ha ridiculizado a expertos a menudo. La designación de los ODS como sin valor en realidad provino de *Economist*, quien anteriormente en el proceso describió el documento emergente que se convertiría en la Agenda 2030 como "Los 169 mandamientos: los objetivos de desarrollo sostenible propuestos serían peores que inútiles" (*Economist* 2015).

Por otro lado, los ODS fueron defendidos por escritores como Homi Kharas en un blog en el sitio web de *Brookings*, donde reveló que esperaba "grandes resultados" de los ODS, ya que establecerían el tono y la sustancia del debate en los años siguientes y así enfocar al mundo en la búsqueda de soluciones a los problemas señalados en la Agenda 2030 (Kharas 2015). En general, los ODS se identificaron como "aspiracionales" más que como el enfoque concreto y medible en los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Los ODS podrían describirse como la Declaración Universal de Derechos Humanos para fines de Desarrollo. La declaración de derechos humanos es claramente aspiracional, es muy difícil de "medir" y a menudo carece de precisión. Se le ha acusado de parcialidad y de estar incompleto, sin embargo, no muchos desearían verlo abolido, ya que sus aspiraciones se consideran realmente valiosas, incluso si su implementación en el mundo es incompleta y, a veces, controvertida. En cambio, los esfuerzos a menudo se han centrado en expandir la Declaración Universal para incluir las perspectivas indígenas, las identidades de género y el desarrollo desde la perspectiva del Sur Global. Mientras muchos, si no son todos, aceptan la declaración de Derechos Humanos como "digna" de establecer metas para que nuestras sociedades alcancen, se podría argumentar que la Agenda 2030 aborda algunas de las críticas formuladas en la Declaración Universal y tiene como objetivo sumarle en lugar de restarle. No es difícil ver que los ODS establecen objetivos "dignos" similares para el desarrollo global como establece la Declaración Universal para los derechos humanos.

Opiniones como las de *Economist* y William Easterly se reflejan y magnifican en los movimientos populistas emergentes desde 2015, que en general tienden a ignorar y descalificar la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los ven como una conspiración global contra el "pueblo" y la soberanía de países, etnias, culturas y religiones. *Economist* se ha movido en la otra dirección y está cada vez más dispuesto a reconocer los peligros de los movimientos populistas para el futuro de la humanidad en nuestro planeta. Si bien pueden no haberse convertido en ávidos fanáticos de los ODS, sus artículos se centran cada vez más en la necesidad de un cambio transformador para evitar el colapso de nuestras sociedades, economías y nuestro hábitat. En su edición del 175 aniversario, *Economist* planteó la necesidad del liberalismo, identificado como "un compromiso universal con la dignidad individual, los mercados abiertos, el gobierno limitado y la fe en el progreso humano provocado por el debate y la reforma", para despertar de su complacencia y volverse radical una vez más. Su veredicto fue inquietantemente similar a las condenas de los populistas: "la clase dominante vive en una burbuja". Lo que es más importante, pidieron a los liberales que se pusieran del lado de la gente "contra los patricios" para abordar los crecientes problemas (*Manifiesto* 2018).

Fiel a sus palabras, Economist siguió con los líderes sobre el "Despertar crudo. La verdad sobre el Gran Petróleo y el cambio climático", "El surgimiento del socialismo milenarista" y "La crisis global en el conservadurismo", "El velatorio del Amazonas" y "El enemigo interno de la democracia". Si bien Economist es solo una publicación de opinión y no la medida del cambio en la opinión mundial, aun así demuestra un cambio de una publicación que apoya el estilo neoliberal, con el estilo consensuado de Washington de "lo mismo de siempre" hacia una mayor globalización a una visión liberal renovada que ha adquirido y adoptado muchas de las preocupaciones expresadas en la Agenda 2030. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible se desarrollaron en parte en protesta contra las perspectivas neoliberales dominantes de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, es bueno ver que uno de los guardianes mundiales del liberalismo ha llegado a apoyar al menos parte de la Agenda 2030.

Cambio transformacional en el desarrollo

En el desarrollo, se reconocieron dos tipos de cambio transformacional. El cambio social tenía que ser transformador para garantizar un movimiento hacia la igualdad de género y la equidad en las sociedades, para permitirles ser inclusivos. Esto fue fuertemente apoyado desde las perspectivas feministas y desde los movimientos de emancipación, desde los pueblos indígenas hasta las minorías culturales y religiosas. La igualdad de género fue, por lo tanto, la chispa para una visión mucho más amplia y fuerte de cuán radicalmente segregacionistas han sido históricamente muchas sociedades y para una acción enfocada contra la discriminación. Además, también abrió los ojos del mundo a una amplia gama de malos tratos a mujeres y niños en diversas culturas, desde diversas mutilaciones hasta violaciones culturalmente aceptadas.

Una segunda perspectiva sobre el cambio transformacional surgió de la arena del desarrollo y el medio ambiente. Desde la cumbre de la Tierra en 1992 en Río de Janeiro y en adelante, se puso en tela de juicio la sostenibilidad de las economías y sociedades que degradaron su medio ambiente y se vio y promovió claramente la necesidad de una transformación de las interacciones con los ecosistemas y el medio ambiente, a menudo sin mucho éxito. Cuando se hizo más claro que la humanidad había alcanzado los límites planetarios en el uso de los recursos, la necesidad de un cambio transformador se hizo más visible en la lucha contra el cambio climático con el llamado a una transformación radical del sector energético de energías no renovables a energías renovables.

El tercer impulso hacia el cambio transformacional provino de la teoría de la gestión, la investigación de operaciones y las consultorías de asesoramiento empresarial. McKinsey lo describe como una "fuente clave de ventaja competitiva" y su objetivo es entregarlo a sus clientes comerciales². El Directorio de Empresas lo define como:

Un cambio en la cultura empresarial de una organización como resultado de un cambio en la estrategia y los procesos subyacentes que la organización ha utilizado en el pasado. Un cambio transformacional está diseñado para abarcar toda la organización y se lleva a cabo durante un período de tiempo³.

Los elementos clave son el carácter integral y sistémico del proceso: no se trata solo de cambiar un producto o abordar la situación financiera de la empresa, sino de una revisión general que le permitirá a la empresa competir en los mercados, repensar la misión y visión de la empresa para poder, en última instancia, transformar los mercados en los que operan. El brillante ejemplo de cómo se debe hacer esto, y cómo se ha

¹ Respectivamente las ediciones de 9 de febrero 2019, 16 de febrero 2019, 6 de julio 2019, 3 de agosto 2019, 31 de agosto 2019.

² Ver su página web en <https://tinyurl.com/y2eba8db>.

³ Ver <http://www.businessdictionary.com/definition/transformational-change.html>.

hecho en gran medida, es la "transformación digital" del mundo a través de los esfuerzos de las principales compañías de Silicon Valley, como Apple, Facebook, Twitter, Netflix, Paypal y otros⁴. Sus éxitos transformacionales han sido igualados por compañías como Google, Microsoft y Amazon, y es este éxito transformador el que se convirtió en un tercer factor para introducirlo en la Agenda 2030, ya que la Agenda 2030 incluyó al sector privado como un socio importante en el desarrollo.

Estas tres perspectivas transformadoras fueron fáciles de transponer a otros ámbitos de la Agenda 2030. La paz requiere una transformación completa de situaciones de conflicto y violencia a relaciones pacíficas sostenibles entre facciones y sociedades en guerra. Resolver la pobreza, la atención médica, la educación y muchas otras áreas identificadas en la Agenda 2030 también requeriría un cambio transformador. Además, también se supo que estas transformaciones deberían tener lugar en todo el mundo: se redefinió la distinción entre países "en desarrollo" y "desarrollados": todos necesitan cambios transformacionales para sobrevivir y ser verdaderamente sostenibles e inclusivos, "sin dejar a nadie atrás".

Consecuencias para la comunidad global de evaluación

Las consecuencias de todos estos cambios profundos en el paradigma del desarrollo no fueron claras de inmediato, especialmente en la comunidad global de evaluación, que en gran medida continuó con lo mismo de siempre, desempeñando su papel en el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje en países, en organizaciones internacionales y nacionales de desarrollo y, en menor medida, en el sector privado y en organizaciones de la sociedad civil. En 2015, poco después de que la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptara los Objetivos de Desarrollo Sostenible, IDEAS celebró su Asamblea Mundial en Bangkok sobre la Evaluación para el Desarrollo Sostenible, para explorar experiencias y enfoques con respecto a la evaluación del concepto subyacente de sostenibilidad en la Agenda 2030. Esta conferencia tuvo lugar en paralelo con la 4ta Conferencia Nacional de Capacidades de Evaluación del PNUD, que se centró en la Evaluación de los ODS. Mientras que los representantes de la comunidad global de evaluación discutieron el desarrollo sostenible en la Asamblea Global de IDEAS, los representantes de los gobiernos y las instituciones de evaluación discutieron cómo los países abordarían el papel de la evaluación al informar sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esto fue muy apropiado, ya que, por la primera vez en la historia de la ONU, se pide que la evaluación desempeñe un papel en la presentación de informes sobre los logros de los países. El párrafo 74 de la resolución de la ONU sobre la Agenda 2030 establece que los programas de evaluación y la evaluación dirigida por los países proporcionarán evidencia evaluativa e informarán sobre los procesos de seguimiento a todos los niveles (ONU 2015, 32). Esto se convirtió en un enfoque clave de la Asamblea Global IDEAS 2017 sobre la evaluación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con énfasis adicional en las experiencias latinoamericanas a través de las conferencias de ReLAC y RedLACME, formando juntas la Conferencia Conjunta de Guanajuato, México.

Justo antes de la conferencia de Guanajuato, el libro *IDEAS Evaluación para la Agenda 2030. Proporcionando evidencia sobre el progreso y la sostenibilidad* fue publicado y puesto a disposición a través del sitio web de IDEAS. Esta publicación contiene capítulos basados en sesiones en la conferencia de Bangkok y fue apoyada y hecha posible por el PNUD. El administrador del PNUD, Achim Steiner, escribió el prólogo. Este libro siguió una tradición iniciada por Ray C. Rist como presidente de IDEAS en el período 2008-2014: Ray y sus coeditores (Marie-Helene Boily y Frederic Martin) publicaron tres libros sobre Asambleas Globales a través de la prensa del Banco Mundial, y todos trataron temas clave que se incluirían en los ODS: el rol de la evaluación en el fortalecimiento de la gobernanza (Rist 2011), lidiando con crisis que ponen en peligro nuestro futuro (Rist

⁴ Ver <https://siliconvalley.center/blog/digital-transformation/>.

2013) y abordando la pobreza y la desigualdad (Rist 2013). Por lo tanto, existe una progresión natural hacia los ODS y la publicación de la Agenda 2030. Muchos de los temas que comenzaron a jugar un papel clave en la discusión sobre la evaluación de los ODS ya fueron identificados y discutidos en los tres libros anteriores de IDEAS.

El cambio climático y los problemas ambientales no pueden resolverse sin pensar en los sistemas y sin abordar las compensaciones explícitas del desarrollo. Estos problemas se pueden entender mejor si pensamos en el cambio transformacional ("cambios profundos, sistémicos y sostenibles con impactos a gran escala en un área de preocupación importante", como se define en el capítulo 7 de este libro). Buenas evaluaciones de impacto en el pasado mostraron, por ejemplo, cómo un solo programa presupuestario tuvo buenos resultados en el logro educativo en las zonas rurales de México. Pero estas evaluaciones de impacto rigurosas no pueden abordar sistemas complejos como los necesarios para comprender lo que podemos hacer, y debemos hacer muy pronto, para mejorar la calidad de nuestro medio ambiente. Las evaluaciones de sistemas para el cambio transformacional son la respuesta, según este importante libro.

Si aplicamos buenas evaluaciones al proceso de desarrollo de la Agenda 2030, es posible que tengamos más posibilidades de cumplir los objetivos que acordamos hace más de cuatro años. Si a través de la democracia podemos presionar a los gobiernos para que implementen buenas evaluaciones como práctica común, entonces podremos mejorar sus Informes Nacionales Voluntarios anuales (INV) y, así, su implementación de los ODS. Necesitamos aceptar que implementar la Agenda 2030 no es fácil y que la mayoría de los países no están totalmente comprometidos a hacerlo, lo que se puede ver al leer sus INV. Son buenos informes para impresionar a la ONU y a otros países. Pero como hemos visto, ellos no coinciden con la realidad de su situación de desarrollo.

¿Nuevas y mejores evaluaciones nos pueden ayudar con noticias falsas? Sí, hasta cierto punto. Solo si los combinamos con más democracia y transparencia, es decir, con la ayuda de la sociedad civil en defensa de instituciones importantes. El capítulo 6 del libro identifica la necesidad de usar valores sociales para evaluaciones transformadoras. Los evaluadores deben encontrar qué tipo de valores (valores culturales, por ejemplo) son importantes en las sociedades, especialmente en países que enfrentan problemas graves, para que las evaluaciones sean más relevantes y confiables para todos los interesados.

Propongo aplicar el mismo pensamiento para sostener y fortalecer los sistemas de evaluación en todo el mundo. Siempre que encontremos políticos, en países del Norte o del Sur, que descuiden la información rigurosa proveniente de instituciones estadísticas o de evaluación sólidas, la sociedad civil debe proteger a estas instituciones como un elemento central de la democracia de los países. Los gobiernos populistas no tienen el derecho, como los talibanes, de destruir el patrimonio de los países construido durante siglos. Los avances mostrados en la evaluación en las últimas décadas, junto con mejores métodos de evaluación y narrativas para abordar la Agenda 2030, deberían mantenerse firmes a pesar de cualquier desafío. El bienestar de millones lo merece.

Después de la conferencia de Guanajuato, se planeó un libro siguiendo las líneas de la publicación *Agenda 2030*. Poco a poco se hizo evidente que el llamado a las transformaciones formulado en el título de la Agenda 2030 se estaba volviendo más urgente e insistente. Los donantes comenzaron a pedir a las organizaciones internacionales que proporcionaran pruebas del impacto transformacional, y los países comenzaron a discutir los cambios transformacionales que serían necesarios para avanzar hacia los ODS. El "zumbido" global sobre el cambio transformacional aumentó dramáticamente. Como Magro y Van den Berg argumentan en el capítulo 8, la necesidad percibida de un cambio transformador se comparte en todo el espectro político, de izquierda a derecha, de partidos tradicionales a populistas. Los desacuerdos serían principalmente sobre quién debería pagar estos cambios, y si las crisis pudieran ser evitadas por ellos o si la transformación necesitaría asegurar que las sociedades se adapten a la nueva situación.

Cuando IDEAS decidió centrar la Asamblea Mundial de 2019 en la evaluación para el cambio transformacional, también quedó claro que un libro sobre evaluación para la Agenda 2030 tendría que transformarse en un libro sobre cambio transformacional. La motivación fue compartida con Silvia Salinas Mulder, quien fue elegida en Guanajuato como Coordinadora de ReLAC, y expresó que el enfoque de ReLAC para el período 2018-2019 sería no dejar a nadie atrás, aumentando el potencial transformador de las evaluaciones en la región y el fortalecimiento del diálogo Sur-Norte hacia los ODS. Y así comenzó la historia de este libro coeditado.

Presentando “argumentos aprendidos” sobre lo que hay que hacer

Juntos decidimos que lo que queríamos ofrecer, sobre la base de las discusiones en Guanajuato, y la creciente atención por el cambio transformacional, serían ensayos que plantearían las oportunidades y desafíos para la evaluación para contribuir al cambio transformacional. Nos acercamos a los autores de este volumen con la promesa de que podrían escribir un ensayo en lugar de un artículo académico que se basaría en investigación o evidencia evaluativa. Un ensayo no es necesariamente un esfuerzo menor que un capítulo académico. Se usa a menudo como una forma de permitir el desarrollo de una discusión sobre un tema que vale la pena discutir. Se considera que los ensayos se esfuerzan hacia un “argumento aprendido” que exhibe percepción, dominio y promesa de futuras investigaciones. Invitamos a nuestros autores a desarrollar una perspectiva sobre las oportunidades y los desafíos de la evaluación de los ODS desde una perspectiva de cambio transformacional. Este desafío ha sido cumplido por ellos de manera sorprendente.

Evaluación dinámica

Oswaldo Feinstein, en el segundo capítulo de este libro presenta el concepto de evaluación dinámica. Argumenta que la evaluación necesita adoptar un nuevo paradigma de emprender evaluaciones, si estas van a proporcionar evidencia e influenciar el cambio transformacional. Como señalamos anteriormente, muchos de los elementos de este nuevo paradigma emergente han sido visibles en varios esfuerzos durante varios años. Su contribución es abogar por reunir estos elementos para permitir que la comunidad global de evaluación desarrolle aún más este modelo y pueda responder verdaderamente a las necesidades de cambio transformacional. Analiza sistemáticamente aspectos clave del paradigma de evaluación dinámica propuesto, comenzando con una agenda de evaluación que es relevante y significativa para el cambio transformacional requerido para llevar la sostenibilidad al mundo. Argumenta a favor de la necesidad de incorporar múltiples métodos y técnicas en evaluaciones dinámicas como una cuestión de principio, dada la naturaleza interrelacionada de los problemas sociales, económicos y ambientales. Se plantea la naturaleza prometedora a este respecto de las TIC y los “big data”. En su opinión, la ampliación debe convertirse en una parte integral de lo que buscaría la evaluación y, si no sucede, cuáles son las barreras en su contra. Defiende la evaluación casi en tiempo real y argumenta que las evaluaciones dinámicas deben ser políticamente sensibles, para garantizar que la evidencia presentada en el dominio político fortalezca los procesos democráticos de introducir un cambio transformacional.

La complejidad y el contexto son de importancia clave en la perspectiva de Oswaldo, ya que él ve los ODS como componentes de un sistema; aboga por el uso de herramientas contextuales como el marco Cynefin. Dadas estas complejidades, argumenta que la evaluación dinámica debería avanzar hacia los esfuerzos de aprendizaje de triple bucle, que él plantea como “aprendizaje transformador”, lo que lleva a un cambio en nuestra comprensión de los problemas que los ODS tienen como objetivo abordar. Para esto es necesario incluir una evaluación del diálogo sobre políticas y de los problemas sociales que requieren un cambio transformacional. Su capítulo termina con los desafíos para nuestra profesión: ¿Cómo podemos desarrollar las capacidades para realizar evaluaciones dinámicas? Señala la importancia de incluir la ciencia en la evaluación y apoya los esfuerzos para introducir una Academia Internacional de Evaluación, como se discutirá en la Asamblea Global IDEAS 2019 en Praga (2-4 de octubre de 2019).

La revolución juvenil

Un ingrediente esencial para abordar la perspectiva futura en las evaluaciones centradas en el cambio transformacional es incluir a los jóvenes. Bianca Montrosse-Moorhead, Khalil Bitral, Josette Arévalo y Antonina Rishko-Porcescu argumentan en su ensayo provocativo y desafiante, en el capítulo 3, que la revolución hacia evaluaciones dinámicas centradas en el cambio transformacional necesariamente significa también una revolución hacia la evaluación participativa de la juventud. Establecen una vez más que la participación de los jóvenes en el futuro es mayor que la de las personas mayores, y reclaman su lugar en las evaluaciones relevantes y significativas para ese futuro. Abogan por un cambio de la evaluación que observe a los jóvenes a la evaluación con y por parte de los jóvenes y ven prometedor el nombramiento de un Enviado de la ONU para la Juventud y la adopción de una Estrategia Juvenil por la ONU.

Si bien reconocen que la juventud en general representa todos los extremos de los espectros políticos y sociales, desde el *laissez-fair* hasta el radicalismo, señalan los valores que la juventud aportaría a la evaluación para el cambio transformacional, especialmente cuando la juventud participa activamente en los movimientos de base para una mejora en la justicia social, igualdad, equidad, sostenibilidad ambiental, paz, etc. Además, muchos de estos movimientos emplean nuevos métodos de organización y compromiso, que podrían mejorar considerablemente los esfuerzos de evaluación. Señalan las habilidades que los jóvenes llevarían a la evaluación, con un mejor uso de los nuevos medios, el aprendizaje electrónico y sus excelentes habilidades para comunicarse a través de estos nuevos medios. Por último, hay una creciente oferta de Evaluadores Jóvenes y Emergentes (YEE, por sus siglas en inglés) para contribuir a las evaluaciones para el cambio transformacional. Terminan planteando el desafío a la comunidad de evaluación global: ¿Dónde se ubicará usted en esta revolución juvenil emergente? ¿Le pondrá la historia del lado correcto?

Transformando los sistemas nacionales de Monitoreo y Evaluación (M&E) en África y América Latina

Para el cambio transformacional a nivel nacional, en línea con las prioridades nacionales derivadas de los ODS, los sistemas emergentes de M&E en muchos países enfrentan grandes desafíos. Abdoulaye Gounou para África y Gabriela Pérez Yarahuán para América Latina revelan algunas experiencias y lecciones emergentes para América Latina en el capítulo 4. Mientras que la sección sobre África revela la gran variedad en las etapas de desarrollo de un sistema nacional de M&E, la cooperación Twende Mbele entre Benín, Sur África y Uganda traen esperanza al continente y demuestran cómo se puede desarrollar un sistema que sea autóctono de África y relevante y significativo para las prioridades de desarrollo de estos países. Al mismo tiempo, queda claro que la creación de capacidad, la institucionalización de un sistema y el desarrollo de la interacción entre la evidencia evaluativa y las decisiones políticas y de desarrollo en línea con las prioridades de los ODS nacionales es un desafío importante en sí mismo, no fácilmente seguido por la integración de perspectivas sobre cambio transformacional. Sin embargo, un elemento clave será cómo las Revisiones Nacionales Voluntarias del progreso hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible incorporarán evidencia evaluativa, incluso sobre el cambio transformador.

En América Latina se han producido cambios en muchos países y la mayoría de los gobiernos ahora reconocen la necesidad de evidencia evaluativa y aprendizaje en los sistemas nacionales, como requisitos en el ciclo de política-presupuesto, como argumentó Gabriela Pérez. Una evaluación de CLEAR-LAC de la integración de la evaluación en los sistemas nacionales muestra grandes variedades de progreso en toda la región. Pero, al mismo tiempo un estudio reciente también revela un crecimiento constante de los esfuerzos de evaluación gubernamentales con una curva casi exponencial (ver capítulo 4). Pérez y Gounou ven evidencia de innovación y pilotaje que está conduciendo a sistemas que no son solo una imitación de sistemas bien establecidos en el Norte Global, sino sistemas que reflejan las realidades y desafíos locales e incluyen una gestión adaptativa que convierte estos sistemas en experiencias del Sur global.

Transformando M&E en el Caribe y en el Pacífico

Un equipo formidable de escritores explora la agenda transformadora para la evaluación en los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (SIDS, por sus siglas en inglés) con énfasis en el Caribe y el Pacífico en nuestro capítulo 5. Los SIDS están en la primera línea del impacto de muchas de las crisis mundiales de la humanidad. El cambio climático afecta a las islas pequeñas de manera dramática, lo que a veces conduce al reasentamiento forzado y la pérdida de perspectivas de vida. La vulnerabilidad de estas islas en temas de seguridad alimentaria, vivienda, salud, educación y seguridad plantea barreras adicionales para el progreso hacia los ODS. Para que la evaluación desempeñe un papel con relación a esto, las islas se enfrentan a problemas de capacidad altamente desafiantes, lo que genera problemas en la manera en que la evaluación puede tomar forma. Al compartir las lecciones aprendidas y las experiencias, los SIDS tienen como objetivo construir una cultura de evaluación, obtener apoyo a nivel político, para permitir un mayor trabajo sobre el papel de los evaluadores y los sistemas en los que la evaluación puede desempeñar un papel.

Si bien existen diferencias entre las regiones, lo que queda claro en las secciones dirigidas por Viliamu Iese en el Pacífico y por Lennise Baptiste en el Caribe, también hay muchas similitudes, y esto ha permitido al equipo sacar conclusiones para los SIDS en general, señalando una falta de cultura de evaluación en el gobierno y en las comunidades locales, donde con demasiada frecuencia la evaluación es vista como la preocupación de un donante y existe una percepción negativa de lo que la evaluación puede aportar. Hay una falta de capacidad en los gobiernos para hacer frente a la evaluación, lo que significa que la mayoría de los evaluadores trabajan para los donantes en lugar de sus propios estados insulares. Tanto dentro como entre las regiones existe una historia de colaboración que puede proporcionar soluciones. Los escritores concluyen que se necesita liderazgo, que podría apoyar la evaluación y su rol, con un fuerte vínculo con la recopilación de datos de propiedad del país, y suficiente atención para las competencias y la profesionalización. Proponen trabajar en un repositorio de informes de evaluación y compartir las lecciones aprendidas como pasos importantes para internalizar la evaluación como apoyo a los desafíos transformadores que las dos regiones deben enfrentar.

Evaluaciones basadas en valores en contextos de fragilidad, conflicto y violencia

El ensayo de Inga-Lill Aronsson y Hur Hassnain sobre evaluaciones basadas en valores como nuestro capítulo 6 se centra en un tema clave en la transformación de situaciones de conflicto y violencia hacia una paz sostenible: el tema de la historia, de valores profundamente arraigados en comunidades e instituciones, y del papel de la manifestación del patrimonio que permite una discusión de estos valores, con el objetivo de una solución permanente de conflictos. Exploran el papel de la evaluación a través de un estudio de caso de Sierra Leona y su patrimonio, con un pasado problemático enraizado en el comercio de esclavos, el colonialismo, la independencia, la guerra civil y otras crisis como el estallido del ébola. Concluyen que los esfuerzos para abordar los problemas pendientes deben tener en cuenta el patrimonio para resolverlos.

Para que la evaluación respalde dicho proceso, proponen una evaluación basada en valores, que pondría la vulnerabilidad y el respeto en el centro de la evaluación. Las narrativas del pasado deberían jugar un papel crucial en cómo la sociedad ve su transformación. El patrimonio debe estudiarse en todas sus manifestaciones (físicas, institucionales e informales) para llegar a comprender la situación y permitir su conversión en indicadores y objetivos para una evaluación sistémica. El desafío es que las evaluaciones muestren los valores locales y nacionales impulsados desde las perspectivas patrimoniales y los conecten con un futuro pacífico sostenible.

Evaluaciones de fondos ambientales transformacionales

Tres importantes fondos ambientales mundiales, dos de los cuales se centran en el cambio climático (los Fondos de Inversión Climática y el Fondo Verde para el Clima) y el tercero que abarca todos los vínculos ambientales y de desarrollo (el Fondo para el Medio Ambiente Mundial) están comprometidos con la evaluación del cambio transformacional. Sus experiencias se revelan en nuestro capítulo 7. La sección sobre el Fondo Verde para el Clima (GCF, por sus siglas en inglés), escrita por Jyotsna Puri y Archi Rastogi, explora los cambios de paradigma para comprender mejor cómo podrían evaluarse para apoyar los planes de inversión respaldados por el GCF, basándose en un marco desarrollado por el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial. Este marco, centrado en la relevancia, la profundidad del cambio, la escala de cambio y la sostenibilidad, guiará los esfuerzos futuros de la Unidad de Evaluación Independiente del GCF.

La Oficina de Evaluación Independiente del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) desarrolló una teoría del cambio transformacional para las intervenciones apoyadas por el FMAM y evaluó una muestra de proyectos del FMAM para probar esto. En la sección escrita por Juha I. Uitto, Geeta Batra y Kseniya Temnenko se encontraron claras indicaciones de cambio transformacional. Los factores clave resultaron ser una ambición transformadora en el diseño, un enfoque en los cambios del mercado y del sistema a través de políticas, la inclusión de mecanismos para la sostenibilidad financiera y una alta calidad de implementación. Una nota esperanzadora es que, aunque los proyectos más grandes obtuvieron buenos puntajes, incluso los proyectos más pequeños con una duración limitada pudieron apoyar el cambio transformacional al abordar las barreras clave e involucrar a los actores clave.

Los Fondos de Inversión Climática (CIF) reportan sobre una iniciativa de su programa de Evaluación & Aprendizaje: la Asociación de Aprendizaje sobre el Cambio Transformacional (TCLP, por sus siglas en inglés). En esta sección, escrita por Anna Williams y Joe Dickman, se utilizó un marco para la evaluación del cambio transformacional que es similar al propuesto por el GCF, con un cambio "profundidad de cambio" (GCF) que se tradujo en "cambio sistémico", que está más en línea con el FMAM. El considerable trabajo realizado por y para el TCLP condujo a un primer intento de medir las señales del avance del cambio. Después del cambio provocado por los programas de inversión respaldados por CIF en los países, se llegó a la conclusión de que en todos estos programas se podía demostrar el avance, con inversiones especialmente en tecnología limpia que avanzaban hacia un cambio transformacional, mientras que otros programas todavía estaban en etapas intermedias.

Evaluaciones de sistemas para cambio transformacional

En el último capítulo, de Cristina Magro y Rob D. van den Berg, el pensamiento sistémico se presenta como un requisito previo para comprender cómo las evaluaciones pueden incluir el análisis de sistemas y utilizar los enfoques y métodos adecuados para centrarse en el cambio transformacional de los sistemas. Desarrollan el argumento de que las crisis globales que los ODS tienen como objetivo abordar son de naturaleza sistémica y deben evaluarse y resolverse como problemas de sistemas. Exploran los sistemas de pensamiento para dar claridad a los debates sobre el cambio climático, el uso de los recursos naturales en las sociedades y nuestras economías, las cuestiones de género y equidad, así como las cuestiones de la guerra y la paz.

El análisis de sistemas es una perspectiva radicalmente diferente del enfoque reduccionista y el razonamiento lineal en el que las micro-acciones causan cambios a niveles macro. Los experimentos con "lo que funciona" a nivel local no es "lo que funciona" a nivel macro, donde los mecanismos causales de nivel superior se hacen cargo. Señalan la necesidad de incluir enfoques estadísticos bayesianos para incluir el pronóstico de desarrollos (si el cambio transformacional es el propósito, debemos ser capaces de pronosticar cuál es la mejor ruta hacia este cambio) e incluir nuevos análisis matemáticos, como las leyes de poder y las matemáticas del caos, en nuestra caja de herramientas como evaluadores. Terminan su capítulo con un llamado a apoyar la Academia de Evaluación Independiente propuesta mientras hacen eco del llamado de Osvaldo Feinstein para una fuerte participación de la ciencia y las herramientas científicas para apoyar la evaluación para el cambio transformacional.

Observaciones finales

Este libro no es de ninguna manera extenso o exhaustivo. Si bien las sociedades necesitarán transformarse para aportar, por ejemplo, perspectivas de género y étnicas para influir en las estructuras sociales y económicas, y en las diferentes relaciones fundamentalmente entre la humanidad y el medio ambiente, se está discutiendo cómo la evaluación puede apoyar estos procesos en varias reuniones, conferencias y libros producidos en el campo. Lo mismo puede decirse sobre las transformaciones en otras áreas objetivo de los ODS, de los cuales los capítulos de este libro nos brindan un sabor prometedor.

Lo más importante de todo es que los capítulos reunidos en este libro traen "argumentos aprendidos" para el cambio transformacional de nuestras evaluaciones para el cambio transformacional... Exploran cómo funcionaría esto para apoyar los ODS, desde áreas de trabajo avanzadas en este sentido (capítulo 7) a áreas donde el progreso aún encuentra barreras (capítulos 4 y 5) o incluso desafíos importantes (capítulo 6). Proponen un nuevo enfoque (capítulo 2), un nuevo pensamiento y nuevas herramientas (capítulo 8), al tiempo que exigen una transformación revolucionaria de la profesión de evaluación en sí (capítulo 3). Creemos que esta colección de ensayos contribuirá a una discusión adicional sobre cómo la evaluación puede apoyar el cambio transformacional en un mundo que lo necesita más que nunca.

Referencias

The 169 commandments. The proposed sustainable development goals would be worse than useless. *Economist*.

[Versión impresa, líder] 26 de marzo 2015 <https://tinyurl.com/y22gr4a8>

Easterly, William 2015. The SDGs should stand for Senseless, Dreamy, Garbled. *Foreign Policy* 28 setiembre 2015.

Disponible en <https://tinyurl.com/y2lmt2x>.

Kharas, Homi 2015. I expect great outcomes from the Sustainable Development Goals.

Brookings blog, 8 octubre 2015. <https://tinyurl.com/y2eywyyz>.

A Manifesto The Economist en 175. *Economist*. 15 setiembre 2018. Edición de 175 aniversario.

Rist, Ray C., Marie-Helene Boily & Frederic Martin (eds). 2011. *Influencing change. Building evaluation capacity to strengthen governance*. Washington DC: Banco Mundial.

Rist, Ray C., Marie-Helene Boily & Frederic Martin (eds). 2013. *Development evaluation in times of turbulence.*

Dealing with crises that endanger our future. Washington DC: Banco Mundial.

Rist, Ray C., Marie-Helene Boily & Frederic Martin (eds). 2015. *Poverty, Inequality, and Evaluation. Changing perspectives*.

Washington DC: Banco Mundial.

Naciones Unidas 2015. Resolución adoptada por la Asamblea General el 25 de setiembre 2015.

Nueva York: UN A/RES/70/1. 21 de octubre 2015.

Van den Berg, Rob D., Indran Naidoo, y Susan D. Tamondong (eds) 2017. *Evaluation for Agenda 2030. Providing evidence on progress and sustainability*. Exeter: IDEAS <https://ideas-global.org/evaluation-for-agenda-2030/>.

Evaluación dinámica para el cambio transformacional

Oswaldo Feinstein¹

RESUMEN. Este capítulo presenta un tipo de evaluación que intenta contribuir al cambio transformacional: las evaluaciones dinámicas. Se centra en el cambio transformacional de la sociedad, reconociendo que este tipo de cambio puede ocurrir en muchos contextos, pero que las transformaciones para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible deberían ser cambios de la sociedad. Las evaluaciones dinámicas tendrían como objetivo evaluar los esfuerzos para cambiar las sociedades. Las cuestiones clave consideradas son la agenda para estas evaluaciones, métodos y técnicas, escalamiento, evaluaciones en tiempo real y aprendizaje de triple bucle. También se abordan las implicaciones en el desarrollo de capacidades para la evaluación dinámica.

¹ Estoy agradecido a Rob D. van den Berg, quien me animó a escribir este capítulo y me brindó excelentes comentarios y sugerencias; a Robert Picciotto por sus valiosos comentarios sobre la primera versión de este ensayo; y a Silvia Salinas Mulder y Cristina Magro por sus comentarios.

Introducción

El capítulo intenta presentar, discutir y caracterizar evaluaciones dinámicas, es decir, evaluaciones que tienen como objetivo contribuir al cambio transformacional. Este se hace mediante la identificación de problemas clave que deben abordarse y brindando orientación para abordarlos.

Si se espera que las evaluaciones contribuyan al cambio transformacional de las sociedades, como es el caso en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se enfrentarán algunos desafíos. Por ejemplo, las discusiones sobre el peso relativo del aprendizaje en relación con la rendición de cuentas. Frecuentemente se supone que existe una tensión entre estos roles. Una visión alternativa es que las dos funciones son complementarias. Las formas habituales de formular los roles de evaluación en términos de aprendizaje y rendición de cuentas ya no son adecuadas. La evaluación y los evaluadores deben ir más allá de esta formulación y discusión tradicional para poder contribuir de manera efectiva al cambio transformacional. Este ensayo destaca algunos de esos desafíos y sugiere formas de encararlos.

Un primer desafío es la definición del cambio transformacional de la sociedad y cómo incorporarlo a la práctica evaluativa. Un segundo desafío es mostrar formas en que la evaluación puede convertirse en un agente de cambio transformacional de la sociedad, es decir, una evaluación dinámica, indicando las características que las evaluaciones necesitan tener para apoyar el cambio transformacional. Un tercer desafío es identificar las implicaciones de la evaluación dinámica para el desarrollo de capacidades de evaluación. Estos tres desafíos se consideran en las siguientes secciones.

Definición de cambio transformacional de la sociedad

Hay diferentes tipos de cambios. Los que son transformacionales representan cambios significativos en la dirección y/o en el tamaño. En contraste con los cambios a lo Gattopardo (es decir, cambios para que todo siga igual), o micro-cambios, el cambio transformacional de la sociedad hace una diferencia importante y duradera. En el contexto de la (larga) marcha hacia los ODS, el cambio transformacional de la sociedad podría equivaler a un avance significativo en el logro de uno o más ODS. Alternativamente, podría implicar un cambio significativo en la dirección en que se organiza la sociedad² para un mejor logro de los ODS.

Aunque la preocupación por el cambio transformacional es hoy en día fuerte, hace medio siglo Raúl Prebisch - el economista latinoamericano que creó la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y fue el primer Secretario General de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)³ - destacó la importancia de la transformación para el desarrollo. En un blog de 2018, Zenda Ofir mostró la importancia de centrar la evaluación en el desarrollo transformador (Ofir 2018). La evaluación transformadora ha sido presentada como un paradigma de evaluación por Donna Mertens (Mertens 2017; Mertens y Wilson 2018) a nivel comunitario e individual. En este ensayo, el foco está al nivel de la sociedad.

² Más recientemente, se ha discutido la relación entre la transformación social y la creación de una sociedad de aprendizaje, y se consideró que la importancia de cambiar la mentalidad era la raíz del éxito. Ver, para este propósito, Stiglitz y Greenwald (2014). Vale la pena mencionar que en el índice de palabras de 40 páginas de este libro no hay referencia a la evaluación. Esta brecha puede deberse en parte al enfoque más bien limitado de las evaluaciones (que sería diferente si los evaluadores cambiaran su mentalidad y práctica, de modo que al menos algunas evaluaciones se vuelvan transformadoras, es decir, evaluaciones dinámicas).

³ Ver Prebisch (1970).

Los evaluadores deben ser conscientes de la posibilidad de que la acumulación de pequeños cambios incrementales pueda conducir a un cambio transformacional de la sociedad, en analogía con lo que sucedió en algunos casos de cambio técnico industrial. Se ha recogido evidencia evaluativa sobre esto en la evaluación de ITAD del cambio transformacional apoyado por los Fondos de Inversión Climática. En su resumen, el informe establece que "el cambio incremental representa una contribución valiosa en el progreso hacia la transformación futura" (ITAD 2019, 47, párr. 134). Sin embargo, aunque un cambio incremental puede conducir a la transformación, esto no siempre sucede: podría haber transformaciones sin cambio incremental, como en la "Revolución Verde".

En términos prácticos, las evaluaciones que pretenden ser transformadoras tendrían que incluir no solo los criterios de evaluación estándar (relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto), así como la coherencia y la significación, que es similar a la "materialidad" (utilizado por los auditores)⁴. Una intervención (por ejemplo, una política) puede ser muy relevante y obtener altas calificaciones en los otros cuatro criterios, y sin embargo, puede no cambiar de manera significativa la situación de la población objetivo. Sus efectos reales, aunque positivos, pueden ser insignificantes en términos de cambio transformacional. Como esto no se puede capturar a través de los "cinco grandes" criterios, puede valer la pena introducir otro criterio, significación, que se refiere al tamaño del efecto.

La significación va mucho más allá de la "significación estadística", ya que también abarca el tamaño de los efectos directos e indirectos. Tiene relación con la "importancia práctica" (Ziliak 2008).

Evaluación dinámica

Mientras que las evaluaciones dinámicas (ED) son, por definición, transformadoras a nivel de la sociedad, ninguno de los cuatro tipos de evaluaciones generalmente consideradas (formativas, sumativas, de impacto y de desarrollo) son necesariamente transformadoras a ese nivel. Como se indicó anteriormente, se espera que las evaluaciones apoyen el aprendizaje y la rendición de cuentas, y las discusiones sobre las posibles tensiones entre estas dos funciones de evaluación son comunes. Un enfoque, frecuentemente asociado con las ONGs, afirma que la rendición de cuentas pone en peligro el aprendizaje; la opinión opuesta afirma que el aprendizaje y la rendición de cuentas son complementarios y sinérgicos. Sin embargo, el papel transformador de la evaluación no ha sido una parte explícita de esta discusión. La evaluación ha sido excluida de la teoría del cambio. Los siguientes párrafos presentan diferentes aspectos de las evaluaciones dinámicas y pueden mostrar que la evaluación dinámica puede desempeñar un papel en la transformación a nivel de la sociedad.

Este papel de la evaluación es consistente con la epistemología evolutiva de Donald Campbell, más que con su visión de la sociedad experimental (Campbell 1974), con la evaluación contribuyendo al proceso de selección social (más que natural). En el caso de la transformación de China, Ang (2016) ha identificado un proceso de "selección" y aún cuando no hace ninguna referencia directa a la evaluación, dicha selección corresponde a una evaluación dinámica.

⁴ Las discusiones con Robert Picciotto sobre la revisión de los criterios del CAD me hicieron consciente de la importancia de la significación como criterio de evaluación.

¿Cómo puede contribuir la evaluación al cambio transformacional de la sociedad?

Al cambiar su enfoque de proyectos y programas a estrategias y políticas, la evaluación puede volverse transformadora, dinámica. No es el caso olvidar a los primeros sino tenerlos en cuenta desde la perspectiva de estos últimos. También alejándose de un énfasis en micro-problemas, linealidad (incluyendo el marco lógico) y un método único, orientándose hacia problemas macro, una lente de complejidad y múltiples métodos. El cambio necesario se ilustra esquemáticamente en la Tabla 1. Los siguientes párrafos muestran formas prácticas mediante las cuales se puede lograr dicho cambio en las evaluaciones.

TABLA 1. Cambio en el enfoque

Proyectos, programas	Estrategias, Políticas
Micro	Macro
País	Global
Linealidad	Complejidad, Sinergias
Método único	Múltiples métodos

FUENTE: TABLA PROPIA DEL AUTOR

Una primera exploración de los aspectos clave de las evaluaciones dinámicas

Una agenda de evaluación relevante

Los ODS proporcionan un menú de aspiraciones entre las cuales los gobiernos y la sociedad civil, a nivel nacional y subnacional, pueden elegir lo que es relevante a su nivel. Hay varias cuestiones clave sobre las cuales las evaluaciones dinámicas pueden y deben ayudar a generar evidencia y lecciones aprendidas sobre innovación social, incentivos, inequidad, cambio climático, migración, bienes y males públicos globales⁵, biodiversidad, residuos y plásticos, salud y educación para todos. Los evaluadores pueden desempeñar el papel de facilitadores en una etapa temprana, promoviendo una discusión entre el gobierno y la sociedad civil/Parlamento a nivel nacional y subnacional sobre la priorización de los temas para las evaluaciones, teniendo en cuenta los ODS. Del mismo modo, hay problemas globales para los que la "Blue Marble Evaluation" (Patton 2015) podría ser una forma adecuada de abordarlos⁶.

⁵ La literatura sobre bienes públicos mundiales es mucho más abundante que la de los males públicos mundiales. En este último ver, por ejemplo, Coyle y Ryan (2019) y Johansson y Kriström (2016), donde los "males públicos" se presentan como "externalidades negativas" (Johansson 2016, 21).

⁶ Ver también Picciotto (2014), y Clarke, Barnett y Van den Berg (2015). "Blue Marmol" es la famosa fotografía de la Tierra tomada el 7 de diciembre de 1972 por la tripulación de la nave espacial Apolo 17 a una distancia de unos 29.000 kilómetros (18.000 millas terrestres) de la superficie del planeta. En castellano se la ha llamado "La Canica Azul" https://es.wikipedia.org/wiki/La_canica_azul

Métodos y técnicas múltiples

Los evaluadores no deben estar encerrados en métodos únicos o fuentes de datos únicas, sino que deben estar dispuestos a participar con diferentes métodos y técnicas de evaluación para capturar, procesar, analizar y sintetizar datos. Es poco probable que todos los evaluadores estén familiarizados con todos los métodos y técnicas relevantes. Por lo tanto, sería esencial incluir en los equipos de evaluación a profesionales con una variedad de experiencias y conocimientos, como los generalistas de evaluación (por ejemplo, con experiencia en el enfoque de sistemas), que puedan coordinar evaluaciones dinámicas. La apertura y la capacidad de utilizar diferentes métodos y técnicas mejoran la medida en que la evaluación puede contribuir al cambio transformacional de la sociedad⁷.

Big Data y la tecnología de la información y la comunicación (TIC) generaron valiosas oportunidades para evaluaciones dinámicas, así como riesgos como la sobrecarga de datos y la posibilidad de terminar con pequeñas ideas y masas de datos no utilizados. La Inteligencia Artificial (por ejemplo, a través del aprendizaje automático) podría ser de alguna ayuda para identificar patrones. Sin embargo, la imaginación, la creatividad y el buen juicio son la clave para aprovechar las oportunidades y minimizar las consecuencias negativas no deseadas.

Escalamiento

El creciente interés en el escalamiento puede estar relacionado con la aspiración de lograr un cambio transformacional de la sociedad. La ampliación es un medio importante para alcanzar este cambio. Antes de discutir cómo se puede usar la evaluación para apoyar el escalamiento y, por lo tanto, el cambio transformacional de la sociedad, vale la pena aclarar una cuestión importante: si una evaluación rigurosa de una intervención en pequeña escala muestra resultados positivos, esto no debería considerarse como evidencia suficiente de que la intervención también tendrá resultados positivos si se amplía la escala, ya que puede haber deseconomías de escala.

Además, si la evaluación rigurosa de la intervención a pequeña escala muestra resultados negativos, ¿sería esto una indicación de que la intervención no debería ampliar su escala? No necesariamente. El argumento que sigue se presenta con mayor detalle en Feinstein (2015). Si hay economías de escala, una intervención que falla a pequeña escala puede tener éxito después de alcanzar un cierto umbral. Por ejemplo, un programa de extensión agrícola puede fallar si está dirigido a una pequeña población de 200 agricultores en un área aislada sin caminos secundarios y debido a eso, los trabajadores de extensión tienen grandes dificultades para llegar a estos agricultores. Sin embargo, si el número de agricultores se ampliara a 20.000, entonces la construcción de caminos rurales puede ser factible, y el programa puede ser un éxito. Un ejemplo similar sería aquel en el que el éxito a pequeña escala no conduce al éxito a una escala más alta debido a la dificultad de contratar personal en un programa a gran escala en ausencia de una oferta suficiente de agricultores competentes. En resumen, ni el éxito ni el fracaso a pequeña escala garantizan el éxito cuando se amplía la escala de la intervención.

¿Cómo puede la evaluación apoyar el proceso de escalamiento y, por lo tanto, el cambio transformacional de la sociedad? ¿Se pueden utilizar las evaluaciones dinámicas como una herramienta para un escalamiento efectivo? Las evaluaciones dinámicas pueden ayudar a identificar factores críticos de éxito para el

⁷ En términos de una teoría de cambio autorreferencial o endógena por la cual se espera que la evaluación tenga efectos sobre el cambio transformacional de la sociedad, el argumento para los métodos mixtos puede enmarcarse como un aumento de la probabilidad de que la evaluación tenga un efecto positivo sobre el cambio transformacional de la sociedad al ampliar los medios a su disposición.

escalamiento y realizar evaluaciones a diferentes escalas. La evaluación en el contexto de escalamiento debe ser una evaluación dinámica, evaluando a diferentes escalas y en varios puntos en el tiempo⁸.

Evaluación en tiempo casi real

Como es bien sabido, la entrega oportuna y la discusión de las evaluaciones son cruciales para su uso, y esto se aplica a todo tipo de evaluaciones. En el caso de las evaluaciones dinámicas, la oportunidad es particularmente relevante porque puede marcar la diferencia en términos de poder o no influir en una transformación social. Los evaluadores de desarrollo podrían aprender de la práctica de la evaluación en tiempo real (que no debe confundirse con el monitoreo) que se utiliza en las evaluaciones de la ayuda humanitaria. Véase por ejemplo Polastro (2014) y Feinstein y Beck (2006).

La utilización de Big Data ofrece nuevas oportunidades para evaluaciones en tiempo casi real. Es probable que su uso sea más importante en la evaluación de políticas, especialmente dado que los resultados pueden entregarse casi en tiempo real. Por lo tanto, los evaluadores deben desarrollar sus competencias y colaborar con profesionales que ya tienen experiencia en el uso de Big Data (ver Højlund et al. 2017).

Al proceder de esta manera, los evaluadores que practiquen la evaluación dinámica estarán bien posicionados para apoyar oportunamente la toma de decisiones, pudiendo de esta forma contribuir a las transformaciones sociales al tener en cuenta los resultados de la implementación real de las políticas. Por lo tanto, las evaluaciones formativas pueden volverse transformadoras a nivel social.

Evaluación políticamente sensible

Las evaluaciones dinámicas podrían enriquecer el debate político, fortaleciendo la democracia deliberativa al proporcionar evidencia y argumentos basados en evidencia sobre cuestiones clave en temas cruciales como salud, educación, infraestructura. Dada la fuerte tendencia populista en el mundo, las evaluaciones dinámicas deben prestar especial atención a la sostenibilidad de los resultados, mostrando siempre si los resultados exitosos a corto plazo garantizan o no resultados a largo plazo. De hecho, incluso pueden poner en peligro el logro de resultados sostenibles cuando los recursos se utilizan como dádivas para obtener votos

Para navegar por las aguas turbulentas de un clima político excepcionalmente polarizado con importantes diferencias de opinión sobre los caminos a seguir hacia cambios sistémicos, vale la pena considerar un enfoque de evaluación que, como señaló recientemente Robert Picciotto (2019), está casi olvidado.

Este enfoque puede alimentar el debate democrático, fortaleciendo la democracia deliberativa, lo que sería particularmente oportuno dada la polarización actual de la mayoría de las sociedades. Lo crucial es considerar diferentes perspectivas, y esto podría hacerse incluso dentro de una sola evaluación, centrándose primero en los logros (intencionados y no intencionados), luego en las deficiencias (o fracasos o limitaciones), y finalmente juzgar teniendo en cuenta los logros y deficiencias. Una forma práctica de proceder es garantizar que el alcance

⁸ El reciente artículo de Parrot y Carman sobre este tema se centra solo en las evaluaciones de procesos (Parrot y Carman 2019). Para una discusión más general sobre la ampliación y la validez externa, con ejemplos específicos, ver Feinstein (2017). McLean y Gargani (2019) ofrecen un enfoque integral y prometedor reciente de la evaluación para el escalamiento.

del trabajo (o los términos de referencia) dirija la atención de los evaluadores hacia los logros y las deficiencias. Este enfoque más modesto para la evaluación del adversario puede ser más factible que una evaluación adversaria completa. Cabe señalar que el objetivo del artículo de Picciotto es que el modelo de evaluación judicial suele ser demasiado exigente y que es solo una forma de realización de la evaluación adversaria. Según Robert Picciotto (comunicación personal), los enfoques más simples son de hecho factibles y, a menudo, preferibles.

Sin embargo, la "evaluación adversarial" podría reformularse en términos de un enfoque dialéctico con tres fases: "tesis", "antítesis" y "síntesis". Al centrarse en los resultados positivos y negativos (los resultados positivos presentados como la "tesis", los negativos como la "antítesis"), se evitan dos tipos de sesgos bastante frecuentes: el "sesgo positivo", que ignora los resultados negativos (o deficiencias) y el "sesgo negativo", que ignora los resultados positivos (o logros). Por lo tanto, puede ser percibido como un enfoque que promueve la imparcialidad (mediante parcialidades explícitas y compensadas).

Estas dos primeras fases podrían verse como "deconstruyendo" o descomponiendo la intervención evaluada en términos de resultados positivos y negativos, que corresponden a beneficios y costos. En estas fases, se deben evaluar el valor y el mérito de la intervención, teniendo en cuenta su relevancia y sostenibilidad (dos criterios asociados con el valor, "hacer lo correcto"), así como su eficacia (criterio de evaluación asociado con el mérito, "haciendo bien las cosas").

Una tercera fase, "síntesis" (que no está incluida en la evaluación adversarial ni en el artículo reciente de Picciotto (Picciotto 2019)) sería totalmente evaluativa, juzgando el valor de la intervención a la luz de la evidencia y los juicios proporcionados por las dos primeras fases, centrándose en el impacto de la intervención, teniendo en cuenta su eficiencia. La síntesis es una fase de la evaluación en la que el pensamiento creativo debe desempeñar un papel importante: "reunir los datos de nuevas maneras para ver las interacciones entre los resultados separados, de manera más integral, sintetizando diversos temas en busca de coherencia y esencia" (Patton 2018, 22).

La importancia del contexto

Para una adecuada consideración del contexto al realizar evaluaciones dinámicas y su síntesis, se puede usar una adaptación de "evaluación realista" basada en la tríada Contexto, Intervenciones y Resultados, que permite sistematizar el conocimiento obtenido de las evaluaciones de intervenciones de diferentes tipos, para identificar qué intervenciones lograron resultados positivos o negativos en contextos específicos. Por lo tanto, se pueden identificar patrones de éxito y fracasos para diferentes contextos e intervenciones que pueden ser útiles para determinar las palancas para el cambio transformacional, teniendo en cuenta contextos nacionales y subnacionales específicos.

La complejidad es un aspecto del contexto que importa para la evaluación de las intervenciones de los ODS. Una consecuencia no deseada de los ODS es que cada ODS puede terminar siendo considerado como una entidad en sí mismo, persiguiéndolo de manera aislada de los otros ODS, como si la "S" correspondiente a "Sostenible" fuera para "Silo". Se debe dar la debida importancia a la intersectorialidad de los ODS y sus sinergias durante su implementación y cuando se realiza la evaluación (ver, por ejemplo, Alcamo et al. 2018, y Tett 2015).

Las herramientas estructuralmente lineales, como los marcos lógicos, deben reemplazarse por un marco de evaluación que tenga en cuenta la complejidad, considerando los ODS como componentes de un sistema que sea lo suficientemente simple como para facilitar su uso y la comunicación de resultados. Una adaptación del marco Cynefin (Snowden y Boone 2007) puede ser apropiada y podría combinarse en algunas evaluaciones dinámicas con la tríada Contexto, Intervenciones y Resultados.

Aprendizaje del triple bucle y evaluaciones dinámicas

El aprendizaje de triple bucle se define como el aprendizaje transformador (que examina colectivamente los supuestos subyacentes, lo que lleva a un cambio en las actitudes y las normas sociales) en contraste con el aprendizaje de bucle único: aprendizaje instrumental (adquirir nuevos conocimientos individualmente, sin considerar los supuestos implícito) y con lo que se ha llamado aprendizaje comunicativo de doble bucle (comprensión/interpretación del conocimiento a través de la interacción con otros) (Mockbee y Newsham 2013). Se ha reconocido que:

El aprendizaje de triple bucle es un proceso lento. Requiere que cuestionemos nuestros propios supuestos, cómo afectan a los demás y nuestras formas de trabajo, para poder evaluar en qué medida es necesario un cambio transformador y cómo se vería. Al mismo tiempo, también requiere que construyamos las relaciones que provocarían el comportamiento colectivo que es una condición previa para el cambio transformador (Mockbee 2013, 24-5).

Por lo tanto, es importante gestionar las expectativas con respecto al aprendizaje transformacional, dados los requisitos para el aprendizaje de triple bucle. Las evaluaciones dinámicas pueden contribuir al aprendizaje de triple bucle con un examen de los supuestos, incluidos los relativos a los valores (Nkwake 2019, próxima publicación), y también pueden utilizar los resultados de la economía del comportamiento (Banco Mundial 2015).

Evaluación del diálogo de políticas como instrumento para cambio transformacional de la sociedad y desarrollo institucional

El cambio de enfoque en los proyectos y programas no implica que ya no deberían considerarse como intervenciones de desarrollo. Sin embargo, una evaluación transformacional debe tener en cuenta hasta qué punto están contribuyendo al cambio transformacional y al desarrollo institucional. Por ejemplo, abriendo ventanas para el diálogo de políticas que puede inducir un cambio de políticas y, de esta forma, generar un cambio transformacional⁹. La Figura 1 puede ayudar a ver la dirección principal de la causalidad.

FIGURA 1. Direccionalidad principal de la causalidad.



⁹ Para la evaluación del diálogo de políticas ver IFAD (2015), y para cambio de políticas y su economía política, Corduneanu-Huei et al. (2013).

Desigualdades, innovación, cambio transformacional de la sociedad y evaluaciones dinámicas

La experiencia de desarrollo de China desde finales de los años 1970 es quizás el caso más extraordinario de cambio transformacional de la sociedad. Es un cambio que consistió en el crecimiento económico durante décadas a tasas de crecimiento de aproximadamente el 10%, con un efecto extraordinario de reducción de la pobreza, pero, al mismo tiempo, con un aumento de las desigualdades. Una de las formas en que la evaluación dinámica puede y debe desempeñar un papel en estos procesos de cambio transformacional de la sociedad es mediante la identificación de innovaciones que reduzcan (o tengan el potencial de reducir) las desigualdades. Es decir, las innovaciones que reducen las desigualdades (un subconjunto de innovaciones en favor de los pobres) podrían allanar el camino para una transformación que mitigue o elimine el aumento de las desigualdades.

Capacidades para la práctica de la evaluación dinámica

¿Existen desafíos y/o implicaciones de las evaluaciones dinámicas en términos de capacidades? Para abordar esta pregunta, es útil desglosar las capacidades de evaluación de la siguiente manera:

- Capacidad para realizar evaluaciones
- Capacidad para gestionar evaluaciones
- Capacidad para demandar evaluaciones

La capacidad para llevar a cabo evaluaciones dinámicas requiere conciencia de la complejidad y las herramientas para lidiar con ella, así como una atención centrada en los cambios significativos. Se cuenta con algunos materiales útiles para desarrollar la capacidad de realizar evaluaciones dinámicas como, por ejemplo, Stephens, Lewis y Reddy (2018).

Para lograr un progreso significativo en el desarrollo de capacidades para llevar a cabo una evaluación dinámica, sería apropiado promover una participación masiva de las universidades en la evaluación, transformando su potencial en una oferta real de evaluaciones dinámicas.

En lugar de una participación esporádica de las universidades en las evaluaciones, como es la práctica habitual, para las evaluaciones dinámicas habría que asegurar una participación sistemática masiva de las universidades a nivel nacional y subnacional. Este compromiso podría realizarse a través de su participación directa en equipos de evaluación y su contribución complementaria, preparando documentos de antecedentes y encuestas, así como tesis sobre temas potencialmente relevantes para evaluaciones dinámicas. Proceder de esta manera puede no solo mejorar la calidad de las evaluaciones, sino que también sería un medio para promover el desarrollo de las capacidades de evaluación a través del "aprender haciendo". Además, ayudaría a establecer y/o mejorar los vínculos entre la investigación y la evaluación. A través de su participación en las evaluaciones, los investigadores pueden identificar temas de investigación que pueden resultar útiles en el diseño de intervenciones que contribuyen al cambio transformacional y pueden incluir evidencia recolectada por las evaluaciones.

De esta forma las universidades estarían generando una reserva de datos, información y conocimiento, así como capacidades de evaluación que, como las "células inactivas", estarían listas para ingresar al campo de batalla de la evaluación. Los donantes y las organizaciones internacionales, incluidas las agencias de las Naciones Unidas, los Bancos Multilaterales de Desarrollo y la Comisión Europea, que son socios de evaluación

comprometidos con los ODS, deberían ser alentados a involucrar a las universidades nacionales y subnacionales en sus evaluaciones de los ODS.

Un desafío clave en las capacidades para gestionar las evaluaciones es garantizar que los términos de referencia de las evaluaciones dirijan la atención de los equipos de evaluación para identificar y evaluar cambios significativos y hacerlo teniendo en cuenta las sinergias y los efectos no deseados. Una implicación es que la capacidad para gestionar evaluaciones debe incluir la habilidad de escribir términos de referencia adecuados para evaluaciones dinámicas.

Además, es importante desarrollar la capacidad para demandar evaluaciones dinámicas. Esto requiere que los tomadores de decisiones de la sociedad en el gobierno y la sociedad civil tomen conciencia del papel que puede desempeñar la evaluación para lograr el cambio transformacional de sus sociedades.

Finalmente, la propuesta de IDEAS que se presentó y discutió en la Asamblea Global de IDEAS de 2019, que consiste en crear una Academia Internacional de Evaluación, podría ayudar a identificar sistemáticamente las capacidades requeridas para la evaluación dinámica. Esta Academia puede vincular la evaluación con los esfuerzos que las universidades y las ciencias están haciendo para comprender de manera multidisciplinaria y transdisciplinaria cómo funcionan y pueden transformarse las sociedades, las economías y el mundo para lograr los ODS.

Referencias

- Alcama, Joseph, Caroline Grundy, y Jorn P.W. Scharlemann. 2018. *Interactions among the sustainable development goals and why they are important*. Brighton: SSRP (Programa de Investigación de Sostenibilidad de Sussex), Universidad de Sussex e Instituto de Estudios de Desarrollo (Resumen de Políticas 1). <https://tinyurl.com/y33eycjh>.
- Ang, Yuen Yuen. 2016. *How China escaped the poverty trap*. Ithaca: Cornell University Press
- Campbell, Donald T. 1974. Evolutionary Epistemology. En: *The philosophy of Karl Popper*, vol 1, (ed.) Paul A. Schlipp, 413–463. LaSalle IL: Open court.
- Clarke, Charlotte, Chris Barnett, y Rob van den Berg. 2015. Report New frontiers for evaluation in an era of market-oriented development. Steyning: Wilton Park. <https://tinyurl.com/q97m2w7>.
- Corduneanu-Huci, Cristina, Alexander Hamilton, y Ferrer Issels Masses. 2013. *Comprensión del cambio de política. Cómo aplicar los conceptos de economía política en la práctica*. Washington D.C.: Banco Mundial. <https://tinyurl.com/y375nmct>.
- Coyne Christopher J., y Ryan E. Matt. 2019. Foreign intervention and global public bads. En: *Economic and Political Institutions and Development*. (eds.) Hall Joshua y Sarah Harper. 41-59. Springer
- Feinstein, Osvaldo. 2015. Getting to scale. How to bring development solutions to millions of poor people *Development in Practice* 25 (2): 289-290.
- Feinstein, Osvaldo. 2017. Trends in development evaluation and implications for knowledge management. *Revista Knowledge Management for Development* 13 (1): 31-38.
- Feinstein, Osvaldo, y Tony Beck. 2006. Evaluation of development interventions and humanitarian action. En: *The SAGE Handbook of Evaluation*, (eds.) Ian Shaw, Jennifer Greene, y Melvin M. Mark, 536-558. Thousand Oaks, CA.: SAGE.
- Højlund, Steven, Karol Olejniczak, Gustav Jakob Petersson, et al. 2017. The current use of big data in evaluation. En: *Cyber society, big data, and evaluation*, (eds.) Gustav Jakob Petersson, y Jonathan D. Breul, 35-60. New York: Routledge,
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). 2015. *Manual de evaluación*. <https://tinyurl.com/reoa4yu>
- ITAD. 2019. *Evaluación del cambio transformacional en los Fondos de Inversión Climática*. <https://tinyurl.com/y2dcdsan>.
- Johansson, Per-Olov, y Bengt Kriström. 2016. *Cost-benefit analysis for project appraisal*. Cambridge: Cambridge University Press
- McLean, Robert, y John Gargani. 2019. *Scaling Impact. Innovation for the public good*. New York: Routledge.
- Mertens, Donna M. 2017. Transformative research. Personal and societal. *International Journal for Transformative Research*. 4 (1). <https://tinyurl.com/y5zq48k>.
- Mertens, Donna M., y Amy T. Wilson. 2018. *Program evaluation theory and practice*. 2da ed. New York: Guilford Press.
- Mockbee, Michelle, y Andrew Newsham. 2013. *Acting on what we know and learn for climate development policy*. Final report. Brighton: Instituto de Estudios de Desarrollo. <https://tinyurl.com/yy9vqnqh>.
- Nkwake, Apollo M. 2019. *Working with assumptions in international development program evaluation*. 2da ed. New York: Springer (en prensa).

- Ofir, Zenda. 2018. Evaluation for transformation 1. Can we please get beyond 'buzzwords'? <https://tinyurl.com/y24hdp9v>.
- Parrot, Adria, y Joanne Genova Carman. 2019. Scaling up programs. Reflections on the importance of process. *Canadian Journal of Program Evaluation / La Revue canadienne d'évaluation de programme*. 334 (1): 131-138, Spring 2019/Printemps 2019. <https://tinyurl.com/y5o7c2d6>.
- Patton, Michael Quinn. 2015. *Blue marble evaluation*. <https://tinyurl.com/y47uajn8>.
- Patton, Michael Quinn. 2018. A historical perspective on the evolution of evaluative thinking. *New Directions for Evaluation* 2018 (158): 11-28. <https://tinyurl.com/y6ckoke5>.
- Picciotto, Robert. 2014. The future of development evaluation/El futuro de la evaluación del desarrollo. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas* 2014 (3): 259-287. <https://tinyurl.com/y2s58u6m>.
- Picciotto, Robert. 2019. Is adversary evaluation worth a second look? *American Journal of Evaluation* 40 (1): 92-103.
- Polastro, Riccardo. 2014. Evaluación de la acción humanitaria en tiempo real. Prácticas recientes, desafíos e innovaciones. *Revista canadiense de evaluación de programas / La Revue canadienne d'évaluation de programme* 29 (1): 118-134. <https://tinyurl.com/y546sw8z>.
- Prebisch, Raúl. 1970. *Transformación y Desarrollo*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Snowden, David J., y Mary E. Boone. 2007. A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review* 85 (11): 68-76, 149. <https://tinyurl.com/neslybs>.
- Stephens, Anne, Ellen D. Lewis, y Shravanti Reddy. 2018. *Inclusive systemic evaluation for gender equality, environments and marginalized voices (ISE4GEMs). A new approach for the SDG era*. Nueva York: Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres). <https://tinyurl.com/y4dyps6o>.
- Stiglitz, Joseph, y Bruce Greenwald. 2014. *Creating a learning society. A new approach to growth, development, and social progress*. New York: Columbia University Press.
- Tett, Gillian. 2015. *The Silo Effect*. New York: Simon & Schuster.
- Banco Mundial. 2015. Mind, society, and behavior. <https://tinyurl.com/o99s68z>.
- Ziliak, Stephen T., y Deidre N. McCloskey. 2008. *The cult of statistical significance. How the standard error costs jobs, justice and lives*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Revolucionando: evaluación "bien hecha" en la era de los ODS con un enfoque participativo de los jóvenes

Bianca Montrosse-Moorhead, Khalil Bitar,
Josette Arévalo, y Antonina Rishko-Porcescu

RESUMEN. La evaluación bien hecha es y siempre ha sido transformacional, incluso revolucionaria. Los marcadores de estas revoluciones incluyen la convergencia de cambios incrementales, orientados a la reforma, globales y transformacionales. Se está iniciando una nueva revolución en el campo de la evaluación impulsada por la juventud. Explicamos esta nueva revolución a la luz de los importantes desafíos a gran escala que enfrentamos como planeta y las soluciones propuestas articuladas en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En este capítulo, presentamos las condiciones propicias que están dando lugar a una revolución de evaluación participativa de los jóvenes. Luego describimos los contornos estructurales de la evaluación participativa de los jóvenes, incluyendo lo que la hace distinta, quiénes son algunos de los principales campeones, y el valor agregado de esta revolución. En conjunto, este capítulo ofrece una respuesta novedosa a una pregunta fundamental de evaluación: ¿qué significa una evaluación "bien hecha" y cómo debería ser en la práctica? Este capítulo termina con un llamado a la acción para la comunidad de evaluación.

Introducción

La evaluación bien hecha es y siempre ha sido transformacional. Estas transformaciones no están marcadas únicamente por cambios incrementales guiados de seguir haciendo lo mismo de una mejor manera para mejorar el rendimiento. Tampoco están marcadas únicamente por cambios orientados a la reforma, que se centran en reglas, estructuras y procesos para realizar cambios en un sistema y/o sus partes constituyentes. El cambio transformacional en la evaluación siempre ha llevado a la innovación y a la creación de posibilidades inimaginables (Foro de Transformaciones de ODS).

Un ejemplo de nuestra historia es cuando el uso de la evaluación se convirtió en un foco principal y cambió significativamente cada aspecto de nuestro trabajo (Patton 1978). Este cambio fue sísmico en el sentido de que no solo amplió nuestra comprensión de los propósitos de la evaluación, sino también cambió la comprensión del campo sobre la forma en que la evaluación puede funcionar, cambió las estructuras de poder y condujo al desarrollo de nuevas técnicas y herramientas. La evaluación enfocada al uso también generó una línea completa de investigación sobre la utilización de la evaluación.

Un ejemplo más reciente de cambio transformacional en la evaluación es la incorporación de enfoques de evaluación de justicia social (Mertens 1999). Este cambio estuvo marcado por algunos de los mismos cambios innovadores, por ejemplo, ampliando la comprensión de los propósitos de evaluación y expandiendo las concepciones sobre quién hace versus quién debe tener el poder. También estuvo marcado por la integración y la corriente de una nueva lógica en la evaluación, concretamente, el paradigma transformador filosóficamente fundamentado, que tiene respuestas distintas a la naturaleza de la ética, de la realidad, del conocimiento y de los enfoques sistemáticos para la producción de conocimiento (Mertens y Wilson 2012). Estos son solo dos ejemplos de cambio transformacional, incluso revoluciones Kuhnianas¹, en el campo de la evaluación. Sin embargo, la profesión de la evaluación es rica en muchos más ejemplos. También creemos que es hora de una nueva revolución Kuhniana.

En este capítulo, volvemos a una pregunta fundamental en la evaluación: qué significa una evaluación “bien hecha” y qué aspecto debería tener en la práctica. Aquí, primero presentamos el caso de que se está gestando una revolución Kuhniana en el campo de la evaluación, y que la misma está siendo impulsada por tres condiciones: a) la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Asamblea General de las Naciones Unidas 2015); b) el estado del mundo; y c) la juventud y gente joven. Luego describimos cómo, tanto dentro como fuera de la evaluación, los jóvenes no han tenido un lugar en la mesa como socios igualitarios. Luego presentamos un caso para la revolución de la evaluación que estamos pidiendo: una verdadera evaluación participativa de los jóvenes. Al hacerlo, discutimos sobre qué es la evaluación participativa de los jóvenes y cómo es diferente de otros enfoques de evaluación, quiénes son algunos de los defensores de este enfoque dentro del panorama de la evaluación y cuál es el valor agregado de tener a los jóvenes en la mesa como socios igualitarios, incluidos los evaluadores jóvenes y emergentes. En conjunto, este capítulo ofrece una redefinición de lo que significa una “evaluación bien hecha”, incluidas las implicaciones para la práctica de evaluación. Este capítulo es un llamado a la acción para la comunidad de evaluación. La revolución se acerca. ¿Qué papel jugará usted en su historia?

¹ Thomas S. Kuhn, un filósofo estadounidense de la ciencia, introdujo la noción de las revoluciones científicas en su libro de 1962 *La estructura de las Revoluciones Científicas*. Su tesis central fue que el desarrollo de la ciencia está marcado por múltiples períodos de estabilidad y transformación y que estas revoluciones revisan por completo las creencias, prácticas científicas existentes o ambas cosas.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), juventud y evaluación: tres ingredientes necesarios para la revolución

El momento de actuar es ahora

El mundo no está ardiendo, pero las brasas están encendidas. Como deja en claro la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, ahora es el momento de actuar para apagar este fuego. Este incendio está siendo provocado por varios desafíos importantes a gran escala que no son específicos de un país. Estos desafíos son mundiales y nos afectan a todos. Algunos de estos desafíos incluyen miles de millones de ciudadanos que aún viven en la pobreza (Lattimer et al. 2018); crecientes desigualdades dentro y entre países (PNUD 2018); disparidad de oportunidades, riqueza y poder especialmente prevalente entre niñas, mujeres y jóvenes (Foro Económico Mundial 2018); conflictos violentos y crisis humanitarias relacionadas que desplazan a millones de personas (Lattimer et al. 2018²; ONU Mujeres 2019); y cambio climático (Naciones Unidas 2015), por nombrar algunos.

El plan compartido para la acción, y un motivo de esperanza, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ver Figura 1). Colectivamente, estos 17 objetivos y metas asociadas se unen para dar prioridad a las personas, el planeta, la prosperidad y la paz. Además, reconoce que los desafíos que enfrentamos como planeta y las soluciones que requerirán deben hacerse colaborativamente.

En resumen, el único camino para el tipo de cambio revolucionario necesario es juntos y de manera diferente. Debemos hacer las cosas juntos, ya que muchos de los desafíos no son específicos de cada país, como es el caso del cambio climático. Al mismo tiempo, debemos hacer las cosas de manera diferente: no puede ser más de lo mismo con los mismos actores. Esta es la razón por la cual, por ejemplo, el sector privado fue incluido como aliado y actor de desarrollo corresponsable; un primero en una agenda de desarrollo global.

FIGURA 1. Los 17 ODS reproducidos con permiso de las Naciones Unidas.



DISPONIBLE DE: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

² Según Lattimer et al. (2018, 19), "El número total de personas desplazadas por la fuerza debido a conflictos, violencia o persecución llegó a 68.5 millones en 2017, un aumento de 2.9 millones (4.5%) desde 2016, el sexto aumento anual consecutivo".

Los jóvenes deben tener un lugar en la mesa como socios igualitarios para realizar un cambio revolucionario

No hay ODS dedicados explícitamente a la juventud. Solo los ODS 4 (educación de calidad), 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y 13 (acción climática) mencionan específicamente a los jóvenes en sus metas. Y, aun así, ninguno se centra exclusivamente en la juventud.

Hay tres formas de interpretar esto. Una es que otros grupos tienen necesidades más apremiantes que los jóvenes, por lo que ningún ODS está dedicado exclusivamente a los jóvenes. Sin embargo, hay poca evidencia para apoyar esta interpretación. La Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas que proporcionó la columna vertebral de la agenda 2030 establece que:

Las personas vulnerables deben ser empoderadas. Aquellos cuyas necesidades se reflejan en la Agenda incluyen a todos los niños, jóvenes, personas con discapacidades (de las cuales más del 80 por ciento vive en la pobreza), personas que viven con VIH/SIDA, personas mayores, pueblos indígenas, refugiados y personas desplazadas internamente y migrantes. (Asamblea General de las Naciones Unidas 2015, párrafo 23)

Además, 20 objetivos en seis ODS (Hambre Cero, Educación de Calidad, Igualdad de Género, Trabajo Decente y Crecimiento Económico, Desigualdades Reducidas y Acción Climática) tienen un fuerte enfoque en niños o jóvenes, y poco más de un tercio de los objetivos de ODS hacen referencia explícita o implícita a niños y jóvenes (PNUD 2017)³.

La segunda posible explicación es que los jóvenes no fueron considerados porque no fueron consultados durante el proceso de redacción de los ODS. No está claro si hay evidencia para esta posición. La tercera posible explicación es un dilema común en estos asuntos - ¿es mejor integrar a los jóvenes en todos los aspectos de forma transversal, o es mejor llamar la atención sobre su perspectiva exclusiva mediante, por ejemplo, la creación de un ODS de "Igualdad Juvenil"? No está claro si y en qué medida se produjeron las deliberaciones sobre dar a los jóvenes su propio ODS. Lo que está claro es que la ONU ha tenido un enfoque juvenil durante algún tiempo (Asamblea General de las Naciones Unidas 1995). Esto se debe a que hay varios problemas apremiantes que afectan directamente a este grupo, incluido, por ejemplo, que, a pesar de un aumento en números absolutos, la proporción de jóvenes en el mundo está disminuyendo; las oportunidades educativas no están garantizadas; y la salud es una preocupación común, entre otros⁴. Desde la perspectiva de las Naciones Unidas, hay poca evidencia que sugiera que otros grupos de edad tendrían necesidades más apremiantes.

Independientemente de las razones, y después de haber reconocido que los niños y los jóvenes son los más afectados por lo que hacemos o no, varias agencias de la ONU se han propuesto garantizar que los jóvenes estén en la mesa. La opinión de estas agencias es que la juventud y los problemas de la juventud son transversales o están integrados en la conceptualización de todos los ODS, por lo que darles su propio ODS no tenía sentido. Por ejemplo, la Estrategia de la ONU para la Juventud 2030 (2018, 5) enfatizó el papel de la juventud en el logro de la Agenda 2030:

³ *Adoptamos las definiciones de las Naciones Unidas de estos términos (Asamblea General de las Naciones Unidas A/36/215 1981). Los niños son personas menores de 14 años. Los jóvenes son personas entre 15 y 24 años y se pueden dividir en adolescentes (15-19) y adultos jóvenes (20-24).*

⁴ *Compilado de varios documentos de la ONU.*

La Estrategia [ONU Juventud] tiene como objetivo facilitar un mayor impacto y ampliar la acción a nivel mundial, regional y nacional para abordar las necesidades, construir la agencia y promover los derechos de los jóvenes en toda su diversidad en todo el mundo, y garantizar su compromiso y participación en la implementación, revisión y seguimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, así como otras agendas y marcos globales relevantes.

La Declaración de Lisboa+ 21 recientemente adoptada sobre Políticas y Programas para la Juventud (2019) se hace eco del valor de la juventud y su papel en los ODS: "la Asamblea reconoce a los niños y jóvenes como agentes de cambio y reconoce que los Objetivos de Desarrollo Sostenible son integrados, indivisibles y universales en su naturaleza, y, por lo tanto, todas se aplican a la juventud" (p. 1).

Tener a la juventud en la mesa es más importante que nunca. Actualmente, tenemos la mayor generación de jóvenes en la historia de la humanidad: 1.300 millones de personas entre 10 y 24 años para ser exactos, lo que representa aproximadamente el 30 por ciento de la población mundial⁵. Y, alrededor del 90 por ciento del 30 por ciento se encuentra en el mundo en desarrollo, lo que significa que la revolución no puede suceder sin ellos en la mesa. De hecho, como el Secretario General de las Naciones Unidas, Antonio Guterres, ha estado discutiendo durante algún tiempo, "no es suficiente escuchar a los jóvenes y darles un lugar en la mesa, nosotros tenemos que tomar un asiento en su mesa"⁶.

No es solo la gran cantidad de jóvenes lo que crea un caso para que estén en la mesa, o para que nos sentemos en la de ellos; también es el medio ambiente. El informe de UNICEF A menos que actuemos ahora (2015) presenta un caso convincente de que los niños y los jóvenes enfrentan las consecuencias de lo que hacemos y no hacemos con respecto al cambio climático. Si bien es cierto que el cambio climático afecta a algunos grupos de niños, jóvenes y sus familias de manera desproporcionada - específicamente aquellos que viven en zonas de alta inundación, zonas de alta sequía o zonas de alta pobreza-, también es cierto que nos afecta a todos. Después de todo, el cambio climático no está restringido a límites nacionales, geopolíticos o de alta necesidad.

La revolución que se avecina: pasar de la evaluación sobre jóvenes a evaluación con y por parte de los jóvenes

La adopción de la Agenda 2030 tiene implicaciones para la evaluación. Pone mayor énfasis en las evaluaciones dirigidas por los países y en la creación de capacidad a través de sistemas de datos fortalecidos y programas de evaluación con cada país. Estas evaluaciones dirigidas por los países tienen lugar como Revisiones Nacionales Voluntarias (RNVs). Tienen varios objetivos que incluyen monitorear el progreso de la implementación de la Agenda 2030 y compartir experiencias, éxitos, desafíos y lecciones aprendidas.

Desde que se llevaron a cabo las primeras RNVs, han surgido varios desafíos, incluidos los que afectan a los jóvenes. A pesar del creciente reconocimiento de que los jóvenes son transversales o están integrados en todos los ODS, hasta la fecha, muy pocas RNVs publicadas han incluido a los jóvenes en la creación de informes⁷. De los que lo han hecho, la mayoría ha incluido voces juveniles solamente al recopilar datos de ellos. Además, como señaló Patton (2017, p. xvii) en su revisión de un plan de evaluación estratégica de cinco años de una importante agencia internacional, "los beneficiarios previstos de los esfuerzos de desarrollo eran esencialmente invisibles. La evaluación parecía sin gente y sin corazón", especialmente cuando se trataba de la juventud.

⁵ Compilado por autores de la ONU y fuentes de la CIA.

⁶ Noticia ONU 23 Junio 2019, disponible, en inglés, en <https://news.un.org/en/story/2019/06/1041111>.

⁷ Ver base de datos de las Revisiones Nacionales Voluntarias (en inglés). <https://sustainabledevelopment.un.org/vnrs/>

En la medida en que nos tomemos en serio la idea de no dejar a nadie atrás, y en la medida en que las normas y estándares de evaluación mantengan una visión normativa de no hacer daño, corremos el riesgo de no cumplir con ambos si los evaluadores de todo el mundo y los que comisionan las evaluaciones no abarcan completamente un enfoque de evaluación basado en los derechos. Un enfoque basado en los derechos significa que uno pone a las personas y al corazón primero.

Hay una razón para tener esperanza. La literatura reciente ha puesto a la vanguardia las evaluaciones centradas en la equidad y con perspectiva de género (Segone y Rugh 2013; Segone y Tateossian 2017). También hemos visto el aumento y la integración de la evaluación culturalmente receptiva y las perspectivas indígenas en la evaluación (Cram, Tibbetts y LaFrance 2018; Hood, Hopson y Frierson 2005). Además, dentro del sistema de las Naciones Unidas, recientemente se han adoptado varias estrategias positivas. Para facilitar la integración de las perspectivas de la juventud en la implementación de los ODS, la ONU lanzó una Estrategia de Juventud para todo el sistema en 2018 (Juventud 2030). La estrategia tiene como objetivo intensificar los esfuerzos para abordar las necesidades, amplificar la voz y promover los derechos de los jóvenes y exigir su compromiso y participación significativa en la implementación, revisión y seguimiento de la Agenda 2030. Cada agencia de las Naciones Unidas también ha tomado medidas para poner a los jóvenes en el centro de la Agenda 2030. La Estrategia para Adolescentes y Jóvenes del UNFPA 2019-2020 (próxima publicación), por ejemplo, articula un marco de priorización para el cumplimiento del mandato del UNFPA que coloca los derechos de los jóvenes a tomar decisiones informadas sobre su cuerpo, su vida y su mundo en el centro. Esto se ve reforzado por su Política de Evaluación Revisada de 2019 que, por primera vez, hace referencia explícita a la inclusión de los jóvenes como actores clave para garantizar resultados útiles y creíbles de evaluación. UNICEF también lanzó recientemente una nota de orientación sobre la participación de adolescentes en el monitoreo y evaluación de UNICEF (UNICEF 2018). El siguiente paso, dado que todos los caminos conducen a la juventud, es colocarlos en el centro a través de la evaluación participativa de los jóvenes.

La “Evaluación participativa de los jóvenes” se define como el proceso de involucrar a los jóvenes en la realización de evaluaciones (Checkoway y Richards-Schuster 2005). Incluye la participación de los jóvenes en diferentes roles (gerentes de evaluación, evaluadores, miembros del grupo de referencia de evaluación e informantes) en todas las fases de una evaluación (fase preparatoria, fase de diseño, fase de recopilación de datos, fase de análisis y presentación de informes, y facilitación de uso y fase de difusión). El propósito de la evaluación participativa juvenil es empoderar a los jóvenes, reconocer su potencial y reconocer sus perspectivas legítimas y únicas al involucrarlos de manera significativa y sostenible en la evaluación y al enfocarse en los problemas que afectan sus vidas. En resumen, hace que la evaluación deje de enmarcarse como algo que se hace a los jóvenes, y que sea una evaluación con o por parte de los jóvenes.

A pesar del hecho de que la evaluación participativa de los jóvenes no se ha incorporado a la práctica de la evaluación, se encuentra disponible un conjunto de literatura para extraer. Existe literatura que establece los beneficios de la participación juvenil en la evaluación (Laws y Gillian 2004; Londres, Zimmerman y Erbstein 2003; Purdue, Peterson y Deng 2018; UNICEF 2018; Zeldin, Bestul y Powers 2012). La mayoría de esta literatura distingue entre los beneficios para la calidad de la evaluación, los jóvenes como individuos, las comunidades en las que residen los jóvenes y las organizaciones que realizan o encargan evaluaciones participativas de los jóvenes. Un cuerpo más pequeño de la literatura analiza las barreras y los desafíos para la participación de los jóvenes en las actividades de monitoreo y evaluación (Camino 2005; Hulshof 2019). La literatura, en general, identifica cuatro modalidades diferentes de participación que están vinculadas a las diferentes funciones en las que los jóvenes pueden participar en las evaluaciones (Checkoway y Richards-Schuser 2003):

- Jóvenes como informantes para una evaluación (*El mismo enfoque de siempre*)
- Jóvenes como consultores/asesores para la evaluación (*El enfoque a veces*)
- Jóvenes como co-evaluadores en una evaluación (*El enfoque no tan común*)
- Jóvenes como líderes/directores de una evaluación (*El enfoque casi nunca*)

Si bien una revisión exhaustiva de cada una de estas modalidades y suposiciones subyacentes está más allá del alcance de este capítulo⁸, en términos generales el enfoque de siempre es incluir a los jóvenes como informantes para una evaluación. En este escenario, los jóvenes son consultados y dan retroalimentación, pero su compromiso es limitado y generalmente no tienen poder en el proceso de toma de decisiones. A veces, los jóvenes han sido posicionados como consultores o asesores en una evaluación. En este escenario, los jóvenes están algo comprometidos, pero de maneras muy específicas o limitadas. Por ejemplo, pueden trabajar con evaluadores adultos para apoyar la recopilación de datos y tener poder dentro de esa área específica, pero no contribuyen a la toma de decisiones en otros aspectos de la evaluación. En general, los enfoques poco utilizados en la evaluación son aquellos en los que los jóvenes se posicionan como co-evaluadores o como líderes/directores. En el escenario de co-evaluador, los evaluadores jóvenes y adultos trabajan en equipo para visualizar, diseñar e implementar todos los aspectos de una evaluación. Como tal, los jóvenes están muy comprometidos y comparten el poder de decisión con los adultos durante todo el proceso de evaluación. En el papel de líder o director, son los jóvenes, no los adultos, quienes están a cargo. Por lo tanto, los jóvenes visualizan, diseñan e implementan todos los aspectos de una evaluación y mantienen todo el poder de toma de decisiones, incluida la formulación y el desarrollo de preguntas de evaluación que son importantes desde la perspectiva de los jóvenes. Los evaluadores adultos sirven como entrenadores o facilitadores.

El potencial revolucionario de la participación de los jóvenes reside exclusivamente en las modalidades que posicionan a los jóvenes como co-evaluadores o como líderes o directores de la evaluación. Dicho de otra manera, la revolución Kuhniana que estamos pidiendo involucra a los jóvenes como co-evaluadores o líderes. Además, hay información relevante sobre la evaluación participativa de los jóvenes en varios recursos diferentes (Checkoway y Richards-Schuster 2003; Cousins (en prensa); Richards-Schuster y Elliott 2019; UNICEF 2018; Wridt 2018). Estos recursos cubren la ética de la participación juvenil, la naturaleza de la realidad entre este grupo y cuán diferente es de las prácticas de siempre, y lo que significa producir conocimiento con y por parte de los jóvenes. De esta forma, se abordan las barreras para incorporar la evaluación participativa de los jóvenes y se despeja el camino hacia la revolución.

Qué valor agregado aportan los jóvenes y los evaluadores jóvenes y emergentes (EJEs) a la mesa en este panorama

Un cambio revolucionario genuino y efectivo, especialmente dentro del marco de los ODS, necesita que los problemas de la juventud y los jóvenes sean reconsiderados como hemos argumentado anteriormente. La inclusión y consideración de los jóvenes en la implementación de todas las metas de los 17 ODS, tanto a nivel nacional como mundial, aumenta el potencial de alcanzar estas metas y los ODS y así lograr un futuro mejor y más sostenible para todos (según el lenguaje de la Agenda 2030). En general, los jóvenes tienen varias características abrumadoramente comunes que, argumentamos, aumentan enormemente el potencial de lograr con éxito estos nobles objetivos y metas globales. Estas características, aunque comunes, hablan de tendencias generales, por lo que no deben entenderse de ninguna manera para aplicarse a todos los jóvenes, ya que los jóvenes no son monolíticos. Hay varias razones para considerar, pero aquí nos centramos en tres.

⁸ Para aprender más, ver Checkoway y Richards-Schuster (2003) y Richards-Schuster y Elliott (2019).

Primero: valores que los jóvenes tienen y aportan

Los jóvenes de todo el mundo están provocando, liderando y tomando una parte muy activa en múltiples movimientos de base sociopolíticos que abogan por una mayor justicia social, igualdad, equidad, sostenibilidad ambiental, paz y varios otros temas críticos basados en los derechos y con visión de futuro en el mundo. Dichos movimientos son nacionales, regionales e internacionales, pero muchos de ellos son efectivamente de naturaleza global o rápidamente lo son, dados los desafíos compartidos que nuestro mundo está experimentando y las cualidades sobresalientes de los jóvenes para transmitir su mensaje rápidamente a través de las fronteras nacionales. Mientras que los partidos políticos tradicionales en muchas naciones industriales y en desarrollo se están retrayendo mientras son desafiados por fuertes movimientos "populistas" y partidos políticos, la juventud en muchos de estos países está liderando esfuerzos para contrarrestar tales tendencias políticas extremas. Luchan por más y no menos acciones y políticas de justicia social, apertura y protección del medio ambiente. Para ilustrar, en las últimas elecciones del Parlamento Europeo en 2019, la alianza del Partido Verde registró su mejor desempeño en estas elecciones al ganar 69 escaños. Se dice que tales resultados han sido muy influenciados por las marchas juveniles que piden acción política sobre el cambio climático, por ejemplo, #FridaysForFuture, incluidos el Reino Unido, Irlanda, Francia y Alemania, donde la alianza del Partido Verde tuvo un desempeño particularmente bueno (Guy y Regan 2018). En el mismo sentido, los activistas juveniles de todo el mundo están promoviendo los ODS y pidiendo una consideración más fuerte de ellos en los planes y políticas nacionales de sus países y en todas las regiones, incluidos movimientos como Be The Change, LittleLittle y Not too Young to Run⁹.

Sin embargo, como se dijo anteriormente, reconocemos que los jóvenes no son un grupo homogéneo donde todos sus miembros están de acuerdo con los mismos principios. En cada país y región, y a nivel mundial, los jóvenes, como grupo, tienen opiniones políticas que se extienden desde la extrema derecha hasta la extrema izquierda del espectro político. Los jóvenes también están influenciados por una serie de factores políticos, económicos y sociales que influyen en todos los demás miembros y sectores del resto de la sociedad. Los diferentes miembros de la juventud de cualquier país o región responden e interactúan con estos factores de diferentes maneras.

De todas maneras, de lo que estamos hablando aquí, y en lo que queremos centrar la atención, son las fuertes tendencias del activismo juvenil y los temas en los que los líderes y activistas a menudo están trabajando: movimientos de base sociopolíticos que abogan por una mayor justicia social, igualdad, equidad, sostenibilidad ambiental, paz y varios otros temas críticos basados en los derechos y con visión de futuro en todo el mundo. Por ejemplo, si bien es cierto que una encuesta reciente en el Reino Unido encontró que un tercio de los votantes jóvenes ahora creen que el ejército debería dirigir el país en lugar del parlamento (Gray 2019), la comprensión de estos puntos de vista debe contextualizarse. Si bien los resultados muestran que una minoría de jóvenes tiene tales puntos de vista, muchos de estos puntos de vista se pueden atribuir al panorama político en el Reino Unido después del Brexit y a la frustración que siente la población en general después de no llegar a un acuerdo final sobre la salida de Gran Bretaña de la Unión Europea, con una fuerte división política en el Parlamento británico sobre el tema. Después de todo, en la votación del Brexit, cuando el 51.9% votó para salir de la Unión Europea y el 48.1% para quedarse, más del 70% de los jóvenes de 18 a 24 años votaron para quedarse, y menos del 30% optó por votar para salir de la Unión Europea. Esto contrasta con el 40% de los mayores de 65 años que apoyaron quedarse. Uno de los principales problemas fue que solo el 64% de los jóvenes de 18 a 24 años votaron, mientras que el 90% de los mayores de 65 años votaron (Spratt 2018). Sin embargo, tales tendencias están cambiando y vemos una mayor participación de las elecciones juveniles como se observó durante las elecciones al Parlamento Europeo en 2019 mencionadas anteriormente.

⁹ Ver <https://www.un.org/sustainabledevelopment/youth/>

Los evaluadores jóvenes llevan - y actúan sobre - estos mismos valores y principios. A menudo también son activistas o líderes en muchos de estos movimientos sociales. Incluso cuando no están directamente vinculados a tales movimientos, los evaluadores jóvenes se involucran con ellos a través de los medios de comunicación social, que muchos de estos movimientos sociales capitalizan de manera muy efectiva. Los jóvenes evaluadores también están construyendo redes y alianzas más fuertes con otros grupos centrados en la equidad y la justicia social. Por ejemplo, EvalYouth, una red global dirigida por jóvenes como parte de EvalPartners promueve que los evaluadores jóvenes se conviertan en líderes en el campo de la evaluación, ha establecido fuertes conexiones con EvalGender+ y EvalIndigenous, además de EvalSDGs, el Foro Parlamentario Global, entre otros grupos y redes similares. Además, al llevar a cabo este trabajo, los evaluadores jóvenes no son metodológicamente dogmáticos. La mayoría de las veces, tienden a adoptar métodos mixtos, enfoques contextualmente receptivos y entienden que el rigor no es propiedad de los métodos técnicos, sino del pensamiento evaluativo.

Segundo: habilidades de los jóvenes

Los jóvenes, incluidos los evaluadores jóvenes, tienen, en promedio, un sólido conjunto de habilidades altamente relevante y útil para un cambio revolucionario, genuino y efectivo. Dichas habilidades incluyen, entre otras, la inteligencia tecnológica y la conectividad de los jóvenes¹⁰. Cualquier cambio, especialmente los cambios revolucionarios, como es en este caso, debe comunicarse de manera efectiva. Con su conocimiento y avances tecnológicos, los jóvenes se comunican más rápido que cualquier generación anterior. Los jóvenes activistas utilizan las redes sociales de manera muy efectiva para promover varios de los movimientos sociales mencionados anteriormente.

Jóvenes evaluadores de todo el mundo están cooperando de maneras sin precedentes. Por ejemplo, EvalYouth ha establecido una agenda de aprendizaje electrónico, gratuita y multilingüe, para democratizar el conocimiento de la evaluación y compartir los éxitos y las lecciones aprendidas. Jóvenes evaluadores lideran varias iniciativas nuevas para mejorar la implementación de los ODS y las Revisiones Nacionales Voluntarias de sus países. Dichas iniciativas exigen una mayor participación de los jóvenes y la consideración de los problemas de justicia social y sostenibilidad ambiental que conciernen a los jóvenes. Lo más importante de estas iniciativas es que los evaluadores jóvenes las coordinan en varios países al mismo tiempo. Están considerando todos los problemas que afectan a los jóvenes y a otros miembros de su sociedad con el "elemento juvenil" como uno transversal que es relevante para todos los ODS y asuntos que los evaluadores jóvenes están promoviendo en general.

Tercero: oferta juvenil

Este tercer elemento podría ser más evidente incluso para los evaluadores jóvenes específicamente. Si bien en décadas anteriores el campo de evaluación fue practicado por un número limitado de evaluadores, especialmente de América del Norte y Europa Occidental, esta tendencia ha cambiado significativamente en los últimos años. Muchos países en desarrollo, que solo tuvieron un puñado de evaluadores durante las últimas décadas, están viendo un aumento significativo en el número de profesionales jóvenes y emergentes de monitoreo y evaluación. Una tendencia prominente de oferta de evaluadores jóvenes se observa especialmente en África Subsahariana, Medio Oriente y África del Norte (MENA), y América Latina. Los jóvenes evaluadores en estas regiones también están muy ansiosos por desarrollar y mejorar sus habilidades de evaluación. Más del 50% de todas las solicitudes recibidas por EvalYouth para su programa insignia, el Programa Global de Mentoría, en sus dos fases hasta el momento, provienen de jóvenes evaluadores y profesionales de monitoreo y evaluación del continente africano. Estos evaluadores jóvenes y emergentes a

¹¹ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/youth/>

¹² *Ibidem*

menudo brindan una nueva perspectiva que aborda muchos de los temas en cuestión y las prioridades nacionales de sus países y en relación con los ODS. Este aumento en la oferta de evaluadores es un desarrollo positivo ya que se necesitan especialistas para un monitoreo y evaluación de los ODS más extenso, más regular y de calidad en todos los países.

¿Quién está haciendo qué para cambiar el status quo?

Entendiendo el papel crítico de la juventud y los valores que aportan, las habilidades que tienen y la importancia general de este segmento de la sociedad global en general, el Secretario General de las Naciones Unidas nombró en 2017 una Enviada para la Juventud: Jayathma Wickramanayake, de Sri Lanka. La Enviada de la Juventud, que naturalmente es una joven activista, tiene como responsabilidades principales:

trabajar para garantizar la participación de los jóvenes en los asuntos que les interesan, dándoles voz en las Naciones Unidas y en todo el mundo. En defensa de los ODS, también acerca el trabajo de la ONU a los jóvenes de todo el mundo¹¹.

Junto con la Enviada de Juventud, otros 17 líderes y activistas juveniles de todo el mundo están trabajando para involucrar a los jóvenes en los ODS, abogar por su logro y contribuir a apoyar los esfuerzos de las Naciones Unidas para movilizar a los jóvenes. Las Naciones Unidas identifican cinco roles para la juventud en los esfuerzos generales de los ODS como pensadores críticos, creadores de cambios, innovadores, comunicadores y líderes¹². Estas y otras medidas similares tomadas por la ONU y sus diferentes agencias son seguramente pasos positivos en la dirección correcta.

También somos conscientes de que varias otras organizaciones internacionales están cada vez más conscientes del importante papel de los jóvenes y trabajan activamente para mejorar la participación de los jóvenes en sus intervenciones. Sin embargo, observamos una implementación bastante débil de tales iniciativas a nivel de país. Por ejemplo, sabemos que las Revisiones Nacionales Voluntarias de varios países carecen de participación y voz de los jóvenes. En el Informe de síntesis de las Naciones Unidas sobre las RNVs después del Foro Político de Alto Nivel del 2018, por ejemplo, 46 países que habían llevado a cabo las RNVs mencionaron a los jóvenes en dos maneras principales: a) como beneficiarios de políticas y programas relacionados con los ODS; y b) como un grupo en el cual centrarse para apoyar la implementación de los ODS (Revisiones Nacionales Voluntarias 2018). No se mencionó en el informe ni en las presentaciones de los países específicamente sobre el papel de los jóvenes en las RNV en general o en los equipos de sus países que lideran la implementación de los ODS. Además, los jóvenes no participan sistemáticamente en la implementación y revisión (incluido el monitoreo y la evaluación), del progreso de los países en el logro de los ODS. Las Naciones Unidas y todas sus agencias deben tomarse en serio este problema cuando trabajen con equipos nacionales de ODS, especialmente a través del proceso de las RNVs.

EvalYouth se está preparando actualmente para un análisis más profundo de las RNVs desde esta perspectiva, tanto para documentar el alcance del problema como para crear conciencia sobre los roles que los jóvenes pueden y deben jugar en estos informes. Desde su inicio en 2015, la red EvalYouth ha estado trabajando estrechamente con jóvenes y evaluadores jóvenes específicamente y con varias otras entidades y agencias que se esfuerzan por mejorar el papel de los jóvenes. Durante los últimos años, observamos un progreso destacado en este sentido, pero también vemos que se necesita mucho más para involucrar a los jóvenes de

¹⁰ Derivado de una presentación de póster de Josette Arévalo, Antonella Guidoccio y Claudia Olavarria en nombre de EvalYouth LAC, en la Conferencia Anual de la Asociación Americana de Evaluación en Atlanta, Georgia, EE.UU. en 2016.

maneras verdaderamente significativas. Sin embargo, observamos que la fuerza más importante detrás del cambio del status quo son los propios jóvenes y por ende la referencia a la revolución en este capítulo.

Conclusión

En este capítulo argumentamos que se está produciendo una revolución, dentro y fuera de la evaluación, y que tener a los jóvenes en la mesa es más importante que nunca para lograr los ODS. La evaluación bien hecha debe ser revolucionaria y, por esta razón, debe incluir la poderosa fuerza de los jóvenes. El papel de los jóvenes debe ser como colaboradores y colíderes, no como objetos de evaluación. En consecuencia, la evaluación participativa de los jóvenes, que significa pasar de la evaluación de los jóvenes a la evaluación con y por parte de los jóvenes, ofrece grandes oportunidades para fortalecer nuestros esfuerzos globales descritos en la Agenda 2030.

Involucrar a los jóvenes en la realización de evaluaciones no solo ofrece un punto de vista desde la perspectiva de uno de los segmentos más grandes de la población mundial, sino que también brinda muchos beneficios potenciales. Primero, en general, los jóvenes evaluadores aportan valores de justicia social, igualdad, equidad, paz y sostenibilidad ambiental. En segundo lugar, los jóvenes aportan tecnología de punta y habilidades de comunicación a la práctica de evaluación. Por último, los evaluadores jóvenes y emergentes son una fuente vital de mano de obra ansiosa por contribuir al desarrollo del campo.

Las Naciones Unidas y sus agencias han implementado algunas medidas necesarias para incluir seriamente a los jóvenes en los ODS. Sin embargo, observamos carencias a nivel de país en este sentido. Las Naciones Unidas con todas sus agencias deben trabajar estrechamente con los equipos de ODS de todos los países y otras instituciones nacionales para promover aún más el papel de los jóvenes en estos procesos.

La comunidad de evaluación también debe decidir qué papel quiere jugar. ¿Desea la comunidad de evaluación continuar con el status quo al marginar a la juventud y a los evaluadores jóvenes y emergentes? Alternativamente, ¿la comunidad de evaluación abogará y creará espacio para jóvenes y evaluadores jóvenes y emergentes como colaboradores y colíderes? El silencio o la apatía no es una opción.

Reiteramos nuestro llamado a la acción. La revolución se acerca. En muchos sentidos, ya está aquí. ¿Qué papel dirá la historia que jugó usted en esta revolución?

Referencias

- Camino, Linda. 2005. Pitfalls and promising practices of youth-adult partnerships. An evaluator's reflections. *Journal of Community Psychology* 33 (1): 75-85. <https://doi.org/10.1002/jcop.20043>
- Checkoway, Barry y Kathie Richards-Schuster. 2003. Youth participation in community evaluation research. *American Journal of Evaluation* 24 (1): 21-33. <https://doi.org/10.1177/109821400302400103>
- Guy, Jack y Hellen Regan. 27 de mayo de 2018. 8 key takeaways from the European election 2019 results. CNN. <https://tinyurl.com/y272yop8>.
- Gray, Jasmin. 8 de agosto de 2019. A third of young voters now believe the army should run the country. Huffpost. <https://tinyurl.com/yxl3ll4v>.
- Cousins, J. Bradley. (En prensa). Collaborative approaches to evaluation: applying and assessing evidence-based principles. Thousand Oaks, CA: Sage (Evaluación en series de práctica).
- Cram, Fiona, Katherine Tibbetts y Joan LaFrance. 2018. Indigenous evaluation. In: *New Directions for Evaluation*. 2018 (159): 1-133. <https://tinyurl.com/y5q48oao>.
- Hood, Stafford, Rodney Hopson y Henry Frierson. 2005. The role of culture and cultural context in evaluation. A mandate for inclusion, the discovery of truth and understanding. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Hulshof, Henk. 2019. Child participation in evaluating social protection projects. Do global development actors walk the talk? *Progress in Development Studies*. 19 (1): 1-20. <https://doi.org/10.1177/1464993418805170>.
- Lattimer, Charlotte, Sophia Swithern, Dan Sparks et al. 2018. Global Humanitarian Assistance Report. <https://tinyurl.com/yysok2ga>.
- Laws, Sophie y Gillian Mann. 2004. So you want to involve children in research? A toolkit supporting children's meaningful and ethical participation in research relating to violence against children. Estocolmo: Salven a los niños. <https://tinyurl.com/yxscuspa>.
- Lisboa+21 Declaración de Políticas y Programas Juveniles 2019. Adoptada en la Conferencia Mundial de Ministros Responsables de la Juventud 2019 y el Foro de Jóvenes Lisboa+21 en Lisboa, 23 de junio 2019. <https://tinyurl.com/y4baunbs>
- Londres, Johathan K., Kristen Zimmerman y Nancy Erbstein. 2003. Youth-led research and evaluation. Tools for youth, organizational and community development. *New Directions for Evaluation*. 2003 (98): 33-45. <https://doi.org/10.1002/ev.83>.
- Mertens, Donna M. 1999. Inclusive evaluation: implications of transformative theory for evaluation. *American Journal of Evaluation*. 20 (1): 1-14. <https://doi.org/10.1177/109821409902000102>.
- Mertens, Donna M. y Amy T. Wilson. 2018. *Program Evaluation Theory and Practice*, 2ª ed. Nueva York: Prensa Guilford.
- Patton, Michael Quinn. 1978. *Utilization-focused evaluation*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Patton, Michael Quinn. 2017. A reading guide. In: *Evaluation for Agenda 2030. Providing Evidence on Progress and Sustainability*, (eds.) Rob D. van den Berg, Indran Naidoo y Susan Tamondong, XI-XVIII. Exeter: IDEAS. <https://ideas-global.org/evaluation-for-agenda-2030/>.

- Purdue, Sophie, Heidi Peterson y Christine Deng. 2018. The case for greater youth participation in monitoring and evaluation in international development. *Evaluation Journal of Australasia*. 18 (4): 206-221. <https://doi.org/10.1177/1035719X18804401>.
- Richards-Schuster, Kathie y Sara Plachta Elliott. 2019. A practice matrix for involving young people in evaluation. Possibilities and considerations. *American Journal of Evaluation*. <https://doi.org/10.1177/1098214019832113>.
- Segone, Marco y Jim Rugh (eds). 2013. *Evaluation and Civil Society. Stakeholders' perspectives on national evaluation capacity development*. Evaluation Working Paper. Nueva York: UNICEF. <https://tinyurl.com/y6e7ount>.
- Segone, Marco y Florence Tateossian. 2017. No one left behind. A focus on gender and social equity. In: *Evaluation for Agenda 2030. Providing Evidence on Progress and Sustainability*, (eds) Rob D. van den Berg Rob D., Indran Naidoo y Susan Tamondong, 23-24. Exeter: IDEAS. <https://ideas-global.org/evaluation-for-agenda-2030/>.
- Spratt, Vicky. 2018. The truth about young people and Brexit. We reality check the whole shebang. BBC <https://tinyurl.com/y8wzrtyo>.
- PNUD. 2017. *Jóvenes como socios para la implementación de los ODS. Nota informativa sobre los hechos*. Nueva York: PNUD. <https://tinyurl.com/yyq64rw5>.
- PNUD. 2018. *Índices e indicadores de desarrollo humano. Actualización estadística 2018*. Nueva York: PNUD. <http://report.hdr.undp.org/>.
- UNICEF. 2018. *Nota de orientación de UNICEF. Participación de adolescentes en Monitoreo y Evaluación de UNICEF*. Nueva York: Oficina de Evaluación de UNICEF. <https://tinyurl.com/yxfm5m5x>.
- Naciones Unidas. 2015. *Acuerdo de París*. Nueva York: Naciones Unidas. https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. 14 de diciembre de 1995. *Programa de acción mundial para jóvenes hasta el año 2000 y más allá*. A/RES/50/81. <https://tinyurl.com/y4btgl5f>.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. 25 de septiembre de 2015. *Transformando nuestro mundo. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. A/RES/70/1. <https://tinyurl.com/z4o6pk4>.
- ONU Mujeres. 2019. *Familias en un mundo cambiante. Progreso de las mujeres del mundo 2019-2020*. Nueva York: ONU Mujeres. <https://tinyurl.com/y4kvu3a3>.
- Revisiones Nacionales Voluntarias. Informe de síntesis*. 2018. Coord. por la División de las Naciones Unidas para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Nueva York: Naciones Unidas. <https://tinyurl.com/yxm43b6n>.
- Foro Económico Mundial. 2018. *El informe global de brecha de género*. Foro Económico Mundial, Colonia/Ginebra, Suiza. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf.
- Wridt, Pamela. 2018. Young people's participation in program design research, monitoring, and evaluation. In: *Handbook of Adolescent Development Research and Its Impact on Global Policy*, (eds.) Jennifer E. Lansford, y Prerna Banati, 432-453. Oxford: Prensa de Universidad Oxford.
- Juventud 2030. La estrategia de las Naciones Unidas sobre la juventud*. 2018. [Nueva York: Oficina del Enviado para la Juventud del Secretario General]. <https://tinyurl.com/y56876bu>.
- Zeldin, Shep, Libby Bestul y Jane Powers. 2012. *Youth-adult partnerships in evaluation (y-ap/e). A resource guide for translating research into practice*. Ithaca, NY: ACT para el Centro de Excelencia Juvenil de la Universidad de Cornell. <https://tinyurl.com/yy77f7b>

Cuestiones emergentes en los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en África y América Latina

Abdoulaye Gounou y
Gabriela Pérez Yarahuán

RESUMEN. El panorama del monitoreo y la evaluación (MyE) en África y América Latina ha cambiado sustancialmente en las últimas dos décadas. Si bien no hay un progreso uniforme en todos los casos, existe evidencia clara de que algunos países han transformado las estructuras gubernamentales y la legislación nacional para incorporar los requisitos de MyE. Otros países todavía se encuentran en una etapa temprana de desarrollo, pero en general parece haber un interés creciente y una exigencia por contar con sistemas y políticas nacionales de evaluación eficaces y funcionales. Este capítulo describe algunos de los desarrollos que han tenido lugar y analiza cómo estas transformaciones darán forma a la capacidad del gobierno para responder a las demandas nacionales e internacionales, especialmente en relación con la Agenda 2030. El capítulo está dividido en cuatro secciones: la introducción describe en términos generales la situación, las necesidades y las expectativas para conformar sistemas nacionales de evaluación; las secciones segunda y tercera abordan la situación reciente en África y América Latina; la última sección contiene observaciones finales sobre algunos de los desafíos para el MyE en los contextos regionales e internacionales actuales.

Introducción

Durante las últimas dos décadas, los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil en los países en desarrollo han experimentado cambios importantes en la forma en que las políticas, programas e intervenciones se diseñan, implementan, monitorean y evalúan. Las transformaciones en el gobierno buscan construir sistemas de monitoreo y evaluación que ayuden a los tomadores de decisiones a implementar políticas y programas con mejores resultados.

La influencia de la comunidad internacional, las agencias de cooperación internacional y las organizaciones financieras multilaterales ha sido relevante para los cambios sucedidos. Sin embargo, los contextos políticos, económicos, sociales y culturales específicos han afectado la forma en que los países se han adaptado a las nuevas demandas de requisitos de MyE. Un número significativo de países en el Sur han experimentado olas de innovación y aprendizaje en este nuevo paradigma de acción gubernamental, pero estas experiencias no se documentan periódicamente, con lo que se pierde información y aprendizajes valiosos. En África y América Latina hay países –como Chile, Colombia, México, Sudáfrica, Uganda y Benín– que han avanzado sustancialmente en la construcción de sistemas nacionales de MyE. Otros países –como Argentina, Costa Rica, Perú, Uruguay, Ghana, Níger, Kenia y Botsuana– exhiben un progreso relativo, y otros más han encontrado obstáculos para el cambio.

La implementación de los sistemas nacionales de evaluación genera diversas expectativas entre los diferentes actores involucrados. Los funcionarios del gobierno necesitan insumos para tomar decisiones de política pública, pero también informar al público nacional e internacional, incluidas las presentaciones de revisiones nacionales voluntarias (RNV) para apoyar el progreso en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ciudadanos y los medios esperan ser informados para exigir que los gobiernos rindan cuentas y sean transparentes. Los donantes y las instituciones financieras están ansiosos por ver los resultados de sus estrategias de financiamiento. Sin embargo, cumplir con todas las expectativas no ha sido una tarea fácil.

Hay demandas y expectativas crecientes para institucionalizar los sistemas nacionales de evaluación en África y América Latina. Sin embargo, parece que en muchos casos los hallazgos de las evaluaciones o la implementación de sistemas basados en resultados se enfocan en reforzar el control y la supervisión, en lugar de generar agendas de aprendizaje para los diversos actores involucrados en las políticas. La probable implicación para la Agenda 2030 podría ser que el proceso de revisión y seguimiento de los ODS estará más basado en datos que en evaluación. Se corre el riesgo de que las RNV se conviertan en meros informes con datos sobre la gran cantidad de indicadores incluidos en los ODS, recopilados de las intervenciones gubernamentales, sin que promuevan la conciencia sobre las necesidades de evaluación, generación de evidencia y aprendizaje.

No existe una receta estándar que funcione para construir un sistema nacional de evaluación. Las instituciones de MyE dependen de las configuraciones de los gobiernos, de las estructuras de poder y de la naturaleza de sus sistemas políticos. En democracias débiles y administraciones públicas frágiles, el MyE resulta un esfuerzo difícil. Sin embargo, durante la última década, ha habido un interés creciente impulsado por la crisis económica, el surgimiento de sistemas democráticos y la globalización económica y social, el cual ha resultado en intercambios cada vez mayores entre los gobiernos del Sur. El aprendizaje es más aceptado entre los tomadores de decisiones encargados de construir los sistemas de evaluación, y este ha resultado en cierta adaptación e innovación.

La transformación crítica que la agenda de los ODS exige del gobierno y la sociedad requiere que comprendamos el desarrollo, los éxitos y los fracasos, y lo que se ha aprendido en las últimas dos décadas respecto a la naturaleza y configuración de los sistemas nacionales de evaluación en las regiones en desarrollo.

Este capítulo describe la experiencia en África y América Latina, dos regiones donde se ha prestado mucha atención al desarrollo de las capacidades de MyE necesarias para fortalecer los sistemas de evaluación, analizando especialmente cómo se pueden aprovechar estas experiencias para hacer frente a los requisitos de la Agenda 2030.

África

Políticas y sistemas nacionales de evaluación

Las políticas nacionales de evaluación son un marco importante para estructurar, sistematizar y guiar el MyE a nivel de país. Mwaijande (2018) advierte que la ausencia de tales políticas puede potencialmente dejar sin control los programas y la planificación de políticas, y permitir la ineficiencia e ineficacia en las políticas, la implementación de programas de desarrollo y la rendición de cuentas.

Por ello, esta reflexión aboga por la formulación e implementación de políticas nacionales de evaluación en el continente. Højlund define una política nacional de evaluación como un marco sistemático e institucionalizado de MyE "en varias entidades organizacionales interdependientes con el propósito de informar la toma de decisiones y asegurar la supervisión" (Højlund 2015, 36). Mwaijande (2018) también la define como aquella que guía el proceso de evaluación, las actividades, los recursos y la utilización de los resultados de la evaluación. Existe un vínculo directo entre las políticas nacionales de evaluación y los sistemas nacionales de evaluación: el sistema se pone en marcha para poder implementar la política; se complementan entre sí. Las políticas nacionales de evaluación proporcionan un marco normativo, mientras que los sistemas crean los mecanismos que permiten poner en operación los principios dictados en la política. Sin embargo, la presencia o ausencia de políticas o sistemas de evaluación no necesariamente obstaculiza la realización de evaluaciones en el continente, como se observa en Burkina Faso, Costa de Marfil, Níger y Senegal. En muchos países, los gobiernos llevan a cabo evaluaciones con el apoyo de los donantes, o estos últimos las realizan para sus propios fines de rendición de cuentas y aprendizaje. La existencia de más y más políticas y sistemas de evaluación ayuda a estructurar y comprender mejor la forma en que se hacen las evaluaciones. Esto se demuestra particularmente en Sudáfrica y Uganda, donde las instituciones gubernamentales elaboraron evaluaciones antes de que se aprobara una política nacional de evaluación. En ocasiones, los gobiernos y los donantes realizan evaluaciones conjuntas; en Benín, por ejemplo, se implementó una evaluación en 2014 en colaboración con el Banco Mundial.

Si bien se supone que los sistemas y las políticas de evaluación aumentan la demanda y el uso de evaluaciones, no es necesario que estos existan para que los gobiernos lleven a cabo evaluaciones. Ésta es una lección clave para los países que se encuentran estableciendo sus sistemas de evaluación (Goldman et al. 2018), a partir de las experiencias de Benín, Sudáfrica y Uganda. Estos países han buscado construir un amplio ecosistema de evaluación, lo que resulta esencial para una institucionalización de la evaluación que trabaje con las asociaciones nacionales de evaluación, el mundo académico, organizaciones de la sociedad civil, etc. Con ello han procurado establecer un sistema que permita que la evaluación genere evidencia para los encargados de diseñar las políticas públicas, en particular mediante el desarrollo de capacidades nacionales en evaluación.

Cooperación y logros de Twende Mbele

Los tres países que cooperan en el programa Twende Mbele¹ tienen una política nacional de evaluación. En Sudáfrica, esta se desarrolló antes del sistema nacional; Benín y Uganda estaban en proceso de implementar un sistema antes de desarrollar una política. Los tres han elaborado una agenda o plan para priorizar las evaluaciones que se realizarán cada año. Los componentes clave de la política y el sistema se resumen en la Tabla 1.

TABLA 1. Comparación de los tres países de Twende Mbele

COMPONENTES	Benín	Uganda	Sudáfrica
Política de evaluación	Sí	Sí	Sí
Plan sobre qué evaluar	Plan de Evaluación Estratégica 2013-2015	Agenda de evaluación continua de 3 años establecida, indicando sector, tema y el porqué de las evaluaciones	Anual y nacional, 7/9 provinciales y 44 planes departamentales emergentes
Tipos de evaluaciones	14 evaluaciones de implementación o procesos, 1 de impacto	Implementación, 4 evaluaciones de procesos y 3 evaluaciones de impacto	45 implementaciones (procesos, algunas sumativas), 8 de impacto, 5 de diagnóstico, 1 económica
Estructura institucional para la coordinación y supervisión	BEPPAG, Presidencia. La Junta Nacional de Evaluación selecciona las evaluaciones e involucra a una variedad de actores	FNAM en OPM Grupo de Trabajo Técnico de Monitoreo y Evaluación Nacional	El OPME es el "propietario" general del sistema. Apoyado por el Grupo de Trabajo Técnico de Evaluación que involucra instituciones nacionales y provinciales
Coordinación con los mecanismos de MyE de los donantes	Hay una plataforma para esto en el Ministerio de Planificación	El Departamento de MyE se relaciona con el grupo de economistas de los donantes y el Foro de Asociación de Donantes	Los donantes no tienen un papel importante, por lo que el foco está en el gobierno
Núms. donde hay alto grado de implementación (%)	6/9 (67%). En el seguimiento, se observan cambios significativos con la implementación de los hallazgos	El seguimiento muestra que entre 30% y 30% de las recomendaciones de evaluación se han implementado	9/16 han implementado más de 25% de las recomendaciones; en 2 se han incorporado planes de mejora en otra evaluación

FUENTE: COMPILADO DE DATOS GUBERNAMENTALES EN GOLDMAN ET AL. 2018.

¹ Twende Mbele es un programa de cooperación para el aprendizaje entre pares con la participación de Sudáfrica, Benín y Uganda. Cuenta con el apoyo del Departamento para el Desarrollo Internacional del gobierno británico y el programa Formación de Capacidades y Evaluación de Impacto en África Occidental (WACIE, por sus siglas en inglés) de la Iniciativa Internacional para la Evaluación de Impacto (3ie, por sus siglas en inglés).

El sistema de evaluación está separado de las funciones regulares de monitoreo y recopilación de datos en los tres países. Se han desarrollado mecanismos para promover la autonomía e imparcialidad de la evaluación, incluido el importante papel de la unidad central de evaluación en la gestión de la interfaz entre la oferta (realización de evaluaciones de calidad) y la demanda de las unidades centrales de la política pública.

Los tres países utilizan proveedores de servicios externos por razones de independencia e imparcialidad, así como por falta de capacidad en el gobierno para realizar evaluaciones. Tienen un sistema de difusión, aunque este es todavía relativamente tecnocrático y podría mejorarse para aumentar el conocimiento de los resultados de evaluación en el gobierno, el Parlamento y el público. Los tres países de Twende Mbele son ejemplos que han inspirado a otros países de África.

Las unidades de evaluación, ubicadas dentro de las instituciones públicas, son actores importantes responsables de la producción y difusión del conocimiento evaluativo en entornos programáticos e institucionales complejos. En los tres países existen unidades de MyE tanto en las instituciones nacionales como en los municipios.

Los tres países tienen un Plan Nacional de Desarrollo (PND) e indicadores que se monitorean y que se supone que se vinculan con los planes de los departamentos o ministerios, y que estos tienen indicadores y objetivos que reflejan el progreso integrado en sus planes anuales (Goldman et al. 2018). Llevan a cabo un monitoreo periódico del desempeño. En el caso de Sudáfrica, se realizan informes trimestrales sobre el plan de desempeño anual para el Gabinete, y en Uganda se lleva a cabo el mismo ejercicio sobre las prioridades clave y la información necesaria para la gestión y la planificación.

La institucionalización ha sido facilitada en estos países por la voluntad política de alto nivel en el gobierno, la alta jerarquía de la unidad a cargo de MyE y la promoción de políticas (la Presidencia en Sudáfrica y Benín, y la Oficina del Primer Ministro en Uganda), la existencia de una política nacional de evaluación (Sudáfrica y Benín) o una estrategia de MyE en Uganda, un liderazgo sólido a nivel país, la conformación de asociaciones y reuniones de evaluación (SAMEA en Sudáfrica, JBE en Benín y UEW en Uganda) y las alianzas dinámicas en evaluación, como las de Twende Mbele. Esto aumentó el reconocimiento nacional y la apropiación. Las evaluaciones están mejor conceptualizadas y financiadas, y se llevan a cabo con mayor facilidad y profesionalismo para apoyar el uso de evidencia en el gobierno.

En Uganda, en 2005 se introdujo una Estrategia Nacional Integrada de Monitoreo y Evaluación (NIMES, por sus siglas en inglés) para fortalecer la evaluación del desempeño en el sector público. La política nacional de MyE de 2013 actualizó la NIMES de 2006, con una agenda o plan de evaluación gubernamental que incluía ocho evaluaciones. Se desarrolló un plan de implementación en 2013-2014, junto con las primeras evaluaciones de la Oficina de Evaluación del Gobierno (GEF, por sus siglas en inglés), la cual se estableció en la Oficina del Primer Ministro (OPM) en 2013. Recibió dos mandatos: a) diseñar, realizar, encargar y difundir evaluaciones sobre políticas públicas y grandes inversiones públicas y b) supervisar las mejoras en la calidad y en la utilidad de las evaluaciones realizadas en todo el gobierno a un nivel descentralizado.

En Uganda se han finalizado o están en curso un total de 65 evaluaciones nacionales, con evaluaciones provinciales y departamentales. En términos de uso, la OPM requirió proporcionar informes semestrales al Gabinete o al Subcomité del Gabinete designado sobre el estado de las evaluaciones en curso y los resultados de las evaluaciones terminadas. Se ha establecido un mecanismo de respuesta del gobierno y de seguimiento a la implementación, desarrollado por la OPM, para rastrear cuántas recomendaciones de los resultados de la evaluación se han puesto en marcha. Hasta ahora, la OPM ha encontrado que alrededor de 30% de las recomendaciones se están implementando. Esto demuestra que la promoción de la cultura de evaluación y el

uso de los resultados de la evaluación siguen siendo un gran desafío para los países africanos. Los primeros planes de evaluación provinciales se pusieron a prueba en 2012-2013, y el sistema se ha ampliado gradualmente para incluir planes de evaluación departamentales.

En Sudáfrica, se estableció un Ministerio y un Departamento de Desempeño y MyE en 2009, que cambió a Departamento de Planificación y MyE (DPME) en 2010. El Gabinete aprobó un Marco de Política Nacional de Evaluación (NEPF, por sus siglas en inglés) en 2011 y, en el mismo año, se creó una Unidad de Evaluación e Investigación en el DPME para desarrollar y ejecutar el sistema de evaluación.

Experiencias en Benín

En el caso de Benín, los resultados de la evaluación se consideran "bienes públicos", disponibles a través de un sitio web². Todavía resulta un desafío construir los vínculos entre evaluación, planificación y presupuestación. Esto se debe a problemas burocráticos, la cultura de evaluación a nivel país y problemas de capacidad y apropiación a pesar de la existencia de una sólida voluntad política en Benín. En 2018, la Guía Nacional de Metodología para la Evaluación introdujo la teoría de cambio en todas las iniciativas públicas que requieren apoyo financiero del presupuesto nacional.

El diseño institucional de los sistemas gubernamentales de MyE es importante, incluidos los sistemas de captura, procesamiento, almacenamiento y comunicación de información de MyE. El monitoreo ayuda a los gerentes y a los que diseñan las políticas a comprender qué está produciendo el dinero invertido y si se están siguiendo los planes. La evaluación ayuda a establecer si se logró hacer una diferencia, por qué se está logrando cierto nivel de desempeño, qué se está aprendiendo de las actividades y si es necesario fortalecer la implementación de un programa o política y cómo hacerlo.

En 2008 se estableció una Oficina de Evaluación de Políticas Públicas en el Ministerio de Planificación de Benín. Esta oficina fue alojada por la Secretaría General de la Presidencia bajo el nombre de la Oficina de Evaluación de Políticas Públicas y Análisis de Acción del Gobierno. Esto se debió al establecimiento de un marco de competencias para diferentes actores relacionados con la evaluación bajo la responsabilidad de la Presidencia de la República de Benín y con vistas a promover la buena gobernanza.

El papel de la Oficina de Evaluación de Políticas Públicas de Benín es establecer y dirigir el Sistema Nacional de Evaluación, garantizar que la evaluación se convierta en una herramienta de gestión estratégica para el desarrollo y encargar evaluaciones, ya sea que lo exijan los donantes, el gobierno nacional o el gobierno local. En 2012 se adoptó una política nacional de evaluación y se estableció un marco institucional que define los mecanismos para realizar evaluaciones, incluida la orientación sobre la selección de evaluaciones y estructuras, la participación de actores, la difusión de resultados y el seguimiento de las recomendaciones. Para favorecer la imparcialidad, proveedores de servicios independientes llevan a cabo las evaluaciones, como universidades, empresas de consultoría y consultores independientes. La Oficina de Evaluación de Políticas Públicas encargó y completó evaluaciones que incluyen proyectos sectoriales, programas multisectoriales y políticas públicas de descentralización, poder, agricultura, salud, agua y energía, y estudios específicos en las áreas de política de seguridad eléctrica nacional y estrategia de desarrollo global.

² See www.presidence.bj/evaluation-politiques-publiques. See www.presidence.bj/evaluation-politiques-publiques.

En cuanto al uso de las evaluaciones, la Oficina de Evaluación de Políticas Públicas realizó un estudio sobre la calidad y el uso de las evaluaciones realizadas de 2010 a 2014 en Benín, centrándose en nueve evaluaciones. Una de las conclusiones clave fue la buena apropiación de las recomendaciones por parte de las agencias implementadoras. Aproximadamente 80% de las recomendaciones (de las nueve evaluaciones) han derivado en planes de implementación. Alrededor de 82% de las recomendaciones condujeron a cambios específicos (49% de revisión de políticas, 10% de cambio institucional, 10% de nuevos proyectos y 15 otras medidas a corto plazo). Sin embargo, es un desafío continuo garantizar el uso de los resultados de la evaluación para mejorar la política y una mejor implementación³.

Desafíos para el futuro

Al nivel de país, vemos una creciente colaboración entre el gobierno, la sociedad civil y la academia en la evaluación. Sin embargo, existen diferentes flujos de apoyo y diferentes niveles de compromiso (a veces duplicativos) entre ellos. Hay muchas oportunidades para colaborar más estrechamente para fortalecer las capacidades y la cultura de evaluación a nivel nacional, lo que significa el involucramiento de la academia (desarrollo e investigación curricular), organizaciones voluntarias para la evaluación profesional (realización de la evaluación) y sociedad civil (para difusión).

A fin de fortalecer los sistemas nacionales de evaluación, los países necesitan legitimidad del Parlamento a través de una legislación. En Benín, el Gobierno está dispuesto a examinar si se incluye la evaluación en la Constitución. Los participantes de las Jornadas de Evaluación de Benín de agosto de 2018 celebrados en Cotonú recomendaron que la evaluación debe integrarse dentro de la Constitución. Además, se está diseñando una ley de evaluación en caso de que falle la modificación propuesta de la Constitución.

La demanda de contar con políticas nacionales de evaluación ha ganado fuerza en África a medida que más países reconocen el valor de la evaluación para mejorar la eficiencia, la efectividad y la equidad en la gestión pública y del desarrollo. A medida que estos países implementan programas y proyectos de desarrollo, requieren sistemas de monitoreo y evaluación apropiados y efectivos para medir el desempeño, evaluar el impacto y extraer lecciones para futuros programas y proyectos. Del mismo modo, los ODS exigen sistemas dirigidos por los países para medir la eficacia, la eficiencia, la relevancia, la sostenibilidad y el impacto de las intervenciones de desarrollo (Chirau, Waller y Blaser-Mapitsa 2018).

Perspectivas africanas sobre las revisiones nacionales voluntarias (RNV)

Los países están comenzando a documentar su progreso hacia los ODS a través de RNV periódicas que se envían al Foro Político de Alto Nivel sobre Desarrollo Sostenible de la ONU. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece expectativas claras para que las RNV sean "rigurosas y basadas en evidencia", y la ONU recomienda que la primera RNV en particular describa el proceso de revisión y cómo se implementará el sistema de "seguimiento e informes nacionales". La evaluación mejora el significado y la profundidad del monitoreo al abordar la complejidad de cómo se logran de mejor manera los ODS, por lo que cada RNV debe incluir resultados de evaluación actualizados y una valoración del progreso de las políticas y sistemas nacionales de evaluación.

En el Foro Político de Alto Nivel de la ONU de 2016, 22 países, entre ellos Benín, presentaron RNV (informes de Estado sobre los esfuerzos emprendidos para implementar marcos nacionales de seguimiento y revisión de los

³ Direction Générale de l'Évaluation (Oficina de Evaluación de Políticas Públicas): Rapport sur le suivi de l'utilisation des recommandations de l'évaluation au Bénin, edición 2015.

ODS). El análisis de las 22 RNV, que se centró en cómo cada una abordó el papel de la evaluación, indica que la mayoría de las RNV muestra poco conocimiento sobre qué es la evaluación y cómo podría usarse para apoyar la Agenda 2030 y, aún más, con respecto a la Agenda 2063 de la Unión Africana.

En la mayoría de los países africanos se tiene un monitoreo sólido, pero a menudo no existe o no se entiende el papel de los sistemas y procesos de evaluación en relación con los ODS. Están surgiendo buenas prácticas en todo el mundo, tales como la vinculación entre la política nacional de evaluación y la planificación de la acción (Nepal), el reconocimiento de la complejidad de los ODS al considerar la evaluación (República Checa), el aprendizaje a través de la evaluación para alimentar los informes de las RNV (Etiopía y Kenia) y el uso de los hallazgos de evaluaciones pasadas (Belice). Los países que aún deben presentar su primera RNV podrían aprovechar estos ejemplos.

Países como Ghana, Kenia y Níger están implementando su sistema nacional de evaluación; sin embargo, la falta de datos cualitativos limita la manera en que se podrían interpretar estos resultados. Resulta crítico que estas tendencias emerjan, pero también contar con información cualitativa para comprender cómo los informantes entienden e interpretan algunos de estos resultados.

La presión para entregar los resultados a menudo limita la cantidad de tiempo disponible para definir la causa raíz de un problema. Ésta es una economía falsa, ya que puede conducir a proyectos y programas que aborden los síntomas en lugar de las causas. Los procesos actuales de las RNV en todo el continente representan un punto de entrada único para el pensamiento nacional sobre la creación y difusión de evidencia para cambios transformadores. Benín debería tratar de integrar la evaluación en los planes y políticas nacionales de evaluación para fomentar el desarrollo transformador, pero el alcance de los procesos de RNV parece reducirse a los datos de monitoreo. La evaluación a menudo queda fuera.

Para que se produzca un cambio transformador, la generación y el uso de evidencia son fundamentales. Sin embargo, dicha evidencia debe ser lo más diversa posible. Los ODS no son solo sobre datos cuantitativos, sino también cualitativos. Algunas medidas que podrían fortalecer en gran manera la efectividad de los procesos de RNV son la realización de metaanálisis y evaluaciones conjuntas, las evaluaciones de estrategias transversales y el apoyo a las organizaciones voluntarias para la evaluación profesional (VOPE, por sus siglas en inglés), OSC y parlamentos.

Cuando se trata de los ODS, ningún gobierno puede hacerlo solo. Las alianzas entre una amplia gama de actores nacionales e internacionales son esenciales para hacer un esfuerzo por establecer una plataforma donde todas las partes interesadas puedan llevar más allá el discurso sobre las RNV, de manera colectiva y tanto a nivel nacional como subnacional.

Benín tiene un sistema nacional de evaluación sólido, por lo que su RNV debería tener un sustento firme en los resultados de evaluación. Desafortunadamente, este no es realmente el caso; se priorizan los datos estadísticos y la información administrativa. Además, en este país hay diferentes actores involucrados en el proceso de RNV que (todavía) no están realmente colaborando.

En África, muchos perciben el MyE como una tarea de la Unidad de MyE y no como una responsabilidad de todos los administradores. Así lo expresaron 58.8% de los administradores encuestados en Sudáfrica, 63.8% en Benín y 54.7% en Uganda, lo que sugiere que el monitoreo no está todavía incorporado como parte de las

funciones de los administradores. Sin embargo, es una buena señal que los responsables de MyE estén posicionados en un nivel jerárquico alto; alrededor de la mitad de los encuestados dicen que la mayoría del personal de alto rango que son responsables de MyE tienen cargos de directores generales adjuntos o equivalente, y la otra mitad indica que tenían el rango de director o por debajo. Esto indica:

- a. Un fortalecimiento del papel de la evaluación y la creciente integración de una perspectiva de evaluación en la planificación, el monitoreo y la presentación de informes (especialmente la presentación de informes a nivel de país, así como para las agendas 2030 y 2063).
- b. La necesidad de que los gobiernos, en colaboración con sus socios, planifiquen la evaluación y asignen presupuesto para MyE. Esto requiere un cambio en la cultura y prácticas presupuestarias, así como en la voluntad política.
- c. La necesidad de fortalecer datos cuantitativos sólidos para monitorear los procesos de desarrollo e incluir a todos los actores en este proceso (más allá de las encuestas en hogares predeterminadas realizadas por las instituciones nacionales de estadística).

América Latina

El ímpetu por la expansión e institucionalización de los sistemas nacionales de evaluación en América Latina se produjo en el contexto de las recurrentes crisis económicas y las transiciones democráticas, particularmente en las últimas dos décadas del siglo XX. En la arquitectura de la mayoría de los sistemas nacionales de evaluación en la región ha prevalecido el control y la rendición de cuentas, en detrimento del diálogo, la participación y el aprendizaje. El desafío actual es cómo aprovechar el progreso que se ha logrado y, al mismo tiempo, fomentar una cultura de evaluación que ayude a implementar políticas más efectivas para contribuir a los objetivos complejos e interrelacionados del siglo XXI, resaltados por la agenda de desarrollo internacional 2030 y los ODS.

La primera etapa del MyE de los programas públicos en los gobiernos latinoamericanos, en la década de 1970, fue impulsada principalmente por proyectos con financiamiento internacional en el sector rural, particularmente en México y Brasil, que tuvieron un efecto de demostración del potencial de la evaluación en otros países (Feinstein 2012). A fines de 1980, la recurrente crisis económica en los países de América Latina hizo evidente que las decisiones de política pública eran más importantes que nunca, ya que las limitaciones de recursos se hicieron palpables y no se habían obtenido resultados sobre objetivos importantes. Los problemas del aumento de la pobreza y la desigualdad se volvieron más tangibles (Gasparini y Cruces 2013) y, en consecuencia, incrementó la presión sobre los gobiernos para que cumplieran los compromisos que habían hecho. En el ámbito político, las transiciones democráticas se convirtieron en una realidad, después de años de presión popular y demandas ciudadanas, al menos en cuanto a elecciones libres y competencia entre partidos políticos. Los movimientos populares y las organizaciones de la sociedad civil comenzaron a tomar forma para expresar demandas de política pública más estructuradas (Donaghy 2018).

Los cambios en las circunstancias políticas y económicas obligaron a los gobiernos a ajustarse a un nuevo paradigma de administración pública para incluir instituciones y políticas de medición del desempeño, rendición de cuentas y transparencia. En este contexto, varios países comenzaron a construir las bases institucionales de los sistemas nacionales de evaluación, algunos desde 1991 (Colombia). Se promulgaron leyes, se establecieron regulaciones y, en algunos casos, se asignaron funciones de evaluación a entidades gubernamentales específicas, aunque con diferentes enfoques. En Colombia, la evaluación se colocó en el

Departamento Nacional de Planeación (DNP). En Chile, en la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda, y en Perú en la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) del Ministerio de Economía y Finanzas, teniendo ambos países también como actores y aliados importantes a los ministerios de desarrollo social. En México, las primeras funciones de evaluación se fragmentaron en varias instituciones gubernamentales (principalmente en la antigua Secretaría de Desarrollo Social), y en 2004 se creó el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). En Argentina y Brasil, las funciones de evaluación se ubicaron en las oficinas de la Presidencia, en Brasil junto con la Secretaría de Evaluación y Gestión de la Información (SAGI, por sus siglas en portugués).

Hoy, la mayoría de los gobiernos de América Latina reconocen formalmente las actividades de MyE como un requisito en el ciclo de la política pública y el presupuesto (Pérez Yarahuán y Maldonado Trujillo 2015). Aunque el monitoreo de los programas gubernamentales se reconoce como una actividad periódica realizada por las instituciones públicas, la evaluación generalmente se concibe como un esfuerzo realizado por expertos fuera del ámbito gubernamental para garantizar la independencia y evitar conflictos de interés.

En la práctica, el progreso no ha sido homogéneo ni entre los distintos países de la región ni a través del tiempo. Los sistemas de evaluación pueden describirse por su avance en un conjunto de componentes; entre los más relevantes están:

1. Conciencia y reconocimiento de la función de la evaluación (conciencia de los actores y establecimiento de normatividad formal).
2. Planificación del proceso de evaluación (comunicación transparente de lo que se va a evaluar y cuándo).
3. Transparencia sobre las metodologías e información confiable utilizada en las evaluaciones.
4. Uso de los resultados de evaluación para desarrollar políticas efectivas.

En 2015 se realizó un análisis de estos componentes (Pérez Yarahuán y Maldonado Trujillo 2015) con base en estudios de caso de diez países. La siguiente figura muestra una representación sobre la situación de los sistemas nacionales de MyE en 2015.

FIGURA 1. Valoración de los sistemas de MyE en América Latina



Como se indicó anteriormente, la conciencia y el reconocimiento formal del papel fundamental de la evaluación como parte del ciclo de política pública son altos en la mayoría de los países latinoamericanos. Sin embargo, las circunstancias políticas recientes podrían obstaculizar o poner en riesgo la importancia que se da a contar con una política de MyE explícita. En México, uno de los países con el mayor progreso en esta área, la administración del presidente Andrés Manuel López Obrador, iniciada en 2018, al parecer ha prestado poca o nula atención a los resultados de evaluaciones anteriores al diseñar su agenda de política social. Para ilustrar esto, considérese el ejemplo del extinto Prospera (antes Progresá y Oportunidades), el programa de transferencias monetarias condicionadas más evaluado, que llegó a los titulares de medios de comunicación internacionales y sirvió como inspiración para varios programas similares en todo el mundo. Este programa fue cancelado recientemente, sin considerar las numerosas evaluaciones que demostraban resultados positivos en indicadores clave⁴. Esta decisión del actual gobierno mexicano podría representar un retroceso relacionado con las deficiencias en la implementación del sistema nacional de evaluación. Esta desconcertante decisión, en medio de lo que parecía una tendencia creciente en la institucionalización de la evaluación en México, podría ser una oportunidad para repensar el diseño y la arquitectura de los sistemas de MyE en la región.

En algunos países, se ha establecido un ciclo de evaluación de las políticas gubernamentales. Esto incluye el proceso de toma de decisiones sobre qué, cómo y cuándo se evaluarán las diferentes acciones, intervenciones o programas de los gobiernos. La importancia de esto no puede subestimarse, ya que reduce la incertidumbre en el proceso de evaluación, conecta la agenda de política pública del gobierno y la planificación con los requisitos de evaluación y contribuye a la transparencia. Este ha sido claramente el caso de Chile, México y Colombia. Sin embargo, para muchos países de América Latina, las decisiones de qué programas se evalúan, cuándo y cómo no siguen un conjunto de reglas establecidas y claras.

Con respecto a las metodologías y marcos analíticos de evaluación, los países latinoamericanos en su mayoría han adoptado, por un lado, un enfoque tradicional, con métodos para generar evaluaciones de expertos externos sobre el diseño, los procesos y el impacto de las intervenciones y programas. Por otro lado, varios gobiernos han implementado tipos de evaluación híbridos, que brindan información sobre múltiples aspectos de un programa (incluyendo su diseño, procesos y resultados) y se realizan en períodos relativamente cortos. Estas evaluaciones ejecutivas o "rápidas" se han aplicado al menos en Chile, Colombia, Costa Rica, México, Paraguay, Perú y Uruguay. Las ventajas de este tipo de evaluación son que proporciona información útil de monitoreo, así como una valoración externa informada y experta sobre los programas evaluados. Algunas de las desventajas de este tipo de evaluaciones son que implican un contacto limitado con los actores involucrados, como los funcionarios del programa, operadores y tomadores de decisiones, y casi ninguno con los beneficiarios del programa.

Las evaluaciones de los programas gubernamentales que incluyen un enfoque participativo todavía son bastante escasas en los sistemas nacionales de evaluación de América Latina. Hay dos posibles explicaciones para esto. Primero, al principio era necesario garantizar estándares de calidad específicos en las evaluaciones y, por lo tanto, se establecieron metodologías tradicionales fijas y términos de referencia estrictos. En segundo lugar, se consideraba que las capacidades nacionales de evaluación eran insuficientes para atender la creciente demanda, lo que hacía que los gobiernos nacionales no se sintieran cómodos con evaluaciones más flexibles y de más larga duración. La siguiente figura muestra cuántos países han adoptado este tipo de evaluación, según una investigación reciente de Robert Kaufman y Mauricio García Moreno (próxima publicación).

⁴ See <https://tinyurl.com/yx9z56p6> (in Spanish)

Aumento de las evaluaciones ejecutivas por país, 1997-2018

FIGURA 2. Aumento de las evaluaciones ejecutivas por país, 1997-2018



FUENTE: MAURICIO GARCÍA MORENO Y JORGE KAUFMANN, EVALUACIONES RÁPIDAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS INTERVENCIONES PÚBLICAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (PRÓXIMA PUBLICACIÓN). 2019.

El talón de Aquiles de la evaluación es, como en muchas otras regiones, el uso de la evidencia para incrementar la efectividad de los programas y políticas. En América Latina, el enfoque del uso de la evaluación se ha centrado mucho en el proceso presupuestario y muy poco en la gestión y la planificación de políticas, y todavía menos en el aprendizaje y la integración. Chile y México han establecido normatividad para asegurar que exista un mecanismo de seguimiento de los resultados de evaluación y las recomendaciones. Sin embargo, estos mecanismos corren el riesgo de distorsionarse, ya que las recomendaciones de los evaluadores externos se toman como insumos clave para los procesos de auditoría, y los responsables rara vez están en condiciones de realizar cambios significativos en los programas y políticas.

En los últimos veinte años, la perspectiva del MyE en la región ha cambiado drásticamente. Se han formado capacidades, se ha reunido y sistematizado información sobre los programas públicos, se han creado matrices de marco lógico de los programas y se han realizado muchas evaluaciones. Estos cambios han ocurrido con diversos grados de consistencia y calidad en todos los países, sectores y periodos. Con todo, el progreso general en los sistemas nacionales de evaluación en la región es innegable.

A pesar de los avances logrados, el aspecto más débil de los sistemas de MyE parece ser el uso de la evidencia para promover un diálogo fructífero entre los actores involucrados, para avanzar en cambios sustantivos en las políticas y para conectar a los diferentes sectores de la política pública con el fin de hacer frente a problemas sociales cada vez más complejos. Los sistemas de evaluación en América Latina deben transformarse y dar el siguiente paso para el desarrollo, donde se ponga más atención en el diálogo entre los actores involucrados, que permita enfoques de evaluación pertinentes que aprovechen la diferencia entre evaluación y auditoría.

Los desafíos que plantean los ODS para los países en desarrollo requieren un buen funcionamiento de las instituciones nacionales de estadística para monitorear el progreso en una amplia variedad y un amplio número de indicadores, y también que los sistemas de evaluación operen como entornos abiertos de aprendizaje para crear sinergias entre los diferentes sectores de la política pública.

Observaciones finales

Para África y América Latina, el MyE de programas y políticas gubernamentales es una tarea relativamente reciente. En América Latina, la evaluación comenzó en políticas sectoriales específicas, particularmente en proyectos agrícolas. En esta región, los sistemas y políticas de MyE comenzaron a tomar forma en una escala mayor a finales de la década de 1990, abarcando una amplia gama de políticas y programas, principalmente a nivel nacional. En África, los esfuerzos para construir e implementar sistemas y políticas de evaluación han tenido lugar principalmente en la primera década del siglo XXI.

Desde la década de 2010, Benín, Uganda y Sudáfrica han realizado un esfuerzo significativo para incorporar las evaluaciones en la acción gubernamental, en situaciones políticas muy diversas y con diferentes limitaciones de recursos. Están surgiendo sistemas con una amplia variedad de componentes: políticas, planes, estándares, estructuras de gobernanza, etc., que involucran a múltiples actores del ecosistema de la evaluación. Estos tienen que reflejar las realidades y desafíos locales. Hay una considerable innovación local en cómo establecer estos sistemas y una gestión adaptativa a medida que estos sistemas se desarrollan, que constituyen ejemplos realmente "hechos en África" y no imitaciones del Norte Global.

En términos de uso, existe evidencia de que una proporción significativa de las evaluaciones derivó en recomendaciones implementadas, y ya se comienzan a ver ejemplos de vinculación con el proceso presupuestario. Vemos un proceso emergente de innovación y experimentación, fortalecimiento de capacidades y con una necesidad constante de voluntad política para garantizar el uso de los resultados de evaluación. El enfoque de aprendizaje entre pares ya ha logrado mejorar estos sistemas, y los recursos del programa Twende Mbele han brindado la oportunidad de profundizar esto y ampliar la evaluación a otros países en África (Goldman et al. 2018).

La existencia de una política o estrategia de MyE, así como de un marco legal o regulatorio, contribuyen a la institucionalización de los sistemas nacionales de evaluación y ayudan a mejorar el desarrollo de una cultura de MyE, como la gestión basada en evidencia y la formulación de políticas basadas en evidencia. Además, la creación de alianzas sólidas y dinámicas para la evaluación fomenta la cultura de MyE y la buena gobernanza, como lo demuestra Twende Mbele con la colaboración entre Sudáfrica, Benín, Ghana y Uganda, y probablemente como se observará también con el programa Formación de Capacidades y Evaluación de Impacto en África Occidental (WACIE, por sus siglas en inglés), complementado por la Iniciativa Internacional para la Evaluación de Impacto (3ie, por sus siglas en inglés)⁵ y el Gobierno de Benín para el desarrollo de capacidades en este tipo de evaluación.

La experiencia en América Latina abarca más de 20 años. A lo largo de este periodo, ha habido un progreso importante en la incorporación del MyE en los procesos gubernamentales. Encontramos que el MyE es ampliamente reconocido hoy como un componente importante del ciclo de políticas entre los actores gubernamentales, pero también entre las organizaciones de la sociedad civil activas y los medios de comunicación. El reconocimiento también ha sido formal, con legislación promulgada para formalizar y garantizar el cumplimiento de los requisitos de MyE. Se han compartido experiencias entre gobiernos de países y, más recientemente, se han creado alianzas de evaluación. Esto ha llevado a algunas características comunes y buenas prácticas, pero también a la innovación que responde a contextos políticos, administrativos

⁵ *Bie se asoció con el Gobierno de Benín para desarrollar capacidades de evaluación de impacto en los países francófonos de África Occidental con el apoyo financiero de la Unión Económica y Monetaria de África Occidental (UEMAO) y el Banco de Desarrollo de África Occidental (BOAD, por sus siglas en francés).*

y culturales específicos. Tal es el caso de las llamadas "evaluaciones ejecutivas", que se enfocan en realizar una valoración rápida de los programas, particularmente destinada a la toma de decisiones presupuestarias, pero que difiere en los periodos que abarca y los métodos utilizados.

Recientemente, y a medida que el panorama político en América Latina ha cambiado, los sistemas nacionales de evaluación pueden estar enfrentando obstáculos para mantener su tendencia creciente. Este retroceso puede haber sido causado, en parte, porque el desarrollo de los sistemas se ha centrado principalmente en la rendición de cuentas y las decisiones presupuestarias, y no se ha dirigido o diseñado para la planificación de políticas y su potencial de aprendizaje. Este puede ser el mayor desafío para cumplir la Agenda 2030. La transformación que necesitan experimentar las políticas y los programas para cumplir con los ODS requiere que los sistemas de evaluación no solo reporten datos sobre los numerosos indicadores acordados por la comunidad internacional, sino que también informen sobre las múltiples interacciones y la complejidad de las políticas y los programas. Deben desarrollarse capacidades de evaluación más profundas entre los tomadores de decisiones y ponerse en marcha métodos participativos para incluir a los actores fuera de la esfera gubernamental. De esta manera, los sistemas nacionales de evaluación podrían convertirse en instrumentos de evidencia que realmente ayuden a los países en desarrollo a desempeñar un papel activo y positivo en el futuro del desarrollo mundial.

Referencias

- Chirau, Takunda, Cara Waller y Caitlom Blaser-Mapitsa. 2018. *The National Evaluation Policy Landscape in Africa. A Comparison*. Johannesburgo: CLEAR AA y Twende Mbele. Resumen de políticas. <https://tinyurl.com/y3wo9ty3>.
- Donaghy, M. 2018. Reforming the Relationship between the State and Civil Society in Latin America. *Latin American Research Review* 53 (2): 388–393. <http://doi.org/10.25222/larr.620>.
- Enciso, Angélica. 2019, 30 de enero. Acaba el clientelar Prospera; surge el programa Becas Benito Juárez. *La Jornada*, recuperado de: <https://tinyurl.com/yx9z56p6>.
- Feinstein, Osvaldo. 2012. La institucionalización de la evaluación de políticas públicas en América Latina. *Presupuesto y Gasto Público* 68: 41–52.
- Gasparini, Leonardo y Guillermo Cruces. 2013. Poverty and Inequality in Latin America. A Story of Two Decades. *Journal of International Affairs* 66 (2): 51–63. <http://www.jstor.org/stable/24388285>.
- Goldman, Ian, Albert Byamugisha, Abdoulaye Gounou, Laila R. Smith, Stanley Ntakumba, Timothy Lubanga, Damase Sossou y Karen Rot-Munstermann. 2018. The Emergence of Government Evaluation Systems in Africa. The Case of Benin, Uganda and South Africa. *African Evaluation Journal* 6 (1): 1–11. <https://doi.org/10.4102/aej.v6i1.253>.
- Højlund, Steven. 2015. Evaluation in the European Commission: For Accountability or Learning? *European Journal of Risk Regulation* 6 (1): 35–46.
- Mwaijambe, Francis. 2018. Why Should Countries Have National Evaluation Policies? In: *Evaluation Matters: Building Supply and Demand for Evaluation in Africa* 1: 18–29.
- Pérez Yarahuán, Gabriela, y Claudio Maldonado Trujillo (eds). 2015. *Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina*. Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas y CLEAR LAC.

La agenda transformadora para la evaluación en los pequeños Estados insulares en Desarrollo: el Caribe y el Pacífico

Autores principales Lennise Baptiste and Viliamu Iese

Autores Caribeños Valerie Gordon, Arlene Bailey, Nadini Persaud y Claudia Nicholson

Autores del Pacífico Annika Rose Dean, Morgan Wairiu, Otto Navunicagi, Jope Tarai y Chris Peter Teva

RESUMEN. Los pequeños estados insulares en desarrollo en el Caribe y el Pacífico tienen una historia de esfuerzos de colaboración para abordar el desarrollo económico. La vulnerabilidad de las dos regiones ha aumentado a raíz de los patrones de cambio climático que han iluminado las brechas de desarrollo en las áreas de seguridad alimentaria, vivienda, salud, educación y seguridad para sus poblaciones. La meta de los objetivos de desarrollo sostenible indica caminos que se pueden seguir para transformar las regiones. Los autores discuten los problemas que disminuyen la utilidad y la calidad del trabajo de evaluación, como los débiles sistemas de M&E, el liderazgo de las evaluaciones, la baja capacidad técnica percibida del personal regional para realizar evaluaciones, el acceso a diferentes tipos de actores, el proyecto versus el impacto y el resultado de evaluación y financiamiento de actividades de M&E. Estos autores ofrecen algunas soluciones, como la construcción de una cultura de evaluación, la obtención de voluntad política en los niveles más altos, la definición del papel de los evaluadores y las competencias deseadas, y el intercambio de lecciones aprendidas para describir el papel que puede desempeñar la evaluación en la transformación de las regiones y plantear algunos desafíos planteados por estos a corto y mediano plazo.

Introducción

Las regiones del Pacífico y el Caribe representan dos grupos de países, que consisten principalmente en pequeños estados insulares en desarrollo (SIDS, por sus siglas en inglés), cuyos líderes se han comprometido con la visión de la Agenda de la ONU 2030 y la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Aunque las dos regiones se encuentran en lados opuestos del mundo, existe un valor en la transferencia de conocimiento y mejores prácticas entre países en las áreas de diversificación económica y resistencia a los peligros naturales (Sirtaine y Melanson 2018). La vulnerabilidad de las regiones al cambio climático requiere el desvío de porcentajes significativos del PIB para facilitar las actividades posteriores al desastre (Thomas y Benjamin 2018). Por lo tanto, existe una necesidad urgente de un pensamiento transformador del sector público con respecto al monitoreo y la evaluación (M&E) y, por extensión, mejorar la utilidad y el uso por parte de las regiones de los resultados de la evaluación del cambio climático y otras iniciativas de desarrollo sostenible. En este capítulo, los autores revisan las prácticas actuales de evaluación regional y discuten cómo se puede aprovechar la evaluación para lograr la transformación prevista por la visión de la Agenda 2030 para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Las primeras colaboraciones entre las regiones del Caribe y el Pacífico han enfatizado la importancia de la integración de los mecanismos de M&E en las iniciativas de adaptación al cambio climático en ambas regiones (CARICOM 2004). El Centro de Cambio Climático de la Comunidad del Caribe (CCCCC) ha estado colaborando con la Secretaría del Programa Ambiental Regional del Pacífico (SPREP) para alentar un mayor intercambio de conocimientos y experiencias en las dos regiones. Una base de datos regional de centro de información coordinada por el CCCCC proporciona acceso a información sobre proyectos de cambio climático en las regiones del Caribe y el Pacífico. La Secretaría de la Commonwealth ha brindado apoyo a la CCCCC en el desarrollo de un Marco de M&E, así como apoyo para mejorar la colaboración con la región del Pacífico (Secretaría de la Commonwealth 2019). La colaboración entre las regiones ha continuado con la coordinación de talleres y la implementación de proyectos como IMPACT, que busca mejorar el análisis de los datos del cambio climático y facilitar la comparabilidad y transferibilidad de los resultados entre las regiones. Las colaboraciones entre los expertos de M&E del Caribe y los investigadores del Centro del Pacífico para el Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible (PaCE-SD) de la Universidad del Pacífico Sur (USP) condujeron a la compilación de este capítulo.

Los objetivos y metas de la visión de la Agenda 2030 se pueden agrupar de acuerdo con las áreas identificadas de importancia crítica: personas, planeta, prosperidad, paz y asociaciones. La prioridad dada a cualquiera de estas áreas identificadas dependerá de los problemas contextuales en cada país, y existen diferencias entre los países dentro de estas regiones. Estos SIDS han sido selectivos sobre los indicadores de los ODS que medirán y las metas que perseguirán. Aunque hubo un compromiso para lograr la visión de la Agenda 2030, no había un plan documentado para la implementación sistemática de las prácticas para lograr las metas y resultados de los ODS. Por lo tanto, el papel de la evaluación es fundamental para documentar el progreso realizado hacia la transformación prevista de las regiones del Pacífico y el Caribe.

La región del Caribe

Geográficamente, el Caribe comprende veintidós estados insulares en el Mar Caribe desde Cuba, Islas Caimán y Jamaica en el noroeste, hasta Barbados en el este y el estado de islas gemelas de Trinidad y Tobago en el sur. También se consideran parte del Caribe las islas de Bermudas, la Commonwealth de las Bahamas y las Islas Turcas y Caicos en el Atlántico Norte, así como Belice en América Central, Guyana y Surinam en América del Sur. Además, en el archipiélago de las islas se encuentran los países independientes de República Dominicana y Haití; Puerto Rico, que es un territorio de ultramar de los EE. UU., y las Islas Vírgenes, territorios de ultramar tanto de el Reino Unido como de los EE. UU. Por lo tanto, cualquier consideración de la naturaleza y el estado de la evaluación en el Caribe debe reconocer la diversidad entre el grupo de países en términos de idioma, economía y desarrollo. Esta variedad resulta principalmente de las relaciones administrativas y económicas mantenidas con Inglaterra, Francia, el Reino de los Países Bajos, Portugal y España, nacidos de la historia colonial de la región. Por lo tanto, el Caribe no debe pintarse con un pincel amplio porque existen diferencias culturales únicas entre los estados. La población de esta región comprende aproximadamente 45.5 millones de personas (Worldometers 2019). Si bien la región del Caribe se encuentra al norte del ecuador y tiene una proximidad más cercana a los EE. UU. y Canadá que los países europeos mencionados anteriormente, el Caribe tiende a estar más asociado con el Sur Global, un término no definido por la ubicación, sino con el estado de desarrollo de países. El término Sur Global hace referencia inmediata a la historia colonial, el neo-imperialismo, las diferentes ventajas económicas y sociales que mantienen las desigualdades cuando se consideran los niveles de vida, la esperanza de vida y el acceso a los recursos (Dados y Connell 2012)

El Caribe está compuesto por estados independientes y algunos territorios de ultramar de el Reino Unido, los Países Bajos y los Estados Unidos. Diversas asociaciones económicas entre países del Caribe también han dado como resultado la formulación de varias agrupaciones. La Comunidad del Caribe (CARICOM) se centra en las cuatro áreas de integración económica, coordinación de la política exterior, desarrollo humano y social, y seguridad. La Organización de Estados del Caribe Oriental (OECS) es una organización intergubernamental internacional dedicada a la armonización e integración económica, la protección de los derechos humanos y legales, y el fomento de la buena gobernanza entre países independientes y no independientes en el Caribe Oriental. Las islas de habla inglesa y las naciones continentales de Belice y Guyana reciben asistencia técnica de la Secretaría del Commonwealth, ya que alguna vez constituyeron la parte caribeña del Imperio Británico. El Foro del Grupo del Caribe de Estados de África, el Caribe y el Pacífico (ACP) (CARIFORUM) se centra en promover y coordinar el diálogo sobre políticas, la cooperación y la integración regional, principalmente en el marco del Acuerdo de Cotonú entre la ACP y la Unión Europea y también el Acuerdo de Asociación Económica Cariforum-Comunidad Europea (EPA).

Si bien históricamente el desarrollo regional en el Caribe se financió con recursos coloniales, en las últimas cuatro décadas el financiamiento de las agencias donantes ha apoyado principalmente el desarrollo de los países del Caribe en las áreas de educación, salud, vivienda, agricultura, seguridad ciudadana y medio ambiente. Agencias y mecanismos donantes como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Plan de Emergencia del Presidente de los Estados Unidos para el Alivio del SIDA (PEPFAR), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización Panamericana de la Salud (PAHO), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) están representados en la región. Los países en esta ubicación geográfica comparten varios desafíos, principalmente la necesidad de una mayor competitividad global y crecimiento económico. La mayoría de los países de esta región también están clasificados como altamente endeudados (Robinson 2014).

¹ Ver base de datos en: <https://www.worldometers.info/world-population/caribbean-population/>

La región del Pacífico

Los Países Insulares del Pacífico (PICs) también son heterogéneos y se dividen en tres subregiones, incluidas Melanesia (principalmente en el Pacífico central-occidental), Polinesia (Pacífico central-oriental) y Micronesia (en su mayoría islas bajas en el Pacífico norte). La región está compuesta por unas 20.000 islas y atolones y es el hogar de aproximadamente 11 millones de personas. Esta región está dispersa por el Océano Pacífico, el océano más grande que cubre un tercio de la superficie de la Tierra. La importancia central del océano para los isleños del Pacífico llevó al fallecido profesor Hau'ofa a referirse al Pacífico como "un mar de islas", describiendo el océano no como una barrera entre países, sino como una fuente de conexión, sustento e identidad cultural - "somos el mar, somos el océano" (Hau'ofa 1993). Los países melanesios más grandes de Papua Nueva Guinea, Fiji, Nueva Caledonia, Islas Salomón y Vanuatu representan el 90% de la población total de las Islas del Pacífico y el 85% de la superficie total. La región también incluye algunos de los países más pequeños y de menor altitud del mundo. Por ejemplo, la masa terrestre de Tuvalu es de solo 26 km², con su punto más alto a solo 5 mts. sobre el nivel del mar (Holland et al. 2018; Wairiu et al. 2012). La heterogeneidad existe tanto entre como dentro de los países. Los países melanesios tienen un promedio alto de elevación sobre el nivel del mar, pero también incluyen islas bajas y atolones como el atolón levantado Bellona y Ontong Java en las Islas Salomón, el grupo Lau en Fiji y cientos de pequeñas islas y atolones en Papúa Nueva Guinea. Además de Nauru y Niue (países que se componen de una sola isla), muchos PIC se componen de muchas islas inhabitadas, lo que resulta en grandes Zonas Económicas Exclusivas (ZEEs). La distancia entre islas, tanto entre países como dentro de ellos, presenta un gran desafío con respecto al comercio, el transporte, la comunicación y el desarrollo de infraestructura (Sisifa et al. 2016).

Geopolíticamente, las Islas del Pacífico estaban bajo las reglas coloniales de varias potencias como Gran Bretaña (administrada por Nueva Zelanda y Australia), Alemania, Francia y los Estados Unidos. Actualmente, los PIC están formados por estados independientes, estados autónomos con libre asociación con Nueva Zelanda (NZ), territorios no incorporados y estados asociados de los Estados Unidos y territorios franceses. Los grupos intergubernamentales subregionales existentes en el Pacífico incluyen el Grupo Melanesian Spearhead (MSG) (Fiji, PNG, Islas Salomón, Vanuatu y Kanak, y el Frente Socialista de Liberación Nacional de Nueva Caledonia), el Grupo de Líderes Polinesios (PLG) (Samoa, Tonga, Tuvalu, Islas Cook, Niue, Samoa Americana, Tokelau y Polinesia Francesa) y la Cumbre de Presidentes de Micronesia (Palau, República de las Islas Marshall (RMI) y Estados Federados de Micronesia (FSM) (Sisifa et al. 2016). También existen organizaciones regionales del Pacífico establecidas para proporcionar apoyo técnico, operativo y para el desarrollo de capacidades a los PIC. Los miembros clave del Consejo de Organizaciones Regionales en el Pacífico (CROP) son la Comunidad del Pacífico (SPC), las Agencias de Pesca del Foro del Sur del Pacífico (FFA), el Programa Ambiental Regional del Pacífico Sur (SPREP), la Secretaría del Foro de las Islas del Pacífico (PIFS), la Organización de Turismo del Pacífico Sur (SPTO) y la Universidad del Pacífico Sur (USP) (DFAT n.d.).

Los socios tradicionales para el desarrollo del Pacífico son Australia, Nueva Zelanda, la Unión Europea, el Reino Unido, Japón, Estados Unidos y Canadá. Sin embargo, existe un fuerte apoyo emergente de China, Rusia y muchos otros países asiáticos, sudamericanos y de Medio Oriente. Las nuevas alianzas de desarrollo del Pacífico están causando incomodidad a los socios tradicionales (Wallis 2017). Los bancos no gubernamentales, de desarrollo y los socios intergubernamentales también operan en los PIC a través de varias modalidades que incluyen acuerdos bilaterales (por ejemplo, sectores de gobiernos nacionales y apoyo presupuestario, organizaciones no gubernamentales (ONG), de base comunitaria) y multilaterales, utilizando diferentes agencias de implementación (por ejemplo, agencias de la ONU, agencias CROP y grandes organizaciones no gubernamentales (BINGO). Por iniciativa propia, los PIC también están implementando actividades complementarias para promover el desarrollo sostenible a nivel nacional y subnacional (Uitto et al. 2017) y transfiriendo aprendizajes de evaluaciones a otros proyectos.

Proceso de evaluación actual en el Caribe y el Pacífico

El primer problema que enfrentan los evaluadores que trabajan en las dos regiones es la escasez de sistemas de M&E, ya sea a nivel de proyecto o a nivel nacional. Para los PIC, la falta de evaluación de impacto y de resultados posiblemente se deba a una demanda limitada de los gobiernos y a los altos costos relacionados con el acceso a ubicaciones rurales/interinsulares donde se implementan los proyectos (Swan 2016). La implementación efectiva del desarrollo sostenible depende de un M&E efectivo para seguir el progreso hacia los cambios deseados (Uitto 2017). A medida que los PIC se esfuerzan por lograr un desarrollo sostenible, un buen proceso de M&E es crucial para rendir cuentas a los donantes, los socios para el desarrollo y las comunidades, y facilitar un proceso de aprendizaje para que los éxitos se puedan replicar y que los errores se puedan reducir y evitar. Identificar las razones por las cuales las cosas funcionaron o no, incluida la reflexión sobre el contexto económico, social y ambiental específico y hasta qué punto las lecciones son generalizables, es bastante importante (Cardno 2017). El seguimiento del progreso no solo requeriría que se establecieran sistemas de M&E, sino también requeriría que los tomadores de decisiones exijan y usen informes basados en datos cuantitativos y cualitativos sistemáticamente recopilados y analizados, para revisar las operaciones y aplicar las lecciones aprendidas a nuevos proyectos, y no depender únicamente de información anecdótica.

Al igual que en los PIC, los sistemas de M&E en la región del Caribe también tienden a ser bastante débiles y, en algunos casos, inexistentes, afectando negativamente a los evaluadores que trabajan en la región. Los financiadores, prestatarios y evaluadores debatieron esto durante el simposio de 2016 "Fortaleciendo el Papel de la Evaluación en la Región del Caribe: Lecciones desde el campo", que fue un emprendimiento de colaboración con la Oficina de Evaluación Independiente del Banco de Desarrollo del Caribe (BDC), la Universidad de las Indias Occidentales (UWI por sus siglas en inglés) y la Universidad Carleton en Canadá. Los siguientes temas fueron destacados durante las discusiones. La escasez general de datos en la región se ve exacerbada por los indicadores incorrectos que se utilizan para recopilar información, datos de línea base inexistentes, recopilación de datos insuficiente en general y, cuando los datos se recopilan, a menudo son de mala calidad, inoportunos e inaccesibles por cómo están organizados y almacenados. La alta tasa de rotación de personal del sector público y la falta general de una cultura evaluativa del sector público (Persaud y Dagher, próxima publicación) también inhiben el acceso a datos relevantes necesarios para producir evaluaciones confiables y válidas. Por lo tanto, si bien una revolución de datos y, por extensión, M&E, es clave para avanzar hacia el desarrollo sostenible (Un mundo que Cuenta 2014; Naciones Unidas 2016) de la región, las altas tasas de rotación causadas por los ajustes fiscales están afectando negativamente los esfuerzos en la capacitación de M&E, e impactará directamente en el logro de los ODS (Persaud, en prensa).

Los evaluadores que trabajan en las dos regiones enfrentan un segundo problema común de quién lidera el proceso de evaluación y la competencia del equipo de evaluación. Los proyectos de evaluación en los PIC y el Caribe siempre han sido impulsados por agencias donantes y en su mayoría realizados por evaluadores externos a la región. La comprensión de los datos requeridos para M&E se ha recogido a través de la lente estrecha de los marcos de resultados diseñados para proyectos individuales respaldados por varias agencias de financiación. Muchas de estas agencias implementan capacitación en M&E para el personal del proyecto, funcionarios públicos, la sociedad civil y entidades subvencionadas que participan en varios proyectos nacionales y regionales para desmitificar lo que los datos de evaluación deberían comprender, pero la capacitación a menudo se orienta a la implementación y finalización de proyectos específicos. Además, las barreras idiomáticas (especialmente en el Caribe) han afectado la capacidad de las personas en la región para aprender unas de otras y buscar y acceder a oportunidades de capacitación en M&E dentro de la región. Otro problema es que la capacitación que proviene de instituciones en el Norte Global se percibe con frecuencia como de mayor calidad y valor que la capacitación de actores locales o regionales. Este fue el impulso para la formación de la red Evaluadores Internacionales del Caribe (CEI), como una organización profesional de practicantes de la evaluación de diferentes competencias que son principalmente de y trabajan en la región. La

misión inicial del CEI se centró en desarrollar capacidades, abogar por la práctica de evaluación y el reconocimiento y la utilización de profesionales regionales que han sido capacitados en el campo de la evaluación más allá de lo que se presenta en los marcos de resultados.

Un desafío crucial con la evaluación en los PIC es la limitada capacidad técnica existente en el país para evaluar proyectos y programas (Uitto et al.2017). La capacidad limitada se debe al pequeño tamaño de la población y la "fuga de cerebros" (el fenómeno de las personas con habilidades y calificaciones necesarias en el país que se mudan al extranjero en busca de empleos con salarios más altos). Los países con una menor población luchan por recopilar información e informar sobre todos los indicadores que necesitan las agencias externas. Las agencias regionales e internacionales han reclutado al personal de M&E más capaces para trabajar en proyectos multinacionales. A nivel nacional, la mayoría de los coordinadores de proyectos y oficiales de M&E son personal técnico (por ejemplo, contadores, ingenieros, médicos), a veces con cierto nivel de experiencia en gestión de proyectos, pero que carecen de un conocimiento profundo sobre los procesos de M&E. Los proyectos de desarrollo tienden a tener indicadores variados que exigen diferentes tipos de datos. Por lo tanto, el personal local del proyecto a menudo no tiene claro qué información de M&E se debe recopilar y cómo recopilarla. Hay cursos limitados de educación terciaria centrados en procesos de M&E y metodologías de evaluación. La mayoría de los profesionales de M&E aprenden los procesos al hacerlos. Existe poco apoyo existente en los PIC, aparte de los talleres organizados por organizaciones regionales o socios implementadores de proyectos para desarrollar marcos de evaluación o capacitar a funcionarios de M&E. No existe una organización específica que se centre en desarrollar capacidades y promover la evaluación de impacto en los PIC. Los problemas de capacidad también se aplican a los donantes y agencias implementadoras. A menudo, los donantes y las agencias implementadoras emplean poco personal técnico para supervisar varios de los PIC y no están ubicados en el país sino en países centralizados de la región, lo que hace que los viajes para visitas de campo, capacitaciones y el apoyo técnico sean muy costosos, cortos y difíciles de planificar.

El tercer problema común es la percepción de que los procesos de M&E son para las agencias donantes, o para satisfacer las condiciones de financiamiento, pero no son de valor de uso para los actores o los procesos nacionales de desarrollo. Actualmente, la mayoría de las actividades de M&E que se realizan en las Islas del Pacífico se centran en proyectos o programas financiados por donantes, ya sea a mitad de la implementación o al finalizar. El trabajo generalmente es realizado por consultores externos y se basa en los fines, objetivos y resultados planificados descritos en los documentos de diseño originales del proyecto. En general, los marcos lógicos crean un marco altamente estructurado para la evaluación, con el cual se miden los éxitos. Estos éxitos se centran en los resultados, la oportunidad y la rentabilidad (costo-beneficio) de su entrega y se realiza cerca del final del proyecto, en lugar de centrarse en resultados reales y duraderos, después del período de implementación del proyecto.

En los PIC, entre los actores, existe un enfoque pasivo y una visión negativa de la evaluación como castigo, especialmente donde se solicita cuando los proyectos de desarrollo fracasan o son objeto de críticas. Las relaciones son cruciales para la cultura y la política del Pacífico (Denney 2018). Las personas están estrechamente relacionadas en las comunidades del Pacífico, lo que tiende a hacer que las personas sean menos críticas con los proyectos de desarrollo, ya que las críticas pueden ser percibidas como desagrado hacia el gobierno y los donantes que financiaron los proyectos, o como una falta de respeto hacia los "primos" que administraron el proyecto. Los informes de evaluación producidos a menudo se comparten solo con los socios del proyecto o programa y se archivan (ya sea en forma impresa o electrónica).

El acceso y la prioridad dada a las opiniones de los actores es el cuarto problema común en las regiones. En los PIC, se han realizado evaluaciones a través de talleres o entrevistas con "actores clave" y "beneficiarios" de proyectos y programas. Hay tres debilidades clave de este método: i) Las comunidades del Pacífico tienen

estructuras jerárquicas fuertes, elevando las voces de la élite en los talleres. Las personas que son seleccionadas para representar a las comunidades son a menudo las que tienen un alto estatus en las comunidades, como los jefes tradicionales, las personas con cargos religiosos y las que trabajan en el gobierno o alguna ONG; ii) las personas seleccionadas por los coordinadores y gerentes del proyecto para ser entrevistados por los evaluadores son beneficiarios del proyecto, por lo que es más probable que tengan una visión positiva del proyecto. Las personas que fueron excluidas de los beneficios del proyecto, o son críticas, a menudo no se incluyen como parte de las entrevistas de muestreo para evaluación; iii) las comunidades del Pacífico están altamente conectadas, preocupadas por la reputación, orgullosas y optimistas, especialmente frente a los "extranjeros" (Uitto et al. 2017). Este optimismo a veces crea una falsa sensación de éxito, como se refleja en los informes de M&E (UNESCO 2017).

En el Caribe, no existe una estructura jerárquica similar a la de los actores en el Pacífico. El procedimiento habitual es que las diferentes categorías de actores (primarios, secundarios, claves, externos) no estén en la misma sesión para la recopilación de datos para una evaluación, y las personas generalmente tienden a ser francas en sus críticas de lo que perciben como las cuestiones más importantes. La cultura de muchas instituciones nacionales y regionales es decididamente reacia a las críticas de cualquier tipo, independientemente de cuán constructivas puedan ser. El resaltar las deficiencias generalmente se encuentra con un retroceso y fuertes actitudes defensivas entre los líderes dentro de estas agencias, y los evaluadores frecuentemente están bajo presión para modificar los comentarios para satisfacer a los oficiales encargados y a los gerentes de proyectos de alto nivel, incluso cuando hay un acuerdo de funcionarios de rango y de escritorio con los resultados de la evaluación. El temor es que los puntajes bajos en aspectos de implementación, independientemente de los factores causales, puedan significar que la agencia de financiación no estará dispuesta a proporcionar financiación futura. El enfoque general de las evaluaciones actuales impulsadas por los donantes es proporcionar información principalmente para la agencia de financiación, con atención limitada al aspecto crucial del aprendizaje y la mejora dentro del contexto de implementación, que a su vez sería beneficioso para las agencias de implementación y los beneficiarios objetivo. Si bien las pautas actuales de los Criterios de Asistencia para el Desarrollo (CAD) y las pautas de evaluación de muchos donantes hablan bien sobre las consultas con los beneficiarios, el mandato de informar sobre resultados a los beneficiarios y a las partes implementadoras locales es muy débil en la mayoría de los documentos de Términos de Referencia, si es que está presente, y la decisión de compartir completamente los informes de M&E con estas agencias queda a discreción de los gerentes de proyecto dentro de las agencias de financiamiento.

La quinta cuestión para las regiones surge de la combinación de los procesos de evaluación de proyectos, con los de las evaluaciones de impacto y resultados. Los informes de proyectos de M&E pueden proporcionar información pertinente sobre: (1) el progreso a corto plazo realizado que puede informar para el ajuste a los procesos durante la fase de implementación, (2) factores que facilitaron y dificultaron la implementación; (3) lo que ya está establecido que puede aprovecharse para mejorar la implementación; y (4) lo que puede ser sostenible sin fondos del proyecto. Las evaluaciones de impacto y resultados pueden proporcionar información sobre los cambios de comportamiento y sistémicos, pero requieren más tiempo para la participación de los actores y observación en el contexto de implementación para determinar el logro de los resultados. Los plazos para la mayoría de las evaluaciones no permiten una participación prolongada por parte de los evaluadores. Hay un fuerte enfoque en los elementos del marco lógico y no en la teoría del cambio con la evaluación del proyecto. En los PIC, la necesidad de llevar a cabo M&E y evaluaciones de impacto y resultados es crucial, no solo para mejorar los procesos, sino más importante para evaluar los impactos a largo plazo de las intervenciones sobre el comportamiento, el nivel de vida y la resiliencia de los familiares.

El sexto problema encontrado por las regiones se refiere a la dinámica en la relación con los financiadores, que enfrenta la rendición de cuentas, la factibilidad y la calidad contra lo que es práctico, relevante y sostenible después de la implementación. Muchas veces, la teoría del cambio y su relación con el marco lógico no está documentada o claramente articulada al personal del proyecto y a los actores relevantes. Los indicadores pueden estar mal definidos o son inapropiados porque los oficiales a cargo de la revisión y el control de calidad

no tienen la capacidad, entrenamiento y/o tiempo para hacer cambios que se adapten al contexto. Algunas agencias tienen un conjunto estándar de indicadores que los países deben acordar medir, lo que puede ser problemático para los países, pero necesario para que la agencia de financiamiento facilite las comparaciones. Los procesos externos de M&E a veces requieren que los evaluadores desarrollen una teoría del cambio (TDC), así como un marco lógico actualizado o readaptado con indicadores redefinidos con los cuales monitorear o evaluar el progreso. El desajuste entre los marcos de M&E complicados de alto nivel y la capacidad específica de cada país podría abordarse fácilmente cuando los donantes y los socios de desarrollo consultan más de cerca con los socios del país sobre lo que es realista sobre el terreno antes de finalizar el proceso (Dean et al. 2016).

El financiamiento de M&E es un desafío para los países del Pacífico y el Caribe. En ambas regiones, el M&E generalmente pasa a un segundo plano respecto a las prioridades de los países porque el dinero necesario para el M&E se considera que compite por los escasos recursos financieros, que podrían utilizarse mejor en otros lugares.

Prioridades de transformación para el desarrollo

La vulnerabilidad al cambio climático de las dos regiones exacerba las debilidades sistémicas en ambas regiones, para acceder y utilizar de manera sostenible los recursos para la seguridad alimentaria, la vivienda, la atención médica, los medios de vida y el mantenimiento de los sistemas de seguridad. El Caribe continúa enfrentando la degradación de sus ecosistemas y medio ambiente, el saqueo de sus recursos naturales debido a patrones de consumo y producción ineficientes, y la creciente vulnerabilidad de su población debido al desafío global del cambio climático (ECLAC 2018). La temporada de huracanes de 2017 trajo devastación a Dominica, las Islas Vírgenes Británicas y de EE. UU., Puerto Rico, Sint Maarten, Bahamas, Cuba, República Dominicana, Haití, Anguila, Martinica y Guadalupe. Si bien el mecanismo de respuesta regional fue activado por la Agencia de Manejo de Emergencias por Desastres del Caribe y agencias de ayuda de los Estados Unidos, el Reino Unido y países externos a la región, los desastres destacaron la vulnerabilidad de la región y la magnitud de los recursos financieros necesarios para la recuperación.

La región del Pacífico se enfrenta a los efectos adversos del cambio climático inducido por los humanos. El nivel del mar está subiendo, causando la migración forzada, la erosión costera, la inundación de agua salada y la intrusión que afecta la seguridad hídrica y alimentaria de las comunidades costeras (Ilese et al. 2018a). Los PIC tienen una exposición muy alta a eventos extremos influenciados por el cambio climático (por ejemplo, ciclones tropicales, inundaciones, mareas de tormenta, deslizamientos de tierra, sequías) y eventos extremos no climáticos (por ejemplo, erupciones volcánicas, terremotos, tsunamis) (Fepulea'i et al. 2017). Además, la alta incidencia de enfermedades no transmisibles (ENT) y la rápida tasa de urbanización son amenazas inmediatas para las comunidades del Pacífico y la sostenibilidad ambiental (Ilese et al. 2018).

Los líderes de las islas del Pacífico han enfatizado repetidamente la urgencia de abordar el cambio climático en foros regionales, a través de la implementación de varios acuerdos y marcos globales y regionales. Estos incluyen el Acuerdo de París de la ONU, la Declaración de Boe y el Marco regional para el Desarrollo Resiliente en el Pacífico (FRDP). Además, los líderes de las Islas del Pacífico se han comprometido a cumplir la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Ruta de las Modalidades de Acción Aceleradas de los SIDS (S.A.M.O.A por sus siglas en inglés), que se relaciona con los ODS. Otras prioridades, como la sostenibilidad a largo plazo de los recursos pesqueros, la lucha contra las ENT y la promoción de la cultura son cruciales para construir una región del Pacífico fuerte y abordar los desafíos descritos anteriormente (PIFS 2018).

El estudio de Thomas y Benjamin también puso en primer plano la cuestión de que el cambio climático puede causar migración forzada con mayores pérdidas y daños a las zonas costeras, por lo tanto, las estrategias de adaptación en las dos regiones deben incluir la reubicación planificada y la migración para evitar que los ciudadanos se conviertan en refugiados climáticos. El estudio señaló además que el tema de la migración no se abordó en los planes de cambio climático y riesgo de desastres, estrategias de políticas provenientes de las dos regiones. Si bien las agencias donantes tienden a solicitar evaluaciones de impacto, los enfoques de métodos mixtos rigurosos pueden ayudar con la revisión y el desarrollo de planes, estrategias y políticas multifacéticas adecuadas para facilitar la migración como estrategia de adaptación.

La comunidad internacional ha estado desafiando a los SIDS para que se apropien y lideren su propio desarrollo sostenible (Un Mundo que Cuenta. 2014). Los numerosos desafíos relacionados con la financiación del desarrollo sostenible en las regiones de las islas del Caribe y del Pacífico son bastante complicados, ya que las regiones enfrentan muchas vulnerabilidades. Para agravar este problema, está el acceso a financiamiento internacional concesional que presenta un obstáculo para muchos países debido a la alta deuda pública y los grandes déficits fiscales, que reducen su libertad fiscal para obtener el financiamiento necesario para alcanzar sus ODS. Específicamente, en 2014, la relación deuda/PIB de varios países del Caribe excedió la tasa internacionalmente aceptada (Hurley 2015). Dadas estas realidades, las dos regiones deberán elaborar estrategias sobre cómo obtener recursos dedicados para ayudar a movilizar el progreso hacia el logro de sus ODS.

Transformación y el uso de la evaluación

Los autores reconocen que la transformación prevista de las regiones del Caribe y el Pacífico, a través de la implementación de la visión de la Agenda 2030 de la ONU para cumplir con los objetivos alineados con los ODS, requiere un cambio importante en el pensamiento sobre el desarrollo nacional, el uso de recursos y el uso y valor de la evaluación. Si bien el equipo puede identificar los problemas que las agencias externas deben considerar al trabajar en estas regiones, el equipo también reconoce que debe haber liderazgo de pensamiento y liderazgo de acción dentro de sus propias regiones. El equipo hace las siguientes sugerencias para las acciones necesarias que deben realizarse teniendo en cuenta los actores internos y externos a sus regiones.

Cultura de evaluación El establecimiento de una cultura de evaluación es esencial para lograr la transformación a través de los objetivos de los ODS. Los datos deben ser valorados, con la recopilación de datos, análisis, informes y aprendizaje, convirtiéndose en operaciones rutinarias para los gobiernos y no solo en el trabajo de una persona o unidad. Debe haber coordinación entre los Ministerios de línea para evitar la duplicación y redundancia de datos y facilitar la mejora de la calidad de los datos. Las oportunidades para aprender deben incluir el análisis de las consecuencias no deseadas de la implementación del proyecto, revisar los comentarios negativos sin estar a la defensiva y reconocer que los ajustes a los procedimientos mejorarán el progreso.

Liderazgo La aceptación a nivel de liderazgo del gobierno es necesaria para apoyar y autorizar el desarrollo y el establecimiento de políticas, protocolos, procedimientos y la estandarización de herramientas de recopilación de datos que facilitarán la comparabilidad de los datos cuando sea necesario y el uso eficiente de un sistema de M&E. Para la transformación a nivel nacional, las políticas organizativas del sector público deben exigir el M&E como requisito y comprometerse con el M&E mediante la capacitación continua del personal. El gobierno de

cada país puede demostrar la fuerza del compromiso asignando un presupuesto para M&E en las estimaciones anuales de ingresos y gastos del gobierno, y liderando iniciativas de M&E para alentar a los empleados del sector público a participar en el proceso.

Rol del evaluador La transformación también requerirá un trabajo sustancial para desmitificar la evaluación y el rol del evaluador para que una cultura evaluativa pueda realmente desarrollarse. Esto es necesario para superar el miedo actual a la evaluación, que se manifiesta por comportamientos de ansiedad, como la falta de disponibilidad de los actores para reuniones, datos y documentos que se prometen, pero nunca se comparten, y solo el alto funcionario de un equipo habla en las reuniones. Los evaluadores deben guiar a los actores lejos del miedo y la culpa, para que el aprendizaje y la mejora se conviertan en acciones estratégicas. Ayudar a los actores a ver el panorama general de cómo cada programa exitoso puede contribuir al plan estratégico general del gobierno también puede ayudar a tranquilizar a los actores (Persaud, en prensa).

Recopilación de datos Para que la evaluación ayude con la transformación, se deben establecer agencias nacionales y regionales para recopilar datos de implementación de los ODS. Muchos países no tienen planes escritos que describan una estrategia sistemática para sensibilizar a los actores relevantes sobre los objetivos de los ODS y el logro de las metas. Los reportes nacionales deben estar informados por procedimientos que documenten el trabajo en el país de las agencias donantes, las ONG, los Ministerios o cualquier organización que esté llevando a cabo proyectos centrados en los ODS.

Competencias del evaluador La mejora de la utilidad y el uso de la evaluación también dependerá de la construcción de confianza y aceptación de las evaluaciones. Respecto a esto, los evaluadores deben demostrar sensibilidad a las inquietudes de varios actores. Existe una gran necesidad de desarrollar la capacidad de los evaluadores locales que entienden los idiomas, la cultura y las relaciones dentro de los países de las regiones del Pacífico y el Caribe. Para que la evaluación tenga un impacto transformador, debe considerarse la profesionalización de la evaluación: el conocimiento de los marcos de resultados no será suficiente. El estudio de diferentes enfoques de evaluación (por ejemplo, centrado en la utilización, desarrollo, empoderamiento) es necesario dado el contexto y el propósito de la evaluación, no el propósito del proyecto, especialmente porque las iniciativas de sostenibilidad deben ser responsabilidad de los gobiernos, no de las agencias de financiación. Por lo tanto, existe un rol para las alianzas dentro y entre las instituciones terciarias regionales y nacionales y los gobiernos, aprovechando las relaciones no solo para llevar a cabo la capacitación del personal del sector público sino también para la investigación y la difusión del conocimiento. La inclusión de profesionales capacitados en M&E nacionales y regionales en la fase de diseño mejorará el proceso de transformación a medida que compartan su visión del contexto de implementación, en la elaboración de teorías de cambio (TDC) y la elección de indicadores y resultados.

Informes Un repositorio de Informes de Evaluación encargado por los socios internacionales de desarrollo debe estar fácilmente disponible en una ubicación en línea accesible para la disponibilidad de todas las partes interesadas. Los informes deben poder buscarse por palabras clave, temas, ubicación geográfica, asuntos, cronogramas y problemas abordados.

Compartir lecciones aprendidas Si bien los marcos de monitoreo y especialmente de informes de evaluación requieren con frecuencia una sección de lecciones aprendidas, no existe una intención abierta de compartir estas lecciones con nadie más que con el personal inmediato del proyecto. Muchas veces, la gran cantidad de conocimiento que los evaluadores obtienen al ver múltiples proyectos en agencias de financiamiento con los mismos problemas recurrentes, no se ha compartido y las cláusulas de confidencialidad limitan lo que se puede compartir. La transformación debe incluir oportunidades para que los evaluadores en ejercicio compartan sus experiencias escribiendo artículos, participando en conferencias y fomentando tales debates en sus organizaciones profesionales.

Conclusión

Los pequeños estados insulares en desarrollo en el Caribe y el Pacífico tienen una historia de esfuerzos de colaboración para abordar el desarrollo económico. La vulnerabilidad de las dos regiones ha aumentado a raíz de los patrones de cambio climático que han sacado a la luz las brechas de desarrollo en las áreas de seguridad alimentaria, vivienda, salud, educación y seguridad ciudadana para sus poblaciones. Las metas de los objetivos de desarrollo sostenible indican caminos que se pueden seguir para transformar las regiones. Sin embargo, las dos regiones todavía están luchando para priorizar el uso de recursos de inversión para su desarrollo nacional y aún cumplir con la Agenda 2030 de la ONU.

Los autores discutieron cómo se podrían aprovechar las evaluaciones para ayudar a los países regionales a avanzar hacia los logros del desarrollo mientras se abordan las metas de los ODS. Sin embargo, también pudieron identificar los problemas que disminuyen la utilidad y la calidad del trabajo de evaluación. Identificaron los principales factores que impactan negativamente el valor de las evaluaciones realizadas en sus regiones como los débiles sistemas de M&E, el liderazgo de las evaluaciones, la baja capacidad técnica percibida del personal regional para realizar evaluaciones, el acceso a diferentes tipos de actores, la evaluación de proyectos versus impacto y resultados, y el financiamiento de las actividades de M&E. Las soluciones que ofrecen en este momento son la construcción de una cultura de evaluación, la obtención de voluntad política en los niveles más altos del gobierno, el reconocimiento del papel crítico de los evaluadores, la identificación de las competencias deseadas para los evaluadores y el intercambio de lecciones que facilitarían la transformación de las regiones.

Las regiones del Caribe y el Pacífico siguen dependiendo en gran medida de la financiación y la inversión de los donantes para alcanzar sus objetivos nacionales de desarrollo. Por lo tanto, los evaluadores externos a estas regiones continuarán involucrados en la realización del M&E requerido, por lo que los esfuerzos para organizar y llevar a cabo la evaluación indígena para abrir perspectivas que estarían cerradas a las prácticas de evaluación relacionadas con los donantes deben ser acogidos. El valor transformador de la evaluación radica en los beneficios que los países del Caribe y el Pacífico obtienen de los resultados de la evaluación, que guiarían su planificación del desarrollo para acceder y utilizar recursos para reducir las desigualdades entre ellos y los países más desarrollados en áreas como el cambio climático, educación y salud, pero ese cambio en el pensamiento de los líderes regionales debe ser lo primero.

Referencias

- CARICOM y SPREP. 2004. Adapting to a changing climate in the Caribbean and South Pacific regions. Guide to the integration of climate change adaptation into the environmental impact assessment (EIA) process. [Georgetown, Guyana:] Caribbean Community (CARICOM) and South Pacific Regional Environment Programme (SPREP). <https://tinyurl.com/y45fsf9p>.
- Cardno 2017. Monitoring, evaluation and learning framework. Pacific women shaping Pacific development. Cardno Emerging Markets. <https://tinyurl.com/yxkzngny>.
- Dean, Annika, Donna Green y Patrick Nunn. 2016. Too much sail for a small craft? Donor requirements, scale and capacity discourses in Kiribati. In: *Island geographies, essays and conversations*, (ed.) E. Stratford. Nueva York y Londres: Routledge.
- Denney, Lisa. 2018. Walking the adaptive talk. <https://tinyurl.com/yxkn23sp>.
- Dados, Nour y Raewyn Connell. 2012. The Global South. *Contexts* 11 (1): 12-13. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1536504212436479>
- ECLAC Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 2018. Access to information, participation and justice in environmental matters in Latin America and the Caribbean. Towards achievement of the 2030 Agenda for Sustainable Development (LC/TS.2017/83). [Santiago: CEPAL]. <https://tinyurl.com/y5jhs192>.
- Fepuleai, Aleni, Eberhard Weber, Karoly Németh, et al. 2017. Eruption styles of Samoan volcanoes represented in tattooing, language and cultural activities of the indigenous people. *Geoheritage* 9 (3): 395-411. <https://doi.org/10.1007/s12371-016-0204-1>
- Galloway McLean, Kirsty y Serena Heckle (eds). 2017. *Towards Climate Change Resilience Minimising Loss & Damage*. París y Apia, Samoa: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000260140>.
- Hurley, Gail. 2015. Financing for development and Small Island Developing States: A snapshot and ways forward. Nueva York, PNUD y el documento de debate de la ONU OHRLS. <https://tinyurl.com/y5au8fsl>.
- Iese, Viliamu, Elisabeth Holland, Morgan Wairua et al. 2018. Facing food security risks. The rise and rise of the sweet potato in the Pacific Islands. *Global Food Security* (18): 48-56. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2018.07.004>.
- Persaud, Nadini y Ruby Dagher. 2019. Evaluation in the English-speaking Commonwealth Caribbean: lessons from the field. *American Journal of Evaluation*. <https://doi.org/10.1177/1098214019866260>.
- Persaud, Nadini. Strengthening programme evaluation culture in the English-speaking Commonwealth Caribbean. A guide for evaluation practitioners and public sector decision-makers. Kingston, Jamaica: Publicaciones Arawak (en prensa).
- PIFS Secretaría del Foro de las Islas del Pacífico. 2018. Primer informe cuatrienal del desarrollo sostenible del Pacífico. Preparado por los países del Foro de las Islas del Pacífico con el apoyo de CROP y agencias de la ONU. Suva, Fiji, Consejo de Organizaciones Regionales en el Pacífico, Agencias de las Naciones Unidas en el Pacífico.

- Robinson M. 2014. The debt experience of SIDS in the Pacific. In: Debt and development in small island developing states, (eds) Damien King y David F. Tennant, 29-70. Nueva York: Palgrave.
- Sisifa, Aleki, Mary Taylor, Andrew McGregor et al. 2016. Pacific communities, agriculture and climate change. In: Vulnerability of Pacific Island agriculture and forestry to climate change, 5-45. Noumea, Nueva Caledonia: Comunidad del Pacífico (SPC). <https://tinyurl.com/yyaue9s9>.
- Thomas, Adelle y Lisa Benjamin. 2018. Policies and mechanisms to address climate-induced migration and displacement in Pacific and Caribbean small island developing states. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*. (1): 86-104. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJCCSM-03-2017-0055>.
- Uitto, Juha I., Jeremy Kohlitz y David Todd. 2017. Evaluating sustainable development in small island developing states. Lessons from the Pacific and the Caribbean. In: *Evaluation for Agenda 2030. Providing evidence on progress and sustainability*, (eds) Rob D. van den Berg, Indran Naidoo y Susan D. Tamondong, 119-133. Exeter, Reino Unido: IDEAS. <https://ideas-global.org/evaluation-for-agenda-2030/>.
- Naciones Unidas DESA/División de Población. 2018. *Perspectivas de urbanización mundial 2018 [conjunto de datos]*. <https://esa.un.org/unpd/wup/download>
- Un mundo que cuenta. *Movilizando la revolución de datos para el desarrollo sostenible*. 2014. Nueva York: Grupo Asesor de Expertos Independientes del Secretario General de las Naciones Unidas sobre una Revolución de Datos para el Desarrollo Sostenible (IEAG). <https://tinyurl.com/lx8mj7d>.

Evaluaciones basadas en valores para el cambio transformador

Inga-Lill Aronsson y Hur Hassnain

RESUMEN. Este ensayo argumenta a favor de la "evaluación basada en valores" para el cambio transformador. Enfatiza el poder transformador de los valores inherentes e impulsados por el patrimonio en contextos frágiles y afectados por conflictos, en los que a menudo son atacados y destruidos, y señala la falta de referencia a ellos en el ODS 16 y la Agenda 2030 en su conjunto. Los autores indican que, en las evaluaciones sensibles al conflicto, los valores (basados en el patrimonio) pueden desempeñar un papel importante como conectores, en la construcción de conexiones con los actores. Los autores presentan sugerencias de su experiencia trabajando en algunos de los países más afectados por conflictos en el mundo, y al mismo tiempo reconocen que es una tarea muy delicada para un evaluador externo revelar valores locales, institucionales y nacionales, incluso cuando pueden estar vinculados a un cambio sostenible. Reconocen la naturaleza de doble filo del patrimonio en entornos sensibles al conflicto.

Introducción

Este ensayo trata sobre cómo utilizar la evaluación basada en valores para el cambio transformador, especialmente en países desgarrados por desastres provocados por los humanos y por los desastres naturales. Una evaluación basada en valores es un enfoque basado principalmente, pero no exclusivamente, en los valores de los evaluados y el sujeto de la evaluación. La evaluación basada en valores es más que participación y sensibilidad cultural. Es una comprensión de los valores profundamente arraigados dentro de la comunidad o de una institución que el evaluador necesita articular de manera participativa y encontrar métodos de articulación y teorías y métodos que apoyen esta articulación. La evaluación basada en el valor tiene como objetivo profundizar en las construcciones socioculturales y económico-políticas relacionadas con los valores locales e institucionales que el evaluado articula especialmente en un entorno afectado por conflictos para sugerir un cambio transformador a través de la misma transformación del conflicto.

En entornos frágiles y afectados por conflictos, la evaluación basada en valores analiza específicamente lo que valoran los individuos y las instituciones formales y no formales, que luego se convierten en divisores o conectores o en conflicto, analizando específicamente algunos de los problemas subyacentes y conceptos relacionados como "poder" y "subjetividad". Estos valores están profundamente conectados con el patrimonio comunitario o institucional que también define estándares éticos para todo el ciclo de evaluación, comenzando por su diseño, implementación, comunicación y aceptación. Identificar tales valores también podría ayudar a una evaluación a desarrollar y/o refinar sus instrumentos/herramientas, como el uso de la música, el baile, las historias y el arte que también pueden ser un objetivo en tiempos de conflicto. El mundo también ha visto personas sacrificando todo por su herencia y valores; por ejemplo, el curador Khaled al-Asaad murió para proteger la historia que amaba. Cuando los combatientes de ISIS tomaron el control del sitio histórico de Palmira, Siria, en 2015 y le exigieron que les dijera la ubicación de los artículos valiosos, se negó y fue asesinado. Un evaluador en un país desgarrado por conflictos, como Siria, tiene una mayor responsabilidad de identificar e incluir perspectivas diversas, múltiples y subrepresentadas para ayudar a lograr una paz sostenible. Comprender los valores impulsados por el patrimonio ayuda al evaluador a comprender las diferentes perspectivas y los divisores y conectores del conflicto y la violencia.

El ejemplo de caso tomado en este ensayo se enfoca en valores impulsados por el patrimonio en Sierra Leona; un estado en transformación no lineal, que ha pasado por episodios de variados niveles de violencia, disturbios civiles, desastres naturales y ébola sin precedentes, solo unas décadas después de su nacimiento en 1961 como estado independiente. La evidencia resalta que la sociedad de Sierra Leona continúa luchando para abordar sus niveles de pobreza, el débil crecimiento del PIB y los Indicadores de Desarrollo Humano debido a su contexto rápidamente cambiante. ¿Cómo se puede evaluar en un entorno tan fluido e impredecible? ¿Cuáles pueden ser los valores subyacentes asociados con el cambio social en una sociedad así y cuáles son los desafíos clave a tener en cuenta al diseñar, realizar o comunicar una evaluación si el contexto es tan impredecible, complejo y afectado por conflictos?

Este ensayo argumenta en su nivel más general que si el patrimonio es un factor contribuyente en las causas del conflicto, también podría usarse para unir a las personas en una narrativa nacional. Un evaluador debe poner los valores basados en el patrimonio en el centro de todo el ciclo de evaluación para que pueda identificar y trabajar con y a través de los conectores y separadores de los impulsores de conflictos y violencia.

Un punto ciego teórico en el pensamiento global

El patrimonio es siempre ambiguo y simbólico, tangible e intangible. Para algunas personas, algunos eventos y sitios representan grandeza, para otros, dolor y sufrimiento. Por lo tanto, el patrimonio en conflicto siempre se disputa y se expone a la destrucción. Los monumentos están siendo derribados, reubicados en un cementerio de monumentos o simplemente destruidos para deshacerse de un pasado que ya no se valora. Por ejemplo, las estatuas de Buda en Bamiyan en Afganistán fueron destruidas por los talibanes en 2001. Los talibanes incluso anunciaron la destrucción de antemano, para obtener la máxima atención de los medios, lo que también recibió, con una condena global como resultado.

El patrimonio puede ser destruido y luego reconstruido para "sanar" a una sociedad después del conflicto. Por ejemplo, el Puente Mostar en Bosnia y Herzegovina fue atacado y destruido en 1993 durante las guerras de los Balcanes. El puente fue una obra maestra arquitectónica otomana, construida en el siglo XVI. La UNESCO decidió reconstruir el puente lo más auténtico posible, utilizando las piedras originales, los planos arquitectónicos originales y, en la medida de lo posible, las técnicas de construcción originales. La autenticidad cuenta aquí. Fue reabierto en 2004 y declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 2005. El costo fue de más de 15 millones de dólares. El puente fue reconstruido para reconciliar la ciudad dividida. La lógica subyacente de este tipo de razonamiento es que desencadenaría un proceso de transformación casi místico entre el entorno construido y las personas (Aronsson 2013). Sin embargo, se escucharon voces críticas en la sociedad local; el dinero también podría haberse gastado en escuelas y en infraestructura entre áreas urbanas y rurales para mejorar los servicios y el comercio.

Para volver a las estatuas de Buda, antes de la destrucción, eran una atracción turística global. Después de la destrucción, los turistas venían a visitar el agujero vacío en la montaña. Últimamente, las estatuas destruidas han sido "reconstruidas" con técnicas de proyección de luz 3D para turistas. Por lo tanto, al principio, la autenticidad de las estatuas no parece importar aquí para los turistas, y se podría argumentar que solo van para experimentar la destrucción del sitio, que se conoce como turismo atroz. Esto podría ser así, pero es una simplificación de la compleja relación entre las personas y el patrimonio material. La autenticidad es importante, pero consta de varias capas y relaciones. En este caso, las estatuas materiales desaparecidas y el sitio actual. La mirada de la gente cambia e imaginan el sitio pasado, la destrucción y el futuro. Hace pensar a la gente. La fusión de los órdenes temporales y espaciales es una capacidad vital del patrimonio. Para los talibanes, las estatuas eran ídolos (lo que va en contra de sus valores religiosos), pero trabajaron duro durante 25 días para hacerlos explotar. Cuando el mundo se opuso (debido a su valor único para la humanidad), reaccionaron con frialdad y dijeron que solo estaban destruyendo un montón de piedras¹.

Hay abundantes casos similares en todo el mundo para discutir, similares al menos en un nivel superficial. Sin embargo, el patrimonio tangible e intangible es resistente y transformador al mismo tiempo. ¿Cómo puede un evaluador, que a menudo es un extraño, comprender los valores subyacentes asociados con el patrimonio y construir sobre ellos para identificar e informar sobre lo que realmente le importa a la gente, lo que realmente ha cambiado durante un período de tiempo, por qué, para quién y cómo? ¿Es incluso deseable acercarse tanto a otra cultura? ¿Pertenece a la descripción del trabajo de un evaluador? Esas preguntas son desafíos formidables para los evaluadores y todo el campo de evaluación, especialmente en el contexto de la transformación en sociedades frágiles. Las suposiciones subyacentes son que es posible distinguir entre el conocimiento externo y el interno, así como materializar los eventos y el mundo de la vida y el sustento de las personas y correlacionarlos con un esquema de evaluación integral con objetivos e indicadores predefinidos.

¹ Ver AFP. 26 de Febrero 2001. Líderes afganos ordenan la destrucción de estatuas antiguas. <http://www.rawa.org/statues.htm>.

Los antropólogos han estado luchando durante casi cien años con quién es quién y qué es qué en relatos etnográficos: ¿qué tipo de conocimiento se produce? ¿Quién está representado y re-representado en las etnografías? El conocimiento émico (interno) y ético (externo), equipos mixtos, subculturas/subgrupos, relaciones de poder asimétricas son solo el comienzo. Además de esto, está la dimensión del tiempo con los evaluadores trabajando bajo plazos estrictos. Por otro lado, ¿cuáles son las opciones? Aquí es donde estamos hoy y, en este ensayo, presentamos los valores impulsados por el patrimonio en la evaluación como un posible camino para explorar, lo que lo hace aún más complejo.

Para evaluar las intervenciones en un contexto complejo, fluido y volátil, la primera tarea de los evaluadores consiste en tener una comprensión integral y holística del contexto, especialmente sus valores subyacentes impulsados por el patrimonio y su interacción con los impulsores de la violencia. "En el sur de Sudán, por ejemplo, se descubrió que el apoyo brindado por múltiples donantes en 2005-2010 a menudo se confundió, porque los donantes no tomaron en cuenta completamente los factores clave de la violencia, hubo un énfasis excesivo en los servicios básicos y un relativo descuido de seguridad, vigilancia y estado de derecho, que se consideraron esenciales en el proceso de formación del estado para el futuro de Sudán del Sur y, por lo tanto, crítico para prevenir futuros conflictos" (Bennet et al. 2010).

Este ensayo mirará más de cerca a Sierra Leona desde la perspectiva presentada anteriormente. ¿Cuáles son los valores que Sierra Leona tiene como representados en el sector del patrimonio y cómo puede un evaluador aprovechar esos valores para evaluar un programa y presentar recomendaciones aplicables que sugieran un cambio transformador sostenible?

El Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16 de las Naciones Unidas establece: "Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles".

El ODS 16 tiene 12 metas con varios indicadores cada uno, el mayor número de indicadores entre todos los ODS. A pesar de su exhaustividad, la única meta que de alguna manera podría referirse al patrimonio es la meta 16.A, que destaca el fortalecimiento de las instituciones nacionales relevantes para prevenir la violencia y combatir el terrorismo y el crimen con su indicador asociado de derechos humanos².

La falta de consideración explícita del patrimonio y los recuerdos como componentes básicos en la transformación de sociedades frágiles es una debilidad del ODS 16. Es un punto ciego teórico en la agenda 2030, lo que podría explicar por qué apenas vemos hasta ahora la capacidad de informar resultados. Sugerimos que el poderoso discurso de los ODS en su forma actual determina e informa en parte los proyectos de investigación y evaluación, lo que conlleva el riesgo de que los componentes básicos del patrimonio y los recuerdos mencionados no se consideren suficientemente en un contexto de evaluación transformacional.

² Ver <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg16>

Sierra Leona: un país en el Sur Global

Conceptualmente, el Sur Global está asociado con conceptos anteriores como "Tercer Mundo" y "mundo en desarrollo". Además, el Sur Global "se refiere a países concentrados alrededor del ecuador y en el hemisferio sur con niveles relativamente bajos tanto de poder geopolítico como de desarrollo..." (Leibfried et al. 2015, 2).

La opinión predominante de Sierra Leona es que es un país en el Sur Global con una historia colonial, un pasado interno conflictivo con una agregación de guerras locales, crisis de identidad étnica e inestabilidad como estado nacional. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Sierra Leona se ubica en el número 33 de 58 estados en el Índice de Estado Frágil 2018 (OCDE 2018).

El comercio de esclavos comenzó en el siglo XV. En marzo de 1807, el Acta de Comercio de Esclavos, oficialmente un Acta para la abolición del Comercio de Esclavos, entró en los libros del Reino Unido prohibiendo el comercio de esclavos en el Imperio Británico. Sin embargo, el tráfico continuó hasta varias décadas más tarde en el mundo, hasta que desaparecieron los mercados de esclavos en los Estados Unidos y el Caribe.

La ciudad capital de Sierra Leona, Freetown, fue fundada en 1787 por la Compañía Sierra Leona (SLC, por sus siglas en inglés). Casi al mismo tiempo, el Teniente Naval Británico John Clarkson trajo esclavos estadounidenses liberados de Nueva Escocia, Canadá a Freetown (Banton 1969). Por lo tanto, los antiguos esclavos fueron enviados a Sierra Leona después de generaciones siendo esclavos, un país del que no tenían conocimiento ni pertenecían. A partir de 1807, cuando el Reino Unido abolió el comercio de esclavos, los esclavos liberados por el Reino Unido de los barcos de esclavos de otros países también fueron desembarcados en Freetown. Esto proporcionó parte de la nueva población de Sierra Leona.

Sierra Leona se independizó de Gran Bretaña en 1961. Cuatro años después, en 1965, se implementó el primer y hasta ahora único inventario de sitios de patrimonio cultural (Basu 2014, 236). La mayor parte del inventario tuvo lugar durante el dominio colonial.

La guerra civil de once años en Sierra Leona duró entre 1991 y 2002 y resultó en la muerte de más de 50.000 personas. Los principales actores de la guerra civil fueron el Frente Unido Revolucionario (RUF) contra el Ejército de Sierra Leona (SLA), pero muchos más grupos militantes estuvieron involucrados luchando entre sí, con lealtades diversas y sueltas. La guerra también involucró diamantes en conflicto y creó una "trayectoria de dependencia" que continúa frenando el desarrollo en Sierra Leona hasta la fecha.

No mucho después de años de violencia brutal, Sierra Leona cayó en manos de la epidemia del virus del Ébola en 2014 con graves consecuencias para toda la sociedad. Miles de personas murieron, y esto tuvo un gran impacto en toda la sociedad y la economía. Desde entonces, el país ha caído más profundamente en la dependencia de la ayuda, la corrupción institucionalizada y mucho más (PNUD 2016; Transparencia Internacional 2019).

No hace falta decir que Sierra Leona ha sido desafortunada desde su nacimiento. ¿Hemos experimentado ejemplos de sociedades que se recuperan de todas estas atrocidades? ¿Cómo han afectado estas atrocidades a la capacidad de recuperación mental, emocional, social y física de los sierraleoneses? ¿Se han vuelto las sociedades más absorbentes, adaptativas o transformadoras en su naturaleza debido a la experiencia de estos

entornos cambiantes? En caso afirmativo, ¿cómo puede un evaluador aprovechar esas preguntas en un contexto como Sierra Leona? ¿Tiene algo que ver el patrimonio con esto?

Por un lado, según Basu (2014), el país tiene que "confrontar" su pasado para obtener una narrativa nacional inclusiva, que uniría a las personas y apoyaría una identidad colectiva. Ignorar el pasado solo obstruye los procesos de curación transformacional (ibid 2014, 233-234). Por otro lado, tal vez el país se recupere, porque aún no se ha enfrentado a su pasado y abrió su caja de Pandora del pasado. En la investigación sobre la reconciliación, el patrimonio y la resiliencia, esta sigue siendo una pregunta abierta. La elección de no lidiar abiertamente con un pasado difícil y oscuro a través de mecanismos como las comisiones de la verdad, la excavación de fosas masivas y los proyectos de paz es bastante común para los estados posteriores al conflicto. Por ejemplo, en España, Franco continuó su victoria de la guerra civil en la década de 1930 con la opresión. Después de su muerte en 1975, la identificación de fosas masivas se convirtió en un movimiento popular; la gente exigía justicia y consecuencias legales para los perpetradores. Este es un argumento para tomar en serio el patrimonio y la memoria en las evaluaciones, pero todavía no tenemos suficientes datos de investigación empírica para afirmar que es mejor enfrentar el pasado que silenciarlo.

Además, se podría argumentar que para transformarse verdaderamente en un estado sostenible (en todas sus dimensiones) Sierra Leona necesita tener en cuenta su patrimonio en toda su diversidad, tangible e intangible, oscuro y difícil, pero también rico y hermoso. Pero luego depende de lo que se entiende por una transformación real para alcanzar la sostenibilidad. Probablemente no se trate de una transformación basada en una reconciliación como las de "Disney" con un pasado violento.

Patrimonio en Sierra Leona

Las luchas por la independencia no fueron seguidas por "un movimiento nacionalista cultural significativo y, por lo tanto, el museo y otras instituciones culturales carecían de una razón de ser importante. Se podría argumentar que, hasta ahora, todavía no han encontrado una" (Basu 2014, 234-235). Si tal movimiento nacional hubiera apoyado la reconciliación es una pregunta abierta en esta sociedad diversa. Las relaciones entre el patrimonio y la identidad étnica se dan por sentado, principalmente, en la literatura del patrimonio, aunque sin una problematización suficiente de los conceptos o la presentación de material etnográfico que muestre empíricamente cómo se articula esta relación sobre el terreno.

Por qué no se produjo un movimiento nacional significativo, podría explicarse en parte por el pasado colonial del país y la forma en que el patrimonio indígena se recolectó y se exhibió en museos de todo el mundo, si aceptamos las premisas de que el patrimonio funciona como pegamento en la sociedad y que los objetos materiales representan grupos de personas. Teóricamente, cuando se selecciona un objeto material (por ejemplo, un objeto ritual cargado de significado simbólico) para una colección de museo, el objeto se transforma en su viaje a través de varios dominios culturales antes de llegar al museo (Appadurai 1986). Básicamente, se elimina de su contexto sociocultural en el mundo real (limpiado, investigado, numerado, clasificado, relacionado con otros objetos en las mismas categorías, exhibido) en el contexto del museo. El propósito principal de los objetos se convierte en la generación de conocimiento; se transfiere y organiza en un orden clasificatorio predefinido del museo. El objeto exhibido en un escaparate de vidrio pierde su propósito original, y en la mirada del visitante se transforma en algo del pasado junto con las personas que lo poseyeron y lo usaron. Por lo tanto, los poderes coloniales debilitaron en un nivel muy profundo el patrimonio basado en valores, e hicieron que una narrativa nacional integral fuera más difícil de articular al recolectar todos los días y objetos rituales de grupos de personas y los convirtieron en objetos de museo.

Los poderes coloniales recolectaron los objetos rituales y religiosos con el objetivo de destruir o transformar la cultura local y su sistema simbólico para convertir a las personas al cristianismo (ver Okeke et al. (2017) para una discusión detallada). La objetivación de los mundos de la vida de las personas siempre debilita las estructuras socioculturales de la sociedad expuesta. Esto se aplica a las prácticas pasadas, así como a los grandes proyectos de desarrollo de infraestructura de la actualidad (Aronsson 2002). Esto no significa que un patrimonio local en Sierra Leona no esté presente, por el contrario; existe un patrimonio rico y variado en todo el país que se mantiene y practica con orgullo, pero probablemente sea un desafío crear una narrativa significativa y articulada a partir de estos fragmentos. La sociedad está fragmentada en su núcleo.

Sin embargo, las transformaciones se llevan a cabo. Por ejemplo, el sitio web del patrimonio de Sierra Leona presenta el sector del patrimonio en el país y sus conexiones globales a través del acceso en línea a las colecciones en: Museo Nacional de Sierra Leona (1618 objetos); Museo Británico (882); Colección Cootje Van Oven (236); Museo y Galería de Arte de Brighton (254); Museos de Glasgow (309); Museo Mundial Liverpool Colección de Sierra Leona (182) y Biblioteca Británica (110)³. Esto podría considerarse como un logro menor en un país con inmensos problemas, pero tal vez el viejo dicho antropológico aún se mantiene: "la acción está en la casa", donde lentamente también tiene lugar la transformación.

La página web también presenta los 16 sitios del patrimonio tangible (de los 18 originales, pero dos están destruidos) que hasta la fecha son monumentos nacionales protegidos bajo la Ordenanza de Monumentos y Reliquias de Sierra Leona de 1946. De estos 18, solo uno no está asociado con la historia del comercio colonial o de esclavos (Basu 2014, 236)⁴.

La última proclamación se hizo en 1965; por lo tanto, la mayoría fue declarada patrimonio durante el período colonial. Se destaca que hay muchos más sitios históricos y arqueológicos en el país y que cada pueblo tiene su propio patrimonio tangible e intangible. Además, hay una galería de videos con 47 videos que presentan cada uno un tema/práctica patrimonial, como las figuras femeninas talladas de fama mundial o la historia nacional de Bai Bureh (un luchador por la libertad)⁵. Estos videos presentan el patrimonio tangible e intangible. Aquí también discernimos una transformación en el formato pequeño que podría tener un gran poder de transformación a largo plazo. El sector del patrimonio está financiado por el Consejo de Investigación de Artes & Humanidades, Beyond text, UCL, Universidad de Sussex, Facultad de Estudios Orientales y Africanos – Universidad de Londres.

Desde el final de la Guerra Civil de Sierra Leona en 2002, las organizaciones internacionales de desarrollo han centrado sus esfuerzos en apoyar la creación de capacidad institucional de paz y reconciliación. El patrimonio es uno de los sectores que ha despertado interés, pero a menudo como una industria de desarrollo de atracciones turísticas. El patrimonio es visto como una mercancía con potencial económico. Especialmente, los sitios de comercio de esclavos y la industria turística de retorno de esclavos buscando sus raíces. Esto es parte de una tendencia global llamada "turismo atroz" o "turismo oscuro", como se mencionó anteriormente.

³ Ver <http://www.sierraleoneheritage.org/sites>

⁴ Los sitios de patrimonio son: *Bunce Island; Heddle's Farm; De Ruyter Stone; Bastions of Fort Thorn-ton; Earthworks and Live Stockade at Masakpaidur; Gateway to the King's Yard; Ruins of the John Newton's House and Slave Barracoons, Plantain Island; Cleveland Tombstone; Old Wharf Steps and Guard House; Old City Boundary Guns; Old Fourah Bay College Building; St Johns Maroon Church; St Charles Church y King's Yard Wall; Firing Point y Guns near Old Wharf, Dublin; Banana Island; Martello Tower; Grave of Captain Lendy, Waiima.* <http://www.sierraleoneheritage.org>.

⁵ The videos are: *Arong Athoma, Bai Bureh, Balangi, Basket Making, Bee Keeping, Bondo Society, Boui, Carved Female Figures, Chiefly Regalia, Cola Gara, Falui, Fana, Fula Music, Goboi, Gongli, Gumbe, Hunting Society, Jobai, Jobuli, Jollay, Kabemba Mask, Kelene, Kohwaso, Kondi, Kongoli Mask, Mammy Yolo Mask, Matorwa, Mbambue, Mortai, Nafali, Odday Society, Odelay, Society Music, Ojeh, Palm Wine, Pot Making, Pottery, Faffia, Shegbureh, Sowe, Sowe Mask, Stone Sculptures, Stringed Instrument, Tagajesea, Warri, Weaving.* <http://www.sierraleoneheritage.org>.

Hay algo cínico en el hecho que la destrucción de la cultura durante la época colonial se use para reconstruir (¿reconciliar?) la sociedad actual. ¿Es esto una explotación o simplemente una forma inteligente de usar el pasado que de todos modos no se puede cambiar?

Lo que tenemos aquí es, por lo tanto, un sector patrimonial que en parte es un recordatorio de la época colonial, pero también un sector en transformación con una conciencia cada vez mayor del valor de incorporar el patrimonio indígena local en una narrativa nacional. Está claro que el sector del patrimonio institucionalizado en Sierra Leona se está transformando en colaboración con el Norte Global y cuyas colecciones (Sur Global y Norte Global) están contribuyendo mutuamente a nuestro conocimiento sobre objetos, personas y civilizaciones, hecho posible con funciones de búsqueda digital en línea en colecciones digitalizadas donde sea que se encuentren físicamente. Por lo tanto, la transformación es visible y evaluable.

Sin embargo, el caso de Sierra Leona también muestra que su narrativa nacional hasta ahora parece haber colocado las raíces del conflicto fuera de Sierra Leona. Esto está respaldado por el Informe de la Comisión de Verdad (2004), que ha creado una narrativa cercana a "reinventar el pasado a través de la verdad". Es una "reescritura anacrónica de la historia de Sierra Leona" que enfatiza vagamente que antes del colonialismo, la gente vivía en una "convivencia armoniosa" (Basu 2014, 237-239). Sin embargo, esto no es correcto. La evidencia está disponible en sitios concretos, es visible y tangible, y se cuentan, bailan y cantan historias de las malas acciones pasadas. Por lo tanto, cuando los recuerdos y las narraciones del patrimonio se recopilan de las comunidades de todo el país, la imagen de Sierra Leona surge como: "Contrariamente a la narrativa del conflicto como una interrupción incomprensible en una larga historia de convivencia pacífica", nos enfrentamos con "un palimpsesto de violencia" (Basu 2014, 241).

Sin embargo, la Comisión de la Verdad de Sierra Leona no está sola en sus esfuerzos por crear una narración parcial de una historia oscura. Los informes de la comisión de la verdad en general "desempeñan un papel vital en la fijación de la memoria y la institucionalización de una visión del conflicto pasado" (Wilson 2001). Hay un discurso moral cuestionable de estos informes que encontramos problemático al considerar una evaluación basada en valores. Este tipo de documentos e informes potentes a menudo rigen la evaluación, lo que significa que la evaluación puede llegar fácilmente a conclusiones engañosas y, a la larga, dar recomendaciones de política erróneas.

Como ya se mencionó, sabemos que un problema general para los países con una herencia oscura es decidir cuándo es el momento adecuado para sacar a luz el pasado oscuro. ¿Es mejor esperar hasta que el país se haya "calmado", o es mejor, o incluso inevitable que el progreso confronte el pasado de inmediato? Aquí la evaluación puede contribuir a la discusión sobre la transformación con un marco metodológico comparativo sin estar envuelto en un razonamiento conceptual de alto nivel.

Discusión

La transformación social se define "como el proceso por el cual ocurre el cambio de la sociedad, las organizaciones y el individuo, como los cambios en los comportamientos o las normas y percepciones culturales como resultado directo o indirecto de la acción comunitaria" (Rodríguez-García 2015, 148).

Además, Rodríguez-García, refiriéndose a Weiss (1995) sugiere que la teoría del cambio "describe el conjunto de supuestos que explican los pequeños pasos que conducen a objetivos a largo plazo y las conexiones entre

las actividades del programa y los resultados que ocurren en cada paso del camino" (ibid 2015, 147). En consecuencia, los programas complejos son difíciles de evaluar. Esto se debe a que los supuestos que guían la evaluación están mal articulados. En los casos de valores impulsados por el patrimonio, una gran pregunta para la evaluación basada en la teoría es "¿de quién es el supuesto?" y "¿quién está suponiendo?". Las teorías de cambio en tales casos pueden necesitar (re) desarrollarse en la etapa de evaluación junto con los actores, si es necesario. Esto asegurará que los valores sean centrales para el diseño, implementación y reporte de la evaluación. Esto es particularmente importante en un contexto de conflicto, ya que las personas tienen un cierto nivel de pertenencia a lugares, eventos, rituales, idiomas, artes y cultura.

La participación de los actores no está exenta de problemas. Pueden ser parciales, tener sus propias agendas y brújulas morales. Siempre "leen" al evaluador, tanto como el evaluador los "lee" a ellos. Se puede comparar con un baile ritual, cuando ambas partes han aprendido a bailar. La evaluación es el rendimiento, así como performativo.

La evaluación basada en valores es más que participación y sensibilidad cultural. Es una comprensión de los valores profundamente arraigados dentro de la comunidad que el evaluador, junto con las personas, necesita vincular y encontrar métodos para la articulación, así como teorías y métodos que apoyen este entrelazamiento. Si es más que la participación informada local utilizada en la evaluación, entonces, ¿qué es?

Quizás sea el proceso de un evaluador el que facilita a las personas articular su ser en el mundo. Este papel facilitador es complicado pero necesario, porque las personas en general no expresan valores en palabras; prefieren vivir esos valores expresados en las prácticas cotidianas.

En este proceso, se consultará al evaluador, así como a los actores. Es ingenuo suponer que las personas responderán completamente las preguntas del evaluador. Siempre habrá un escenario abierto y otro entre bambalinas o detrás del escenario. Es la comunicación humana, más allá de la participación. Sin embargo, como ya se preguntó, ¿qué tan cerca debería estar realmente un evaluador con la gente? ¿Con qué derecho penetramos profundamente en la vida cotidiana de las personas? ¿No estamos peligrosamente cerca de la explotación? ¿O es posible un diálogo intercultural, abierto y respetuoso?

Un sólido análisis contextual basado en los valores impulsados por el patrimonio informa la comprensión de la evaluación de las fuentes de tensión y cohesión en las comunidades, los impulsores clave del conflicto, los desencadenantes de la violencia y, lo que es más importante, los posibles escenarios futuros de conflicto. Un análisis más detallado de lo que las comunidades valoran y consideran, ayuda a comprender los antecedentes y la historia del conflicto; identificar todos los grupos relevantes involucrados y sus perspectivas, y las causas del conflicto.

Finalmente, el patrimonio es nacionalista, pero en un mundo global, también es (o tal vez más) global, según lo formulado por Cuno en su libro *¿Quién posee la antigüedad?* (2008). En un estado frágil como Sierra Leona, es difícil decir cuáles son las implicaciones para esta tendencia de considerar el patrimonio como perteneciente al país y al mundo. Depende de dónde se encuentre el sector del patrimonio en el momento de la transformación general del país. Sin embargo, la evaluación probablemente tenga que adaptarse a este cambio y prestar atención a las asociaciones internacionales y las colaboraciones recíprocas.

Las normas sociales y culturales, el patrimonio y la transformación están profundamente conectados. Están entrelazados entre sí. Para llevarlo aún más lejos, las normas son cultura y patrimonio (tangibles e intangibles) y no hay cambios transformadores que puedan ser inducidos o evaluados sin considerarlos en el diseño,

implementación, comunicación y aceptación de la evaluación. Las normas pueden ser facilitadoras y/o inhibitoras de la transformación al mismo tiempo. Esta omnipresencia hace que sea muy difícil poner en funcionamiento, para cerrar la brecha entre la evaluación del patrimonio basada en valores y la realidad. Se vuelve aún más oscuro si se considera la abundante literatura posmodernista sobre patrimonio que afirma que "no existe el patrimonio" (Smith 2006). Por supuesto, eso no tiene sentido, y solo tenemos que volver al caso de las estatuas de Buda para ver esto.

Este ensayo ahora elaborará algunas sugerencias de cómo se puede modelar una evaluación del patrimonio basada en valores.

- Una evaluación basada en valores debe tener en cuenta una heterogeneidad de factores.
- Una evaluación basada en valores en un contexto frágil debe poner la vulnerabilidad y el respeto en el centro. Sin embargo, tanto "vulnerabilidad" como "respeto" pueden ser de doble filo. ¿Quién decide cuándo chocan los valores sobre qué es una buena transformación? En otras palabras, la evaluación debe tener fundamentos éticos sólidos.
- Las metodologías utilizadas deben ser progresivas, culturalmente sensibles y estar adaptadas a la sociedad frágil con su pasado violento, incluidos sitios y narrativas controvertidas, independientemente de si es de la época colonial o reciente. Las narrativas del pasado juegan un papel crucial en cómo la sociedad ve su transformación.
- Las canciones, la poesía, la artesanía, el arte, la narrativa y la danza se pueden estudiar para comprender su contenido y su papel en la sociedad. No serán "evaluados" per se, sino que se utilizarán para comprender y acercarse al patrimonio cultural del país en su riqueza. Puede haber formas de articularlos en las herramientas de evaluación y adaptarlas/utilizarlas para desarrollar herramientas y enfoques de evaluación participativa.
- El patrimonio institucional y sus instituciones patrimoniales asociadas pueden evaluarse prestando atención al número y tipos de instituciones (museos, archivos y bibliotecas), distribución, accesibilidad, rendimiento, financiación, nivel de educación del personal, gestión de colecciones, exposiciones y pedagogía.
- Las colaboraciones e intercambios internacionales del sector del patrimonio institucional se pueden evaluar prestando atención al tipo, la frecuencia y la financiación y sus relaciones de poder asociadas, y la posible corrupción.
- El desarrollo de la capacidad del sector del patrimonio institucional puede evaluarse prestando atención a qué cursos educativos están disponibles o deben desarrollarse para alcanzar un alto nivel profesional en el sector, por ejemplo, conservación, gestión de colecciones, tratamiento de visitantes y enseñanza en museos.
- La evaluación debe adaptarse al frágil entorno de Sierra Leona y prestar atención tanto a su desempeño como país como a la necesidad de transparencia de las organizaciones donantes.
- El patrimonio informal o las prácticas del patrimonio cotidiano se pueden evaluar prestando atención a las actividades cotidianas en áreas/pueblos designados. En Sierra Leona, por ejemplo, se pueden observar estructuras de poder locales, como reuniones de convocatoria del Jefe de la Ciudad, o prácticas culturales como Bondo en las comunidades.
- Deben practicarse enfoques fenomenológicos para las personas y el paisaje (portador de agencia también) con el fin de evitar un compromiso participativo preestablecido, que genere un cierto tipo de conocimiento, pero no lo suficientemente "profundo". El desafío es convertir este conocimiento fenomenológico en indicadores y objetivos para una evaluación sistemática.

Los valores son bastante centrales para todos los actores, ya sean individuos, comunidades o instituciones, y siempre ha sido así. En un contexto frágil y conflictivo, donde los valores (basados en el patrimonio) a menudo son atacados y destruidos, los valores pueden desempeñar un papel importante, tal como establecer conexiones con los actores y también pueden usarse como conectores en lugar de divisores. Por supuesto, esto es complejo y diverso; los valores pueden unirse internamente y dividirse en relación con el exterior. Un evaluador necesita identificarlos trabajando con las personas y sus respectivas instituciones formales o no formales. Los talibanes, por ejemplo, eran una institución no formal que existía en la mente de las personas, pero después se convirtió en una institución formal que luego se formó para imponer sus valores en las mentes de las comunidades. Sierra Leona, por el contrario, tiene sus valores impulsados por el patrimonio que están compuestos en parte por los valores de la época colonial, en cierta medida, a través de instituciones formales que luego se convirtieron en informales. Si los valores impulsados por el patrimonio local en Sierra Leona tienen algo que ver con los años de conflicto; o las instituciones formales como el Frente Unido Revolucionario (que usaban niños soldados y drogas alucinógenas para fines de entrenamiento) que jugaban con valores locales y que se generaban a partir de una institución no formal basada en valores patrimoniales, son cuestiones que deben explorarse. Las preguntas más importantes para un evaluador en un contexto frágil son cómo aprovechar los valores impulsados por el patrimonio y cómo identificar si estos valores son divisores o conectores de conflicto y si están creando una institución no formal en las comunidades. Esta es una tarea muy delicada, ya que existe el riesgo de hacer más daño que bien, porque, como se argumenta en este ensayo, el patrimonio es omnipotente y de doble filo. Un evaluador, en tales situaciones, tiene la tarea de resaltar los valores locales y nacionales impulsados desde las perspectivas del patrimonio y conectarlos con un futuro pacífico sostenible.

Referencias

- Appadurai, Arjun (ed.). 1986. *The social life of things. Commodities in a cultural perspective*. Cambridge: Cambridge University Press (Cambridge Studies in Social and Cultural Anthropology).
- Aronsson, Inga-Lill. 2002. *Negotiating involuntary resettlement. A study of local bargaining during the construction of the Zimapán Dam*. Uppsala: Universidad de Uppsala, Departamento de Antropología y Etnología Cultural (Documentos ocasionales 17). Tesis doctoral.
- Aronsson, Inga-Lill. 2013. *Det ambivalenta kulturarvet. Fallet terror Haza i Budapest*. *Dragomanen* 2013 (15): 89-101.
- Basu, Paul. 2008. *Confronting the past? Negotiating a heritage of conflict in Sierra Leone*. *Journal of Material Culture* 12 (2): 233-246.
- Michael. 1969. *A West African city. A study of tribal life in Freetown* Londres: Prensa Universitaria de Oxford.
- Bennett, Jon, Sara Pantuliano, Wendy Fenton et al. 2010. *Aiding the Peace: A Multi-donor Evaluation of Support to Conflict Prevention and Peacebuilding Activities in Southern Sudan 2005-2010. Final report*. Hove, East Sussex: Itad. <https://www.oecd.org/countries/southsudan/46895095.pdf>
- Cuno, James. 2008. *Who owns antiquity? Museums and the battle over our ancient heritage*. Princeton: Prensa Universitaria de Princeton.
- Lange, Matthew. 2015. *States in the global south. Transformations, trends, and diversity*. In: *The Oxford handbook of transformations of the state*, (eds) Stephan Leibfried, Evelyne Huber, Matthew Lange et al. Oxford: Prensa Universitaria (Oxford Handbooks Online). doi: 10.1093/oxfordhb/9780199691586.013.36
- Okeke, Chukwuma O., Christopher N. Ibenwa y Gloria Tochukwu Okeke. 2017. *Conflicts Between African Traditional Religion and Christianity in Eastern Nigeria: The Igbo Example*. *SAGE Open*. Abril-junio 2017: 1-10. DOI: 10.1177/2158244017709322
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). 2018. *States of fragility 2018*. Paris: OECD Publishing. París: Publicación de la OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264302075-en>
- Rodríguez-García, Rosalía. 2015. *A portfolio approach to evaluation. Evaluations of communitybased HIV/AIDS responses*. In: *Poverty, Inequality, and Evaluation*, (eds) Ray C. Rist, Frederic P. Martin y Ana María Fernández, 139-174. Washington DC: Grupo del Banco Mundial. DOI-10-1596-978-1-4648-0703-9-EPI-210703.
- Smith, Laurajane. 2006. *The uses of heritage*. Nueva York: Routledge. <https://rbb85.files.wordpress.com/2015/11/laurajane-smith-uses-of-heritage.pdf>
- Informe de la Comisión de la Verdad (TRA). 2004. *Witness to truth. Report of the Sierra Leone Truth and Reconciliation Commission*. [Freetown:] Comisión de Verdad y Reconciliación de Sierra Leona. <http://www.sierraleonetr.com/index.php/view-the-final-report>
- Wilson, Richard A. 2001. *The politics of truth and reconciliation in South Africa. Legitimizing the post-apartheid state*. Cambridge: Prensa Universitaria de Cambridge.

Evaluación del cambio transformacional - Lecciones de fondos ambientales internacionales

Juha I. Uitto, Jyotsna Puri, Anna Williams, Joe Dickman, Archi Rastogi, Geeta Batra y Kseniya Temnenko

RESUMEN. El cambio transformacional se refiere a cambios profundos, sistémicos y sostenibles con impactos a gran escala en un área importante de preocupación, en el caso de este capítulo, el cambio climático y otros problemas ambientales globales. El capítulo se basa en la evidencia evaluativa de tres fuentes principales de financiamiento para el desarrollo ambientalmente sostenible, el Fondo Verde para el Clima (GCF, por su sigla en inglés), el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y los Fondos de Inversión Climática (CIF, por su sigla en inglés).

Para frenar o detener el cambio climático causado por los humanos y sus efectos devastadores en los sistemas humanos y naturales, y también para prepararse de manera efectiva para ello, existe un amplio reconocimiento de la necesidad de una acción más transformadora que las medidas incrementales que a menudo han dominado la acción climática hasta la fecha. En la misma línea de sus misiones y compromisos subyacentes, FMAM y CIF han estado tratando de comprender el cambio transformacional (positivo) y cómo lo están apoyando con el trabajo de cada uno de estos fondos. Las tres organizaciones están utilizando un marco para comprender el cambio transformacional que adopta (o en el caso del CIF, se basa) el trabajo realizado por el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial en 2016 sobre compromisos transformacionales, que se centra en cuatro dimensiones de cambio transformacional que, cuando se presentan juntos, señalan que la transformación realmente está ocurriendo. Este documento explora la perspectiva de cada financiador hasta ahora sobre estos conceptos y el trabajo analítico realizado hasta la fecha para evaluar si las intervenciones climáticas están logrando la transformación o si tienen el potencial o la probabilidad de hacerlo.

Aunque el trabajo evaluativo realizado por los tres financiadores se encuentra en diferentes etapas y ha tomado diferentes formas, hay indicios claros de que algunas inversiones han sido (o están en camino de ser) transformadoras, aunque no todas las inversiones son transformadoras y algunas están más avanzadas que otras, y trabajan para lograr la transformación de maneras muy diferentes. Muchas lecciones, así como los desafíos actuales, están integrados en la riqueza del conocimiento y la experiencia acumulada hasta la fecha, y estos son críticos para informar más inversiones transformadoras en curso y futuras.

Sin embargo, varios desafíos son inherentes a la evaluación del cambio transformador, incluidos los temas de metodología, alcance, complejidad, recursos y capacidad técnica. No obstante, las oportunidades de avance son muchas, incluidos los esfuerzos colectivos de los donantes y otros profesionales, y el creciente cuerpo de conocimiento y aprendizaje estratégico sobre el cambio de transformación en la acción climática.

Introducción

En 2015, los líderes de los Estados miembros de la ONU acordaron la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible integral y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que se aplican a todos los países signatarios, tanto desarrollados como en desarrollo. En el mismo año, las naciones se unieron en torno al Acuerdo de París para limitar el calentamiento global. A pesar de estos compromisos políticos, las tendencias ambientales mundiales continúan apuntando hacia abajo. La pérdida de biodiversidad ha alcanzado niveles catastróficos con consecuencias significativas e irreversibles para la integridad y las funciones del ecosistema (Caballos, Ehrlich y Dirzo 2017). Los impactos del cambio climático ya son visibles en términos de temperaturas globales sin precedentes, anomalías climáticas y eventos extremos, capas de hielo derretidas y aumento del nivel del mar. El Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, por su sigla en inglés) advierte que controlar el cambio climático requerirá transiciones rápidas y de gran alcance en la energía, la tierra, urbana y la infraestructura (incluidos el transporte y los edificios) y los sistemas industriales, sin mencionar los efectos desproporcionados en las personas vulnerables y altas tasas de extinción de especies (IPCC 2018).

Dados estos escenarios calamitosos, las mismas acciones de siempre no serán suficientes. En consecuencia, muchas organizaciones que trabajan en temas ambientales y de desarrollo globales han puesto sus miras en promover el cambio transformacional. El objetivo de conciliar la demanda de crecimiento económico y prosperidad compartida, al mismo tiempo que se protege el medio ambiente y se mantiene la base de recursos naturales, por supuesto que no es nuevo. La primera conferencia de la ONU sobre el medio ambiente humano se celebró en 1972, impulsada por las preocupaciones planteadas en los informes del Club de Roma y otros (Meadows et al. 1972). La Comisión Brundtland publicó su informe, Nuestro Futuro Común en 1987, presentando el término desarrollo sostenible (WCED 1987). La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1992, conocida como la Cumbre de la Tierra, reunió a un número sin precedentes de jefes de Estado y de gobierno, y condujo al establecimiento de las Convenciones de Río, incluido el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CBD, por su sigla en inglés) y la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) para la cual el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), fundado en 1992, se convirtió en el mecanismo financiero.

Los Fondos de Inversión Climática (CIF, por su sigla en inglés) se establecieron en 2008 para ampliar el financiamiento para mitigar el cambio climático y la capacidad de recuperación, llenando vacíos de financiamiento urgentes y demostrando la viabilidad de las soluciones emergentes. Con más de US\$ 8 mil millones contribuidos, el objetivo de los CIF es avanzar en el cambio transformacional hacia un desarrollo bajo en carbono y resistente al clima. El Fondo Verde del Clima (GCF, por su sigla en inglés) fue establecido por la Conferencia de las Partes en 2012 como una entidad operativa del mecanismo financiero de la CMNUCC, y uno de sus objetivos es "promover un cambio de paradigma hacia vías de desarrollo bajas en emisiones y resistentes al clima"¹.

El énfasis en el cambio transformador es necesariamente ambicioso. Lograr una transformación positiva en la acción climática requerirá un compromiso continuo y estrategias y enfoques novedosos. Si bien la base científica es bastante clara, la evaluación puede arrojar luz sobre los tipos de políticas, programas e intervenciones que han sido transformadoras o prometedoras con respecto a esto. Aprender de las intervenciones pasadas y presentes es fundamental para mejorar el impacto transformador del medio ambiente y los esfuerzos de desarrollo.

¹ En el discurso del GCF, se utiliza el término "cambio de paradigma" en lugar de cambio transformacional. Estos términos se usan indistintamente en el resto del capítulo.

En este capítulo, nos basamos en el trabajo realizado bajo los auspicios del FMAM, los y GCF, tres fondos internacionales importantes que apuntan a apoyar el cambio transformacional en los países menos desarrollados y las economías en transición. La primera sección del artículo presenta un marco conceptual de cómo definir y medir el cambio transformacional, basándose en el trabajo anterior del Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial (IEG 2016) y el trabajo emergente relacionado del GCF y otros. Las siguientes secciones presentan los resultados de la Evaluación del Apoyo del FMAM al Cambio Transformacional y los resultados de la Asociación de Aprendizaje sobre el Cambio Transformacional (TCLP) del CIF. Concluimos describiendo algunos desafíos comunes, lecciones y direcciones para el futuro.

Cambio de paradigma promovido de manera proactiva: el caso del GCF

Se han producido cambios de paradigma a lo largo de la historia humana. Por ejemplo, Lewis y Maslin (2015) identifican revoluciones críticas, incluido el surgimiento de la agricultura (11.000-5.000 AC) y la industrialización (siglo XVIII hasta la actualidad), con los años 1604 o 1984 propuestos para marcar el comienzo de la Época Antropocena. Si bien se han producido muchos cambios de paradigma a lo largo de la historia humana, una de las fuentes clave del concepto de cambio transformacional o cambio de paradigma es el trabajo clásico de Thomas Kuhn sobre revoluciones científicas (Kuhn 1962), donde se considera que la transformación en la investigación científica se produce en tres fases. En la primera "fase pre-paradigmática", las actividades científicas y el desarrollo más conceptual tienen lugar dentro del paradigma preexistente. Con el tiempo, esto lleva a la segunda fase de "ciencia normal", con el desarrollo de la experimentación y los datos en el paradigma dominante, ayudado por nuevas técnicas y tecnología científica. En esta fase decisiva, la investigación científica en curso puede confirmar el paradigma dominante.

Por otro lado, pueden surgir anomalías a medida que se desarrolla la investigación científica, y la acumulación de tales anomalías puede conducir a una revolución, una transformación o un cambio de paradigma. Fuera de la investigación científica, Kania et al. (2018) sostienen que el cambio de sistemas requiere de seis condiciones: políticas, prácticas, flujos de recursos, relaciones/conexiones, dinámicas de poder y modelos mentales. Sugieren que solo las tres primeras son explícitas, mientras que los cambios en los modelos mentales son implícitos (las relaciones/conexiones y las dinámicas de poder se consideran semi-implícitas). Además, los autores sugieren que, si bien es necesario trabajar en todos los niveles de cambio, el cambio medible en la punta del proverbial iceberg de la transformación se hará evidente más adelante en el proceso. Otra implicación de este modelo es que es importante construir lo explícito, mientras que los cambios transformadores implícitos se hacen evidentes más adelante en el proceso. Esto no quiere decir que este modelo de cambio se aplique directamente al GCF. Sin embargo, es demasiado pronto para ver evidencia de cambios medibles como resultado de las actividades del GCF. Gran parte de este cambio está implícito ya que las actividades del GCF se han centrado en construir una infraestructura institucional y una cartera de proyectos. Otros autores han descrito cambios transformacionales a través de los lentes de la teoría de la transición y la teoría de la resiliencia (Ferguson, Brown y Deletic 2013) y los sistemas ecológicos sociales (Moore et al. 2014).

² Esta sección se basa en estudios evaluativos realizados por la IEU. Estos incluyen: un documento de aprendizaje para examinar cómo y si se puede definir y medir el cambio transformacional (Puri 2018), y un estudio de síntesis en curso para recopilar, evaluar críticamente y sintetizar la evidencia documentada disponible y recomendar áreas clave para un examen más detallado. Este último es parte de la Revisión General del Desempeño del GCF, solicitada por la Junta del GCF y realizada por la IEU en 2019.

En la siguiente sección, nos enfocaremos en las ideas para evaluar el cambio transformador desde la perspectiva de una organización joven².

Cambio transformacional en el discurso del GCF

Entre las organizaciones consideradas en este capítulo, GCF es la más reciente en establecerse. El GCF fue establecido por la Conferencia de las Partes en 2012 como una entidad operativa del mecanismo financiero de la CMNUCC, y uno de sus objetivos es "promover un cambio de paradigma hacia vías de desarrollo con bajas emisiones y resilientes al clima"³. La Unidad de Evaluación Independiente (IEU, por su sigla en inglés) del GCF comenzó su evaluación del cambio de paradigma con una revisión de los casos en los que se intentó definir y medir el cambio transformacional (Puri 2018). A través de una revisión de las agencias multilaterales y bilaterales con un enfoque declarado en el cambio transformacional, la IEU encontró algunas características comunes en la experiencia que identifica el cambio transformacional en varias agencias (Tabla 1). Es de destacar que al cambio de comportamiento o al "problema de la última milla" no se les da suficiente consideración en esta exposición, en nuestra opinión. De hecho, la Gran Transformación fue el tema del primer Simposio del Premio Nobel y del Memorándum de Potsdam, donde Gell-Mann (2010) identificó el cambio de comportamiento como uno de los factores fundamentales para la transición hacia la sostenibilidad.

TABLA 1. Una revisión de la experiencia en la identificación de "cambio transformacional" en evaluaciones

Atributo del cambio-T	Estudios de cambios transformacionales de los CIF	Comenzó el cambio transformacional de WB	FMAM LDCF/ SCCF	UKCP	FIDA
Cambio-T medido?	No	Quizás	No	No	Sí
Indicadores específicos/consistentes	No	No	No	No	Sí
Lógica del proyecto de demostración (piloto) catalítico	Sí	No	Sí	Sí	No
Eliminando barreras/ Costos más bajos	Sí	No	Sí	?	No
Efectos de escala (espacial)	Sí	Sí	Sí	?	Sí
Investigación y aprendizaje	Sí	No	Sí	?	No
Sistemas y a través de sectores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Cambio a largo plazo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Cambio de comportamiento	Sí	Sí	No	No	Sí
Desarrollo de capacidad	No	No	Sí	No	No

FUENTE: PURI 2018

³ En el discurso del GCF, se utiliza el término "cambio de paradigma" en lugar de cambio transformacional. Estos términos se usan indistintamente en el resto del capítulo.

Como se indicó anteriormente, el GCF tiene el mandato proactivo de promover un cambio de paradigma. El Instrumento de Gobierno del GCF identifica que uno de los objetivos del GCF es promover un cambio de paradigma hacia vías de desarrollo bajas en emisiones y resilientes al clima. Durante el proceso de su desarrollo institucional, el GCF ha puesto en práctica este cambio de paradigma en muchos niveles. El Plan Estratégico Inicial del GCF reconoce el desafío de convertir esta "visión abstracta en práctica". El plan además acuerda la promoción de un cambio de paradigma como una de las dos declaraciones de Visión Estratégica, con algunos componentes de un cambio de paradigma resaltados. Además, el GCF ha articulado un Marco de Inversión Inicial, que proporciona orientación a los desarrolladores de la Propuesta de Financiamiento. Este marco incluye el cambio de paradigma como uno de los seis criterios de inversión con los cuales se evalúan las inversiones propuestas del GCF. Este marco define el potencial de cambio de paradigma de una propuesta de financiamiento como: "grado en que la actividad propuesta puede catalizar el impacto más allá de una inversión de proyecto o programa única". Al momento de escribir este capítulo, el GCF está emprendiendo la planificación para el primer periodo estratégico, así como una revisión del marco de inversión. En 2019 se llevó a cabo una revisión detallada del desempeño dirigida por la IEU, que revisó la probabilidad de impacto de las inversiones del GCF. Basado en un estudio de escritorio, este capítulo se enfoca en insights, que se generalizan a las organizaciones multilaterales que buscan promover un cambio de paradigma.

Aunque es una agencia relativamente nueva, el GCF ha construido una sólida cartera, comprometiendo US\$ 5.0 mil millones a 102 proyectos que se enfocan en ocho áreas de resultados, que abarcan la adaptación y la mitigación. Esta cartera de proyectos aborda el mandato multifacético del GCF. Si bien el objetivo principal del GCF es promover un cambio de paradigma, también tiene el mandato de lograrlo a través del acceso directo, al tiempo que desbloquea el potencial del sector privado, de una manera que responda a las necesidades del país, teniendo en cuenta las cuestiones de género y ambientales y sociales, creando capacidades en los países en desarrollo y a través de una cartera equilibrada. Una revisión inicial del documento identifica 19 prioridades dentro de la arquitectura GCF. Podría decirse que diferentes proyectos del GCF enfatizarían diferentes conjuntos de estas prioridades. A medida que se acumula una masa crítica de proyectos a lo largo del tiempo, es importante recordar dos factores asociados:

Si bien el mandato de las organizaciones multilaterales puede ser multifacético, cada proyecto individual puede contribuir solo a una parte del mandato. Para ilustrar, es posible que un proyecto del GCF funcione bien en un criterio de inversión y menos en otro criterio. A medida que se desarrolla la masa de proyectos, se puede esperar que el impacto colectivo de los proyectos catalice un cambio de paradigma en múltiples criterios de inversión. Para las organizaciones multilaterales con mandatos multifacéticos, puede ser importante considerar los criterios de inversión y asignarles niveles de prioridad.

En relación con el punto anterior, es posible que haya partes de un mandato que se alineen entre sí. El IPCC en su último análisis sugiere que la búsqueda de los objetivos de adaptación es coherente con los de los ODS, y que existen sinergias entre las estrategias para lograr ambos. Los cambios transformacionales respaldados por el logro de los ODS también serían necesarios para limitar el calentamiento a 1.5°C por encima de los niveles preindustriales (Roy et al. 2018). Por lo tanto, para una organización joven puede haber beneficios al enfocarse en áreas donde se pueden acumular beneficios múltiples o sinérgicos. Esto también se alinea con el pensamiento donde el cambio transformacional se ve como de naturaleza policéntrica. La evidencia muestra la necesidad de una orientación clara y herramientas de medición sólidas al construir un cambio de paradigma. El GCF tiene el mandato específico de llevar a cabo sus actividades a través del acceso directo y responder a las necesidades de los países. En términos operativos, esto significa que las propuestas son presentadas por Entidades Acreditadas para su revisión por parte de la Junta del GCF. Actualmente, no hay evidencia suficiente para sugerir si esto garantiza o no que las propuestas resultantes estén alineadas con el mandato del GCF, o si la visión de la entidad proponente se alinea o no con la del fondo. En una nota relacionada, un documento de trabajo de la IEU encuentra que entre el 16 y el 39% de las propuestas de financiamiento se basan en

⁴ Ver Revisión del desempeño de GCF: <https://ieu.greenclimate.fund/evaluations/fpr>

suposiciones significativas que no se verifican y/o donde los indicadores de cambio de paradigma se describen vagamente (Fiala, Puri y Mwandri 2019). Esto tiene dos implicaciones. En primer lugar, apunta a la necesidad de claridad en la orientación y exposición sobre un cambio de paradigma. Esto es especialmente necesario si el alcance de la organización es vasto (o incluso global), y sus actividades se llevarán a cabo a través de una gran variedad de entidades con una comprensión organizacional variada del cambio de paradigma. Una guía clara sobre lo que busca la organización conducirá a un proyecto congruente. En segundo lugar, también es necesario que dichas organizaciones construyan marcos de medición, de modo que se recopile sistemáticamente evidencia creíble para la responsabilidad y el aprendizaje. Volviendo al "iceberg del cambio transformacional", mientras se construye lo explícito, es importante crear marcos de medición que puedan medir de manera creíble y suficiente el cambio implícito, como y cuando pueda ocurrir.

Aunque es una agencia relativamente nueva, el GCF ha construido una sólida cartera, comprometiendo US\$ 5.0 mil millones a 102 proyectos que se enfocan en ocho áreas de resultados, que abarcan la adaptación y la mitigación. Esta cartera de proyectos aborda el mandato multifacético del GCF. Si bien el objetivo principal del fondo es promover un cambio de paradigma, también tiene el mandato de lograrlo a través del acceso directo, al tiempo que desbloquea el potencial del sector privado de una manera que responda a las necesidades del país, considerando las garantías de género y ambientales y sociales, formando capacidades en los países en desarrollo y a través de una cartera equilibrada. Una revisión inicial del documento identifica 19 prioridades dentro de la arquitectura GCF. Podría decirse que diferentes proyectos del fondo enfatizarían diferentes conjuntos de estas prioridades. A medida que se acumula una masa crítica de proyectos a lo largo del tiempo, es importante recordar dos factores asociados:

Si bien el mandato de las organizaciones multilaterales puede ser multifacético, cada proyecto individual puede contribuir solo a una parte del mandato. Para ilustrar, es posible que un proyecto del GCF funcione bien en un criterio de inversión y menos en otro criterio. A medida que se desarrolla la masa de proyectos, se puede esperar que el impacto colectivo de los proyectos catalice un cambio de paradigma en múltiples criterios de inversión. Para las organizaciones multilaterales con mandatos multifacéticos, puede ser importante considerar los criterios de inversión y asignarles niveles de prioridad.

En relación con el punto anterior, es posible que haya partes de un mandato que se alineen entre sí. El IPCC en su último análisis sugiere que la búsqueda de los objetivos de adaptación es coherente con los de los ODS, y que existen sinergias entre las estrategias para lograr ambos. Los cambios transformacionales respaldados por el logro de los ODS también serían necesarios para limitar el calentamiento a 1.5°C por encima de los niveles preindustriales (Roy et al. 2018). Por lo tanto, para una organización joven puede haber beneficios al enfocarse en áreas donde se pueden acumular beneficios múltiples o sinérgicos. Esto también se alinea con el pensamiento donde el cambio transformacional se ve como de naturaleza policéntrica.

La evidencia muestra la necesidad de una orientación clara y herramientas de medición sólidas al construir un cambio de paradigma. El GCF tiene el mandato específico de llevar a cabo sus actividades a través del acceso directo y responder a las necesidades de los países. En términos operativos, esto significa que las propuestas son presentadas por Entidades Acreditadas para su revisión por parte de la Junta del GCF. Actualmente, no hay evidencia suficiente para sugerir si esto garantiza o no que las propuestas resultantes estén alineadas con el mandato del GCF, o si la visión de la entidad proponente se alinea o no con la del fondo. En una nota relacionada, un documento de trabajo de la IEU encuentra que entre el 16 y el 39% de las propuestas de financiamiento se basan en suposiciones significativas que no se verifican y/o donde los indicadores de cambio de paradigma se describen vagamente (Fiala, Puri y Mwandri 2019). Esto tiene dos implicaciones. En primer lugar, apunta a la necesidad de claridad en la orientación y exposición sobre un cambio de paradigma. Esto es especialmente necesario si el alcance de la organización es vasto (o incluso global), y sus actividades se llevarán a cabo a través de una gran variedad de entidades con una comprensión organizacional variada del

cambio de paradigma. Una guía clara sobre lo que busca la organización conducirá a un proyecto congruente. En segundo lugar, también es necesario que dichas organizaciones construyan marcos de medición, de modo que se recopile sistemáticamente evidencia creíble para la responsabilidad y el aprendizaje. Volviendo al "iceberg del cambio transformacional", mientras se construye lo explícito, es importante crear marcos de medición que puedan medir de manera creíble y suficiente el cambio implícito, como y cuando pueda ocurrir.

Existe evidencia en la literatura que sugiere que se produce un cambio de paradigma en uno de los dos escenarios: (a) cuando no es impulsado de manera proactiva sino catalizada por una combinación de factores, en ejemplos como la Revolución Neolítica (la difusión de la agricultura arable y la cría de animales) y la Revolución Industrial (la transición de una sociedad agraria a una sociedad industrial), o (b) está activamente impulsada por empresarios, como los ejemplos establecidos por Microsoft o el sector de TI. En ninguno de los ejemplos se logra un cambio de paradigma a través de un mandato otorgado a un organismo específico, y en su lugar podría verse como los "resultados incontrolados del cambio evolutivo" (Schellnhuber et al. 2011). ¿Cómo, entonces, se puede buscar un cambio de paradigma de manera proactiva? Schellnhuber y col. (2011) recomiendan, entre otras cosas, mejorar los estados proactivos con mayores oportunidades de participación. Dentro de la arquitectura GCF, esto es proporcionado a través de una mayor apropiación del país. La apropiación del país, aunque no está específicamente definida, se ve como un componente importante de un cambio de paradigma.

Finalmente, también identificamos cuatro características de un cambio de paradigma, que son necesarias, pero no suficientes, a medida que una organización desarrolla su infraestructura institucional (Tabla 2). Nos basamos en el trabajo realizado por el Banco Mundial (2016) (véase también la sección sobre el FMAM más abajo).

TABLA 2. Dimensiones del cambio transformacional, Grupo de Evaluación Independiente, Banco Mundial 2016

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS
Relevancia	Aborda un importante desafío de desarrollo (o preocupación social o global) como la pobreza, la equidad.	La evidencia del trabajo de diagnóstico o analítico muestra que la restricción o problema abordado fue de importancia crítica.
Profundidad del cambio	Causa o apoya cambios fundamentales en un sistema o mercado; aborda las causas de raíz para respaldar un cambio en la trayectoria.	Evidencia de cambio de mercado, cambio sistémico o cambio de comportamiento.
Escala del cambio	Causa un impacto a gran escala a nivel nacional o global.	Evidencia de ampliación de enfoques e innovaciones y replicación; efectos catalíticos; efectos de demostración; efectos indirectos positivos y externalidades; aceleración/discontinuidad en un indicador de desarrollo.
Sostenibilidad	El impacto ha sido económico, financiero y ambientalmente sostenible a largo plazo.	Evidencia de sostenibilidad financiera, económica y ambiental de los resultados después del compromiso.

FUENTE: PURI 2018

Sobre la base de las dimensiones anteriores del cambio transformacional, proponemos que el cambio transformacional es posible cuando es pertinente - aborda una preocupación mundial como el cambio climático. Las organizaciones que se centran en el cambio transformacional harían bien en centrarse en la profundidad del cambio, de modo que la intervención aborde una causa raíz y cree un cambio fundamental en la trayectoria. Además, sugerimos la construcción de la escala, y centrarse en los impactos de gran escala a nivel nacional o mundial. Por último, en la promoción de un cambio transformacional, las organizaciones pueden centrarse en la sustentabilidad de las iniciativas para que el impacto de dicho cambio sea viable a largo plazo.

Evaluando el apoyo de FMAM para el cambio transformacional

El más antiguo de los tres mecanismos financieros cubiertos en este capítulo, el FMAM ha apoyado más de 4.500 proyectos y ha otorgado más de US\$ 17.9 mil millones en subvenciones y ha movilizado US\$ 93.2 mil millones adicionales en cofinanciamiento en las áreas de biodiversidad, cambio climático, degradación de la tierra, aguas internacionales y productos químicos y desechos desde su establecimiento en 1991. Promover el cambio transformacional es una prioridad estratégica del FMAM, como se cita en su declaración de visión 2020 (FMAM 2015). Este enfoque se basa en un cuarto de siglo de experiencia con la programación. El trabajo evaluativo de la Oficina de Evaluación Independiente del FMAM (IEO, por su sigla en inglés) realizado en el contexto del Sexto Estudio de Desempeño Global del FMAM (IEO 2014) articuló una teoría general de cambio para el FMAM que identificó los resultados para impactar las vías. En este sentido, la adopción más amplia de acciones y el cambio de comportamiento iniciado por los proyectos financiados por el FMAM serían los procesos de transformación que conducen al impacto (IEO 2013).

En 2017, la IEO realizó una evaluación para revisar las experiencias del FMAM en la promoción del cambio transformacional e identificar los factores contribuyentes (IEO 2017)⁵. Los cuatro criterios específicos descritos en la Tabla 2 anterior se utilizaron para diferenciar las intervenciones de transformación de aquellas que son "meramente" altamente exitosas, complejas o de gran tamaño: (i) relevancia; (ii) profundidad del cambio; (iii) escala de cambio; y (iv) sostenibilidad. La teoría subyacente del cambio aplicada fue que al identificar y seleccionar estratégicamente proyectos que aborden los desafíos ambientales de interés mundial y estén específicamente diseñados para respaldar cambios fundamentales en sistemas o mercados clave, las intervenciones del FMAM tienen más probabilidades de causar un gran impacto sostenible a gran escala, asumiendo condiciones contextuales de apoyo, así como una buena implementación del proyecto (Fig. 1).

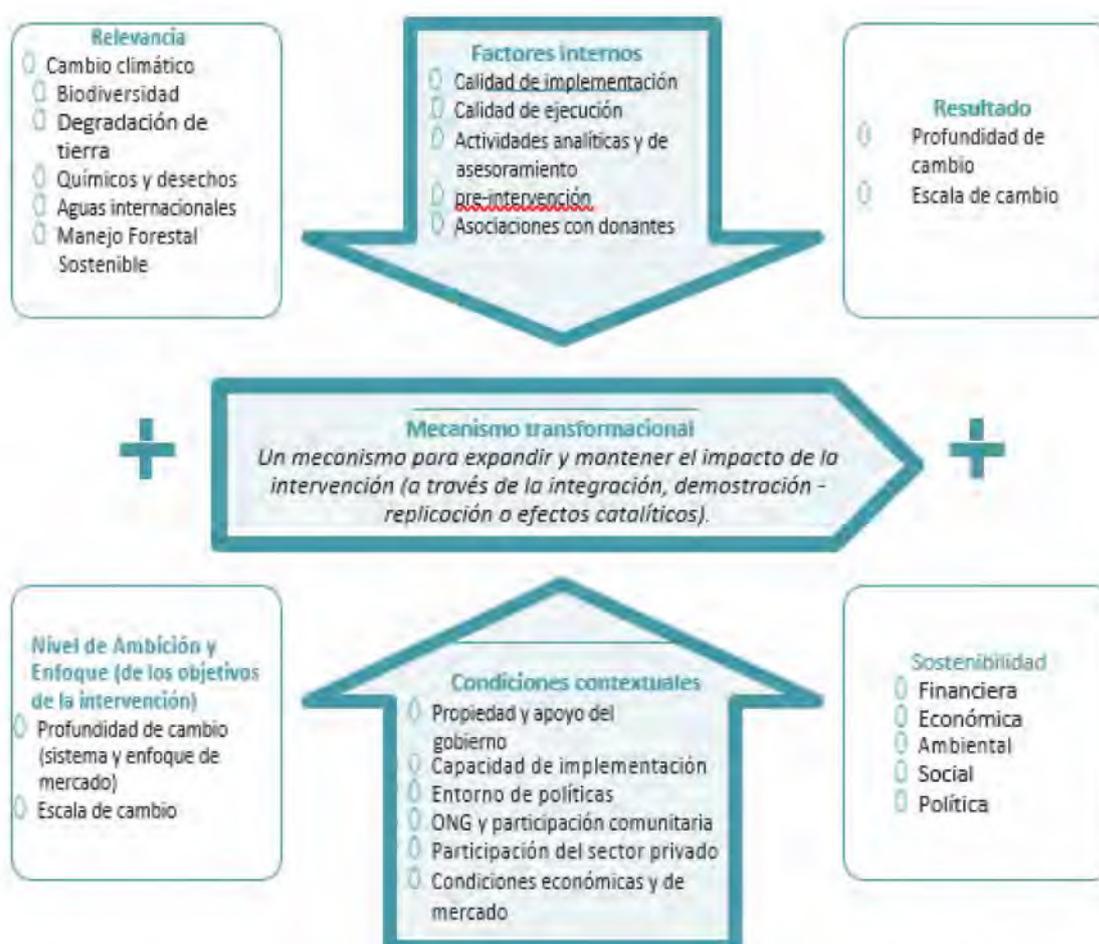
Las preguntas específicas de evaluación fueron:

- ¿Cuáles son las condiciones necesarias y suficientes para que las intervenciones del FMAM logren un cambio transformacional?
- ¿Qué factores causales hacen la diferencia en los resultados?

La evaluación se basó en una muestra intencional de proyectos que habían sido seleccionados de un conjunto de 156 proyectos terminados nominados por las agencias del FMAM⁶ a solicitud de la IEO.

⁵ Los autores principales de esta evaluación fueron Andres Liebenthal, Geeta Batra y Kseniya Temnenko.

⁶ El Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ONU Medio Ambiente, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Banco Asiático de Desarrollo (BAD).

FIGURA 1. Teoría de cambio para intervenciones transformacionales de FMAM.

FUENTE: FMAM IEO 2017

Estos fueron seleccionados para cumplir con los criterios para el cambio transformacional, definido como un cambio profundo, sistémico y sostenible con impacto a gran escala en un área de preocupación ambiental global, verificado a través de evaluaciones independientes a nivel de proyecto. Se seleccionaron ocho proyectos ilustrativos teniendo en cuenta su diversidad de enfoque, distribución regional y agencia:

- Iluminando África
- Programa de ampliación de energía renovable de China, Fase I (CRESP-I)
- Programa de energía eólica de Uruguay

³⁹ El Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ONU Medio Ambiente, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Banco Asiático de Desarrollo (BAD).

Estos fueron seleccionados para cumplir con los criterios para el cambio transformacional, definido como un cambio profundo, sistémico y sostenible con impacto a gran escala en un área de preocupación ambiental global, verificado a través de evaluaciones independientes a nivel de proyecto. Se seleccionaron ocho proyectos ilustrativos teniendo en cuenta su diversidad de enfoque, distribución regional y agencia:

- Iluminando África
- Programa de ampliación de energía renovable de China, Fase I (CRESP-I)
- Programa de energía eólica de Uruguay
- Proyecto de protección de humedales de la llanura de Sanjian (China)
- Conservación y gestión sostenible de la tierra, el agua y la biodiversidad para mejorar los medios de vida en el proyecto del sector eólico de Uttarakhand (India)
- Fortalecimiento de los sistemas de áreas proyectadas en Namibia
- Programa Regional de Áreas Protegidas del Amazonas, Fase I (ARPA-I) (Brasil)
- Promoción de Pagos por Servicios Ambientales y Esquemas de Financiamiento Sostenible Relacionados en la Cuenca del Danubio

La evaluación utilizó un análisis de casos cruzados en combinación con un metaanálisis de las evaluaciones a nivel de proyecto para cada uno de los proyectos para evaluar las condiciones y combinaciones de condiciones que apoyan el cambio transformacional.

Con base en el análisis, la IEO pudo identificar una serie de factores comunes a estos proyectos que brindan lecciones para el futuro. Primero, estas intervenciones que logran un cambio transformacional tenían una clara ambición en el diseño. Sus objetivos se establecieron para apuntar a un cambio profundo y fundamental al abordar una distorsión del mercado o un cuello de botella sistémico que fue la causa principal de una preocupación ambiental global. Cuatro de los casos se centraron principalmente en la transformación de todo el sistema, adoptando un enfoque integral para modificar el funcionamiento de una colección de componentes (economía, sector público, sector privado, comunidad) que interactúan entre sí con consecuencias ambientales. En los otros cuatro casos, el objetivo principal fue transformar un mercado (es decir, la oferta y la demanda de bienes y servicios) asociado con los impactos ambientales de preocupación mundial.

En segundo lugar, la adecuación del entorno político tuvo un impacto importante en la profundidad y escala de las reformas promovidas por todas las intervenciones de transformación. Todos los proyectos abordaron los cambios del mercado y del sistema a través de políticas. En tres casos, las intervenciones tuvieron un papel importante en ayudar a definir e implementar las principales políticas esenciales para desencadenar y sostener el cambio transformacional. En China y Uruguay, los proyectos tuvieron una fuerte influencia en las políticas que proporcionaron un estímulo efectivo para el desarrollo de las energías renovables. En Namibia, el proyecto brindó apoyo técnico para la redacción de nuevas políticas para el Ministerio de Medio Ambiente y Turismo, que afectan los sistemas de áreas protegidas. En otros tres casos, las intervenciones desempeñaron un papel modesto en el fortalecimiento del marco político necesario para apoyar el cambio transformacional. Estos iban desde discutir con los gobiernos de Ghana y Kenia la reducción de los impuestos de impacto como un entorno propicio para el mercado de lámparas solares, hasta proponer la prohibición del pastoreo y la pesca de animales en todas las reservas naturales en la llanura de Sanjiang en China, hasta integrar el pago por conceptos de servicios ambientales en las políticas pesqueras nacionales en Bulgaria y Rumania. En India, el gobierno estatal de Uttarakhand otorgó a los gobiernos rurales locales un reconocimiento legal formal para la planificación del desarrollo de cuencas hidrográficas. En Brasil, ARPA-I utilizó el contexto legal existente para las áreas protegidas para involucrar a muchas agencias gubernamentales y socios financieros para demostrar la practicidad de un enfoque participativo para el establecimiento y la gestión de áreas protegidas.

En tercer lugar, las intervenciones habían establecido un mecanismo para la sostenibilidad financiera al integrarse dentro de los sistemas presupuestarios del gobierno o al aprovechar las fuerzas del mercado y los intereses económicos de los actores clave. En China, CRESPI apoyó una tarifa de alimentación para energías renovables que proporcionó retornos financieros lo suficientemente atractivos como para alentar a las empresas estatales y privadas a acelerar su inversión en energía renovable (Cuadro 1). En Uruguay, las licencias de inversión en energía eólica se asignaron a través de un proceso de licitación justa que garantizaba el acceso a la red. Los precios resultantes fueron competitivos con los de las alternativas de combustibles fósiles y han disminuido gradualmente como resultado de las eficiencias crecientes y las mejoras tecnológicas. En Uttarakhand, los beneficiarios del proyecto tienen un incentivo para mantener las estructuras de recolección de agua, es decir, su propia inversión a través de costos compartidos. En la llanura de Sanjiang, una parte de los ingresos locales del condado generados por las actividades de desarrollo forestal se utilizan para cumplir con los requisitos de financiamiento para el manejo de reservas naturales.

Cuarto, otra característica común fue que todas las intervenciones se implementaron bien en términos de calidad del diseño del proyecto, supervisión por parte de la Agencia del FMAM y la efectividad de las agencias ejecutoras. Algunas de las características más destacadas que impulsaron la calidad incluyeron: evaluaciones diagnósticas integrales para identificar las barreras a abordar; diseños coherentes para apuntar a todas las barreras identificadas; participación temprana de agencias ejecutoras fuertes que serían las propietarias de los objetivos del proyecto y estarían dispuestas a aprender, ajustar y adaptar el diseño, el alcance y la gestión según sea necesario para garantizar el éxito.

Curiosamente, la transformación se puede lograr mediante proyectos de diferentes tamaños. Si bien la mayoría de los proyectos incluidos en la muestra fueron esfuerzos multimillonarios de larga duración, los proyectos en Uruguay y la cuenca del Danubio fueron relativamente pequeños, con una duración limitada, pero dirigidos a barreras importantes y trabajando con los principales actores en el momento adecuado.

El propósito de esta evaluación fue principalmente para el aprendizaje. El marco de evaluación y los resultados pueden ayudar al FMAM y potencialmente a otras organizaciones a medir los conceptos del proyecto por adelantado para determinar su probabilidad de apoyar el cambio transformador y cómo los diseños del proyecto pueden mejorarse teniendo esto en cuenta.

CUADRO 1. Ampliando el sector de energía renovable de China

El consumo de energía de China y las emisiones de carbono asociadas habían aumentado rápidamente en las décadas anteriores al lanzamiento del proyecto CRESPI-1 en 2005. El Banco Mundial y el FMAM trabajaron estrechamente con el gobierno chino para desarrollar una asociación a largo plazo para aumentar la contribución de energías renovables para generar energía de forma sostenible. El proyecto se diseñó como una intervención programática y sectorial que integraba una donación del FMAM (US\$ 40,2 millones) para apoyar el desarrollo del marco legal, normativo y de políticas necesario para estimular la demanda de energía renovable, mejorar su calidad, y reducir sus costos, y construir una fuerte industria local de fabricación de equipos de energía renovable, con dos préstamos del Banco Mundial (US\$ 87,0 millones y US\$ 86,3 millones) para apoyar inversiones piloto en energía eólica, biomasa y pequeñas centrales hidroeléctricas en cuatro provincias participantes. Estos ambiciosos objetivos apuntaban a cambios importantes en el sistema y el mercado de las energías renovables en China. Cinco años después del cierre del proyecto, el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial (IEG 2017) concluyó que CRESPI-1 había hecho una contribución sustancial a la transformación del sector de energía renovable de China desde una etapa inicial de prueba y demostración hasta el estado del país como líder mundial en generación de energía eólica y fabricación de equipos de energía eólica. De 2005 a 2010, la capacidad de energía eólica instalada de China aumentó de 1.3 GW a 29.6 GW, y luego a 129.3 GW en 2015, lo que representa el 22% de la capacidad de energía eólica global

y el 3% de la generación de energía eléctrica de China. Es probable que estos impactos se mantengan dada la implementación por parte del gobierno de la política arancelaria recomendada por el proyecto y su compromiso de aumentar aún más el porcentaje de combustibles no fósiles al 15% para 2020.

Los actores claves consultados acreditaron el papel instrumental del proyecto en los estudios relacionados con las tarifas, que proporcionaron el conocimiento y los fundamentos analíticos para la sustitución de un sistema de concesión y fijación de tarifas, proyecto por proyecto, con una estructura tarifaria nacional que ofrecía retornos atractivos y predecibles a la inversión. La evaluación concluyó que los principales factores que contribuyeron al impacto transformacional del proyecto incluyeron: (i) la integración del desarrollo institucional y el desarrollo de capacidades, la mejora de la tecnología y las actividades de inversión en una sola intervención con componentes que se refuerzan mutuamente; (ii) esfuerzos extensivos a través de talleres, viajes de estudio y estudios durante un período de preparación de varios años para lograr el consenso y la cohesión sobre las direcciones y reformas de políticas clave; (iii) sub-subsidencias de costos compartidos (donde la subvención proporcionó 20-25% de los costos totales de investigación y desarrollo) que apalancaron inversiones sustancialmente mayores por parte de las contrapartes, mejoraron la selectividad y el desarrollo de propiedad y compromiso; y (iv) la señal de precios a largo plazo, predecible y financieramente atractiva implementada por el gobierno, según lo recomendado por estudios respaldados por proyectos.

Asociación de Aprendizaje para el Cambio Transformacional del CIF

Los Fondos de Inversión Climática (CIF, para su sigla en inglés) se establecieron para ampliar las finanzas para la resiliencia y la mitigación del cambio climático, llenando brechas financieras urgentes y demostrando la viabilidad de las soluciones emergentes. Con más de US\$ 8 mil millones contribuidos desde 2008, CIF apoya el cambio transformacional hacia un desarrollo bajo en carbono y resistente al clima en las áreas de mitigación, resiliencia y bosques a través de cuatro programas: El Fondo de Tecnología Limpia (CTF, para su sigla en inglés), el Programa Piloto para Resiliencia Climática (PPCR, para su sigla en inglés), el Programa de Inversión Forestal (FIP, para su sigla en inglés) y el Programa de Ampliación de Energía Renovable en Países de Bajos Ingresos (SREP, para su sigla en inglés⁷). Estos programas han apoyado 300 proyectos en 72 países.

CIF estableció la Asociación de Aprendizaje sobre el Cambio Transformacional (TCLP, para su sigla en inglés)⁸ en 2017 para facilitar un proceso de aprendizaje colaborativo y basado en la evidencia sobre el cambio transformacional en el contexto de CIF. La TCLP concluyó su fase actual de trabajo en mayo de 2019, y al momento de escribir este artículo, estaba explorando opciones para extender algunos elementos. Las siguientes reflexiones cubren el trabajo de TCLP entre la primavera de 2017 y la primavera de 2019.

La TCLP tenía tres componentes relacionados:

1. Una evaluación independiente del cambio transformacional;
2. Una síntesis de evidencia independiente del cambio transformacional; y
3. Un proceso de aprendizaje facilitado con los actores del CIF.

Todos los componentes de la TCLP tenían como objetivo comprender el papel de CIF para contribuir al cambio transformacional respondiendo cuatro preguntas sobre definiciones, proceso y diseño, resultados y aprendizaje:

⁷ Para un resumen general y antecedentes de estos programas, ver <https://www.climateinvestment-funds.org/>.

⁸ TCLP (<https://tinyurl.com/y29fmvbb>) es parte de la Iniciativa de Evaluación & Aprendizaje de CIF (<https://tinyurl.com/y5d6m24h>).

1. **Definiciones** ¿Cómo se conceptualiza el cambio transformacional en el campo internacional de las finanzas climáticas?
2. **Proceso y diseño** ¿En qué medida y cómo funciona el enfoque de CIF para planificar, diseñar e implementar sus inversiones para avanzar en el cambio transformacional?
3. **Resultados** ¿En qué medida, ¿cómo y bajo qué condiciones contribuyen las inversiones y actividades respaldadas por CIF al cambio transformacional?
4. **Aprendizaje** ¿Cómo pueden el CIF y otros aumentar sus contribuciones al cambio transformacional?

Una primera tarea fue identificar una definición de trabajo de cambio transformacional, basándose en el trabajo previo del CIF (2015) y otros, incluido el Grupo de Evaluación Independiente del Grupo del Banco Mundial y la Oficina de Evaluación Independiente del FMAM, que habían evaluado recientemente la influencia de la transformación de intervenciones de proyectos y programas. La TCLP define el cambio transformador en la acción climática como cambios estratégicos en mercados específicos y otros sistemas, con impactos sostenibles a gran escala que cambian y/o aceleran la trayectoria hacia un desarrollo bajo en carbono y resiliente al clima. Durante el primer año de la TCLP, se amplió la definición inicial de cambio transformacional del Banco Mundial para identificar cuatro dimensiones similares de cambio transformacional (relevancia, cambio sistémico, escala y sostenibilidad; ver Cuadro 2) que deben lograrse para alcanzar una transformación integral.

La interpretación de la TCLP varió modestamente de las cuatro dimensiones, o tal vez la refinó, al menos para adaptarse bien a los propósitos de la asociación. Por ejemplo:

CUADRO 2. Cuatro Dimensiones del Cambio Transformacional

RELEVANCIA El enfoque estratégico de las inversiones CIF: impactando en el desarrollo bajo en carbono y resiliente al clima, con co-beneficios de desarrollo sostenible.

CAMBIO SISTÉMICO Cambios fundamentales en las estructuras y funciones del sistema.

ESCALA Procesos e impactos transformacionales contextualmente a gran escala.

SOSTENIBILIDAD La robustez y la resiliencia de los cambios.

Relevancia (TCLP)/Relevancia (WB IEG): la interpretación de la TCLP va más allá en ambición, de modo que un esfuerzo no solo aborda un desafío importante, sino que también debe enfocarse estratégicamente en eliminar barreras y promover oportunidades para la transformación. (Por lo tanto, por ejemplo, no solo está relacionado con el cambio climático, sino que es estratégicamente relevante para desbloquear la transformación, más allá de los enfoques habituales o incrementales). La definición de relevancia de la TCLP también adoptó un lenguaje de la declaración de misión original del CIF y reconoce “co-beneficios” humanos, económicos y ambientales más amplios como parte integral de la relevancia transformadora

Cambio sistémico (TCLP)/Profundidad de cambio (WB IEG): las dos articulaciones usan términos algo diferentes, pero tienen un énfasis similar.

Escala de cambio (TCLP)/Escala de cambio (WB IEG): las definiciones son similares, ambas enfatizan los impactos a gran escala. La definición de la TCLP no menciona específicamente a nivel nacional o global, en reconocimiento de que a gran escala puede adoptar una serie de formas, como tecnología, sector o regional, incluso si el objetivo final es global.

Sostenibilidad (TCLP)/Escala de cambio (WB IEG): la definición de la TCLP aclara que "sostenibilidad" no es necesariamente claro como un término en sí mismo, y que en este contexto se trata de robustez y resiliencia a futuros contratiempos y barreras, como la discontinuación de cualquier financiamiento en condiciones favorables, cambios en los mercados, desastres impredecibles, etc.

La versión de la TCLP de estas definiciones se amplía en materiales complementarios que exploran tanto los impactos como los procesos para cada dimensión. Si bien el trabajo de la TCLP en estas dimensiones podría decirse que avanzó el trabajo anterior de IEG, al menos para el contexto del CIF y TCLP, todavía hay espacio para seguir avanzando en el soporte de estas definiciones, por ejemplo, para abordar más explícitamente la velocidad de cambio, que no se aborda directamente por las cuatro dimensiones actuales. También hay otras definiciones y marcos que están surgiendo, así como investigaciones y trabajos aún sin explotar de otros sectores que podrían informar aún más sobre el cambio transformacional en la acción climática, y más allá, dada la relevancia para prácticamente cualquier cambio complejo de sistemas, independientemente del sector o contexto.

Estudios TCLP y Proceso de Aprendizaje Facilitado

La evaluación del cambio transformacional en el CIF analizó la contribución de este fondo al cambio transformacional al evaluar el trabajo de CIF en una muestra intencional de países y programas con las cuatro dimensiones del cambio transformacional, así como también probando hipótesis en estudios de caso en 15 países⁹, complementados con información de otros países y fuentes, incluidas entrevistas con más de 250 individuos. La síntesis de evidencia se centró en la recopilación sistemática y revisión de literatura secundaria, considerando factores que incluyen las cuatro dimensiones, así como el diseño del CIF y otros factores.

La síntesis extrajo evidencia de más de 85 fuentes relacionada con el papel del CIF en el cambio transformacional. Aunque los dos estudios diferían en métodos y fuentes de información, los hallazgos están ampliamente alineados y, por lo tanto, se combinan para este resumen. El proceso de aprendizaje facilitado reunió a más de 60 actores del CIF y externos al fondo en el transcurso de cuatro talleres y varios eventos en línea para ayudar a informar el marco conceptual para validar los hallazgos tempranos y profundizar el aprendizaje continuo y los resultados de la utilización.

⁹ Los resultados de la evaluación se centran en los programas de CTF en Chile, México, Marruecos, Tailandia y Turquía; Programas SREP en Armenia, Honduras, Kenia y Nepal; Programas de PPCR en Jamaica, Mozambique, Nepal, Níger, Tayikistán y Zambia; y programas FIP en Burkina Faso, México y Mozambique.

Contextualizando los hallazgos

Diferencias del programa: es importante tener en cuenta las diferencias en los niveles de financiación de los programas del CIF, los sectores, el diseño y el estado de implementación al interpretar los resultados. La cartera de El Fondo de Tecnología Limpia (CTF, para su sigla en inglés) es la más grande y avanzada, con un 70% de los proyectos aprobados entre 2009 y 2015. La cartera de PPCR está madurando, con un 60% de proyectos aprobados entre 2013 y 2015, pero en gran parte todavía se encuentra en una etapa temprana de implementación. Más de la mitad de los proyectos SREP y FIP tienen solo uno o dos años de haber iniciado, con algunos resultados generadores, pero la mayoría aún en las etapas de diseño o implementación temprana.

Limitaciones: Existen limitaciones inherentes a los análisis de cambios de sistemas complejos de esta magnitud, incluido el aislar la influencia del CIF, la generalización de resultados basados en estudios de caso y el sesgo potencial derivado de un enfoque en programas más avanzados. El equipo de evaluación limitó el sesgo potencial al recopilar aportes de expertos externos; identificando dinámicas positivas, neutrales y negativas; triangulando evidencia; y advirtiendo sobre los hallazgos, si corresponde. La síntesis de evidencia se basó en la literatura pública¹⁰ sobre el papel del CIF en relación con el cambio transformacional.

El mundo ha cambiado desde la fundación del CIF: por ejemplo, en 2008, los costos de la tecnología de energía baja en carbono eran altos, la penetración de estas tecnologías en países de ingresos bajos y medios era limitada y el entorno propicio no era favorable para la ampliación. En la década posterior, se han realizado inversiones a gran escala en tecnologías de energía renovable, en particular la eólica y la energía solar fotovoltaica, con los costos de la tecnología en picada y la creciente penetración en los mercados emergentes.

El concepto de cambio transformacional también ha evolucionado. Los conceptos actuales de la TCLP se aplicaron retrospectivamente al trabajo iniciado hace diez años, cuando las cuatro dimensiones del cambio transformacional no estaban identificadas. Los factores externos también afectan el progreso, incluidos eventos políticos, sociales y ambientales más amplios, con inversiones que se producen en contextos complejos y a menudo incontrolables. El progreso es a menudo no lineal e impredecible.

Hallazgos generales sobre las contribuciones del CIF a los resultados transformacionales

Hay evidencia de progreso hacia el cambio transformacional en los programas del CIF en mayor o menor medida, dependiendo del programa y la dimensión del cambio. La evaluación clasificó este progreso en términos de madurez en las señales de transformación (ver Tabla 3). Las señales avanzadas indican una fuerte evidencia de transformación, las señales provisionales indican que la transformación está en marcha y las primeras señales indican que existen condiciones previas para el progreso futuro.

¹⁰ La síntesis de la evidencia se basó en la literatura públicamente disponible publicada en inglés, que es inherentemente limitada. No incorporó documentos internos del proyecto MDB, que estaba fuera del alcance. Estos documentos generalmente no examinan el cambio transformacional a nivel de sistemas como lo define la TCLP.

TABLA 3. Señales de cambio transformacional por dimensión y programa

Dimensión del cambio transformacional	ETAPA DE SEÑALES TRANSFORMACIONALES			
	CTF	SREP	PPCR	FIP
Relevancia	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado
Cambio sistémico	Avanzado	Intermedio	Avanzado	Intermedio
Escala	Avanzado	Temprano	Intermedio	Temprano
Sostenibilidad	Avanzado	Temprano	Intermedio	Temprano

Esta tabla refleja el balance de evidencia recolectada a través de la evaluación en los países cubiertos. No es una evaluación de la cartera general.

FUENTE: MCPHERSON 2019

La evaluación y la síntesis de evidencia encontraron que los programas de país del CIF están generalmente bien diseñados y son altamente relevantes para apoyar la transformación. Esto también es un reflejo de los hallazgos del FMAM sobre el efecto de un diseño sólido del programa en mejorar las posibilidades de resultados transformadores. Los estudios también encontraron que otros elementos específicos del diseño del CIF fueron particularmente propicios para apoyar la transformación, incluyendo: un enfoque programático dirigido por el país (CIF e ICF 2018); consideración explícita del cambio transformacional en la fase de diseño; inversiones a gran escala utilizando una variedad de herramientas de financiamiento concesionario; entrega de financiamiento a través de múltiples bancos de desarrollo multilaterales (BMD) coordinados; y una dotación de financiamiento flexible y predecible.

A nivel de programa, los estudios encontraron que el CTF ha realizado los resultados más transformadores hasta el momento. Operando en mercados más maduros (México, Turquía, Tailandia y Marruecos), los programas del CTF a nivel de país comúnmente muestran señales avanzadas en las cuatro dimensiones, donde la energía baja en carbono se ha desplazado hacia enfoques de mercado no concesionales. Las señales fuertes de escala y sostenibilidad reflejan el desarrollo de la inversión privada y los mercados de desarrolladores.

Los Programas del Fondo Estratégico del Clima (PPCR, SREP y FIP) han realizado progresos intermedios o avanzados en el cambio sistémico, reflejando cambios en las estructuras y funciones institucionales, incluso en el cambio de comportamiento. Para el PPCR, los cambios fundamentales en el comportamiento, el conocimiento y la capacidad de los actores demuestran un cambio sistémico avanzado, por ejemplo, en Jamaica, Mozambique, Níger, Tayikistán y Zambia. El PPCR también suele ver señales intermedias de escala y sostenibilidad, lo que refleja la incorporación del cambio climático en las estructuras gubernamentales, la toma de decisiones y la elaboración de presupuestos, aunque hay una variación en el progreso entre los países, con la transición a modelos sostenibles que ocurren a diferentes velocidades.

Las diferencias en el progreso entre los programas dependen de una variedad de factores, incluidas las diferencias implícitas en los sectores y el diseño del programa, la complejidad, y el nivel de recursos disponibles. Las señales tempranas e intermedias fueron más comunes en los contextos de los países menos desarrollados, donde la capacidad y la gobernanza pueden representar limitaciones, y en áreas temáticas más complejas y controvertidas con fuertes vínculos socioeconómicos (por ejemplo, bosques, resiliencia comunitaria, transporte bajo en carbono). En general, también es más fácil medir las señales avanzadas de

cambio en el despliegue de tecnología, la inversión y las finanzas (por ejemplo, CTF), que a través de indicadores de resiliencia o medidas de cambio de sistemas.

Anclar la programación del CIF en una narrativa más amplia de co-beneficios ha ayudado a apoyar el cambio transformacional en los contextos locales. Dichos beneficios incluyen la reducción de la pobreza, un factor clave para muchos gobiernos de países de renta baja, particularmente en lo que respecta a la adaptación comunitaria, los medios de vida forestales y las agendas de acceso a la energía. También incluyen el desarrollo económico y las estrategias industriales de crecimiento ecológico, incluida la fabricación, la creación de empleo y una mayor productividad. Algunas inversiones no muestran (al menos hasta el momento) señales de cambio transformacional, particularmente en las carteras de FIP y SREP menos maduras. Esto se debe en parte a que, en general, demora entre cuatro y siete años desde la aprobación del proyecto para que la implementación esté en marcha el tiempo suficiente para que la transformación tenga la oportunidad de surgir. Las barreras a nivel de país para la transformación, tales como restricciones de capacidad institucional, subsidios para agendas alternativas no sostenibles, inestabilidad política, eventos climáticos catastróficos y financiamiento insuficiente a largo plazo, también inhiben el progreso.

Reflexiones sobre procesos y cronogramas del cambio transformacional

La evaluación incluyó reflexiones sobre cómo ocurre el cambio transformacional cuando se alinean una variedad de factores específicos del contexto y pueden variar significativamente según el programa, el tema o el mercado. Como tal, puede parecer caótico e impredecible, particularmente cuando se comparan intervenciones o escalas de tiempo en una amplia cartera.

El cambio incremental causado por proyectos individuales no debe descartarse por completo, ya que también puede hacer que los puntos de inflexión transformacionales futuros sean más probables; sin embargo, se deben aplicar expectativas realistas con respecto a los plazos de transformación y el papel que pueden desempeñar intervenciones específicas, especialmente en áreas o contextos más complejos.

La síntesis de evidencia reveló que existe una falta general de suficiente investigación y análisis sobre el papel de CIF (y otras instituciones financieras climáticas) en el cambio transformacional, aunque el trabajo reciente comisionado a través de la Iniciativa de Evaluación y Aprendizaje CIF y llevado a cabo por instituciones asociadas, incluido el GCF, FMAM y otros, están comenzando a abordar algunas de estas brechas. Aún quedan lagunas de conocimiento y evidencia, algunas de ellas grandes (por ejemplo, el uso de bosques y tierras, incluida la cobertura del programa FIP en general), inversiones del sector privado en resiliencia, transporte y otras.

Ambos estudios reconocieron que lograr la transformación requiere un compromiso a largo plazo, incluido el compromiso con inversiones estratégicas pero experimentales y, a veces, riesgosas que tienen el potencial de eliminar barreras y empujar las fronteras del progreso.

Recomendaciones a CIF y otros actores de financiamiento climático

La evaluación y la síntesis de evidencia concluyeron con recomendaciones en apoyo del fortalecimiento del potencial de transformación del financiamiento climático. Las recomendaciones incluyen el desarrollo de herramientas para apoyar el diseño de programación transformadora (por ejemplo, directrices, marcos y teorías de cambio a nivel de país); acercarse a la transformación desde una perspectiva de cartera; y respaldar inversiones que aborden las barreras más complejas y que requieran un apoyo a más largo plazo, maximizando así los beneficios de financiamiento flexible y en condiciones favorables para respaldar áreas emergentes y prioritarias desafiantes.

Reflexiones generales sobre el cambio transformacional

La evaluación del cambio transformacional y la síntesis de evidencia del CIF fueron esfuerzos ambiciosos realizados en un corto período de tiempo, utilizando un conjunto limitado de datos secundarios y también una recopilación limitada de datos primarios, dado el alcance del estudio y la cartera de CIF. Dicho esto, ambos esfuerzos, a pesar de sus limitaciones, revelaron patrones importantes en torno a tendencias de transformación y puntos de inflexión, así como diferencias significativas en la forma en que ocurre la transformación en diferentes programas, sectores y contextos. Ambos estudios, y la comunidad más amplia que trabaja en esto, reconocen que, aunque las cuatro dimensiones del cambio transformacional sirven como una base sólida para comprender y evaluar la transformación, el concepto de sostenibilidad sigue siendo el más difícil de alcanzar y el más difícil de mantener o garantizar a lo largo del tiempo, particularmente cuando las inversiones concesionarias iniciales se completaron años antes.

Los participantes han visto el trabajo más amplio de la TCLP como atractivo y útil para construir una comprensión compartida de este tema complejo, así como para ilustrar lecciones sobre cómo se ha producido (y no se ha producido) un cambio transformacional y el rol del CIF en este cambio. La TCLP ahora está reflexionando sobre el trabajo hecho en los últimos dos años y explorando opciones para actividades futuras. Quedan muchas preguntas, lagunas de conocimiento pendientes y un mandato global urgente para garantizar que la financiación climática se utilice de manera más efectiva para maximizar la transformación positiva. Dada la urgencia de la crisis climática y las inversiones sin precedentes que se están haciendo para prevenirla y prepararse para ella, el momento para continuar el aprendizaje profundo sobre este tema y mejorar los impactos transformacionales de la acción climática es claramente ahora.

Conclusiones

Las experiencias en la evaluación del cambio transformacional de las tres fuentes principales de financiamiento para el clima y el medio ambiente apuntan al potencial que dicho financiamiento puede tener para mover sistemas y mercados hacia trayectorias de desarrollo más sólidas y sostenibles. Hemos identificado factores comunes que definen a los proyectos y programas de transformación. Estos incluyen abordar problemas críticos a nivel sistémico desde el principio con el objetivo de lograr profundidad y escala de cambio. También es importante centrarse en un diseño sólido de programas y proyectos, con consideraciones explícitas para la sostenibilidad.

Existen varios desafíos en torno a la evaluación del cambio transformacional, comenzando con la naturaleza de la crisis climática, el epítome de un complejo "problema perverso" con muchos factores interdependientes, dinámicas en gran medida incontrolables e impredecibles, y sin soluciones viables hasta el momento. Por lo tanto, la naturaleza del problema es un desafío principal.

Los próximos desafíos rodean la profundidad y la amplitud necesarias para resolver la crisis. Para ser eficaces a largo plazo, las intervenciones destinadas a mitigar y prepararse para el cambio climático deben funcionar en todos los niveles de la sociedad, para afectar los tipos de cambio de sistemas reales necesarios. Pero incluso entonces, tanto el cambio climático como la sociedad humana son sistemas dinámicos complejos, que superponen efectivamente un desafío de complejidad sobre otro.

Evaluar la efectividad de tales intervenciones de cambio de sistemas es, por lo tanto, inherentemente difícil, y debe ir más allá del efecto directo de las inversiones en una población objetivo discreta y definida (donde esto es posible dado que muchas intervenciones se centran en entornos propicios, desarrollo de capacidades, avances de políticas, etc.). Deben examinar cómo se mejoran o influyen los sectores más amplios y la sociedad, más allá de las inversiones directas, para apoyar el cambio positivo y transformador de los sistemas.

Además, para ser plenamente realizado, el cambio transformacional también debe ocurrir mucho más allá de la vida útil de cualquier inversión en financiamiento climático y, de hecho, convertirse en autosostenible por parte de la sociedad. Por lo tanto, cualquier evaluación avanzada del cambio transformacional también debe examinar estas realidades observando el cambio de sistemas más allá de las inversiones individuales en términos de alcance, escala y tiempo. Esto no es lo que suelen hacer las evaluaciones, ni tenemos el mandato o los tipos de herramientas de evaluación para esto.

Esto no es solo un desafío metodológico. Los desafíos también se refieren a presupuestos, disponibilidad de datos y conjuntos de habilidades. Llevar a cabo una evaluación del cambio de los sistemas (de emprendimiento sobre) de las inversiones en cambio climático a escala mundial es algo muy ambicioso. Los presupuestos necesarios para hacer esto idealmente serían acordes con el desafío, pero estos recursos no están disponibles fácilmente. Los datos (tanto cuantitativos como cualitativos) necesarios tampoco están fácilmente disponibles y, por lo general, requieren una gran cantidad de investigación adicional y aportes de muchas fuentes. Además, los tipos de habilidades necesarias para este tipo de trabajo son inusuales, lo que abarca idealmente tanto las habilidades de evaluación tradicionales con las innovadoras y un buen sentido para la facilitación por parte de los actores y una orientación de aprendizaje, sin mencionar una comprensión sólida de los conceptos de pensamiento de sistemas y cuestiones técnicas relacionadas al cambio climático. Pocas personas o incluso organizaciones tienen esta combinación de habilidades.

Finalmente, no tenemos tiempo para esperar este tipo de aprendizaje sobre el cambio transformacional. La crisis climática se está materializando ahora, con graves consecuencias tanto para los humanos como para muchas otras especies. Aunque las intervenciones de cambio climático han estado en marcha durante varios años, y algunas por más tiempo, la mayoría se encuentran en las primeras etapas de implementación, y pasará mucho tiempo antes de que se completen. Pasará aún más tiempo para que su influencia se materialice más allá de su vida útil (proyecto). Por lo tanto, tenemos un desafío de tiempo significativo, donde podemos evaluar dónde estamos ahora, usando la evidencia emergente disponible y conscientes de los desafíos y limitaciones antes mencionados, o podemos esperar años o décadas para hacerlo. La mayoría de nosotros estaría de acuerdo en que, como sociedad, no podemos darnos el lujo de esperar y debemos tratar de entender lo que podemos sobre este tema tan pronto como podamos, incluso con las limitaciones.

Afortunadamente, tenemos un cuerpo de conocimiento, práctica y experiencia creciente en este espacio. Las experiencias en la evaluación del cambio transformacional de las tres fuentes principales de financiamiento para el clima y el medio ambiente apuntan al potencial que dicho financiamiento puede tener para mover

sistemas y mercados hacia vías de desarrollo más bajas en carbono y resistentes al clima. Hemos identificado factores comunes que definen proyectos y programas de transformación. Esto incluye abordar problemas críticos a nivel de sistemas desde el principio para lograr profundidad, escala y longevidad del cambio.

La evidencia también sugiere que el cambio transformacional a menudo requiere tiempo y un esfuerzo concertado, y que puede ocurrir de maneras impredecibles y no lineales. Sin embargo, los proyectos bien concebidos y cronometrados que responden a la demanda del país y abordan las barreras críticas pueden conducir a un cambio transformacional o un cambio incremental que con el tiempo puede apoyar la transformación, incluso si su alcance es bastante limitado.

Ahora, en 2019, estamos viendo cuántas organizaciones e individuos están enfocados en este tema del cambio transformacional, y cómo varios otros esfuerzos en evolución están trabajando para comprender cómo materializar la transformación positiva, y también cómo evaluarla. Estamos identificando oportunidades para una mayor sinergia entre estos esfuerzos y estamos explorando formas de apoyar la colaboración estratégica tanto formal como informalmente. Como parte de esto, queremos continuar avanzando en nuestro conocimiento y habilidades colectivas en torno a metodologías innovadoras (algunas conocidas y otras que probablemente se materialicen por completo) que pueden avanzar en la experiencia y práctica de evaluación de cambios de sistemas, y compartir nuestras experiencias y conocimientos para que podamos ser más fuertes como campo y como comunidad global.

Las oportunidades para el aprendizaje sistemático sobre el cambio transformacional se extienden naturalmente a problemas aún mayores, incluido el desarrollo sostenible. El creciente enfoque en la transformación y su relevancia natural para los desafíos más complejos de nuestro mundo es inspirador e indudablemente conducirá a un aprendizaje global que puede avanzar en nuestro trabajo colectivo y apoyar un futuro más próspero, equitativo y sostenible.

Referencias

- Bird, Neil, Yue Cao y Adriana Quevedo. 2019. Transformational change in the Climate Investment Funds. A synthesis of the evidence. Londres: Instituto de Desarrollo de Ultramar. <https://tinyurl.com/yxrbktp>.
- Ceballos, Gerardo, Paul R. Ehrlich y Rodolfo Dirzo. 2017. Biological annihilation via the ongoing sixth mass extinction signaled by vertebrate population losses and declines. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 114 (30): E6089-E6096. <https://www.pnas.org/content/pnas/114/30/E6089.full.pdf>.
- CIF 2015. Climate Investment Funds: Accomplishments, Transformational Impact, and Additionality in the Climate Finance Architecture. Washington, DC: CIF CONJUNTO CTF-SCF/TFC.15/3 (Reunión conjunta de los Comités del Fondo Fiduciario CTF y SCF)
- CIF e ICF. 2018. Evaluation of the Climate Investment Funds' programmatic approach. Final Report and Management Response. Washington, DC: CIF. <https://tinyurl.com/yxajqfm9>.
- Ferguson, Briony C., Rebekah R. Brown y Ana Deletic. 2013. Diagnosing transformative change in urban water systems. Theories and frameworks. *Global Environmental Change* 23 (1): 264–280. doi: 10.1016/j.gloenvcha.2012.07.008.
- Fiala, Nathan, Jyotsna Puri y Peter Mwandri. Becoming bigger, better, smarter. A summary of the evaluability of Green Climate Fund proposals. Songdo, Corea del Sur: Fondo Verde para el Clima (IEU Working Paper 2). <https://tinyurl.com/y4l2fx3o>.
- FMAM 2015. FMAM2020. Estrategia para el FMAM. Washington, DC: Fondo para el Medio Ambiente Mundial. <https://tinyurl.com/y57ewxvc>.
- FMAM IEO. 2017. Evaluación del apoyo del FMAM al cambio transformacional. Washington, DC: Oficina de Evaluación Independiente del Fondo para el Medio Ambiente Mundial. <https://tinyurl.com/yxmnu3e9>.
- Gell-Mann, Murray. 2010. Transformations of the twenty-first century. Transitions to greater sustainability. In: *Global sustainability. A noble cause*, (eds) Hans Joachim Schellnhuber, Mario Molina, Nicholas Stern, et al., 1-8. Cambridge, MA: Prensa Universitaria de Cambridge.
- IPCC 2018. Global warming of 1.5o C. Geneva: Intergovernmental Panel on Climate Change. Ginebra: Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático. <https://www.ipcc.ch/sr15>.
- Kania, John, Mark Kramer y Peter Senge. 2018. The water of systems change. [Boston:] FSG Consulting. [Boston:] FSG Consulting (https://www.fsg.org/publications/water_of_systems_change).
- Kuhn, Thomas S. 1962. The structure of scientific revolutions, 2ª ed. Chicago: Prensa Universitaria de Chicago (Enciclopedia internacional de ciencia unificada).
- Lewis, Simon L. y Mark A. Maslin. 2015. Defining the anthropocene. *Nature* 519: 171-180. doi: 10.1038/nature14258.
- Meadows, Donella H., Dennis L. Meadows, Jørgen Randers, et al. 1972. The limits to growth. Nueva York: Universe Books.

- Moore, Michele-Lee, Ola Tjornbo y Elin Enfors. 2014. Studying the complexity of change. Toward an analytical framework for understanding deliberate social-ecological transformations. *Ecology and Society* 19 (4): 54. doi: 10.5751 / es-06966-190454.
- Puri, Jyotsna. 2018. Transformational Change. The Challenge of a Brave New World. Songdo, South Korea: Green Climate Fund Independent Evaluation Unit (IEU) (Documento de aprendizaje 1).
- Roy, Joyashree, Petra Tschakert, Henri Waisman, et al. 2018. Sustainable development, poverty eradication and reducing inequalities. In: *Global warming of 1.5°C.*, (Eds) Valérie Masson- Delmotte, Panmao Zhai, Hans-Otto O. Pörtner, et al. https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/11/sr15_chapter5.pdf.
- McPherson, Sam, Matthew Savage, Jessica Kyle, et al. 2019. Evaluation of transformational change in the Climate Investment Funds. Final evaluation report. Hove, East Sussex: Itad. <https://tinyurl.com/y2ac3mnt>.
- Schellnhuber, Hans Joachim, Dirk Messner, Claus Leggewie, et al. 2011. *World in Transition. A Social Contract for Sustainability*. Berlin: German Advisory Council on Global Change (WBGU). (Informe emblemático). <https://tinyurl.com/y6qzh6bh>.
- Grupo del Banco Mundial IEG. 2016. Apoyo al cambio transformacional para la reducción de la pobreza y la prosperidad compartida. Lecciones de la experiencia del Banco Mundial. Washington, DC: Grupo del Banco Mundial (un producto de aprendizaje IEG Categoría II).
- Grupo del Banco Mundial IEG. 2017. Programa de ampliación de energía renovable de China. Fase uno. Informe de evaluación del desempeño del proyecto. Washington, DC: Grupo de Evaluación Independiente del Grupo del Banco Mundial.
- World Commission on Environment and Development (WCED). 1987. *Our common future. Report of the World Commission on Environment and Development* Oxford: Prensa Universitaria de Oxford

Evaluaciones de sistemas para el cambio transformacional: desafíos y oportunidades

Cristina Magro y Rob D. van den Berg

RESUMEN. En este capítulo argumentamos que, si los evaluadores deben contribuir a los cambios transformacionales requeridos por las amenazas globales cada vez más extendidas que enfrentamos, deben ser fluentes en el pensamiento sistémico; estar abiertos a evidencia y fuentes de conocimiento de diversas áreas; identificar, entre la rica diversidad de enfoques, herramientas y métodos disponibles, los relevantes y significativos para sus tareas; para proporcionar información y comprensión sobre cómo las intervenciones realizadas a través de proyectos, programas y políticas funcionan contribuyendo positiva o negativamente al equilibrio dinámico de los sistemas. Proporcionamos una visión general de algunos de los fundamentos cruciales de los enfoques de sistemas, ejemplificando ampliamente el cambio climático y otras áreas. Formulamos cuatro desafíos para los evaluadores y proponemos una forma de contribuir a nuevos intercambios entre ciencia y evaluación con el apoyo de IDEAS.

Introducción

Si bien el cambio transformacional puede ocurrir en cada nivel y escala de la actividad humana, en la naturaleza o en nuestro medio ambiente, está claro que las crisis globales que la humanidad enfrenta ahora exigen grandes cambios a niveles superiores y de sistemas. De hecho, existe un acuerdo generalizado de que es necesario un cambio radical en muchos temas. Tomemos la crisis climática como ejemplo. Si bien muchos políticos han sido elegidos en los últimos tres años en plataformas que incluyeron la negación del cambio climático (en los Estados Unidos, en Australia, en Brasil), no obstante, existe un acuerdo total de que nuestros sistemas y mercados energéticos actuales colapsarán cuando se acaben los combustibles fósiles, a menos que se transformen a tiempo hacia fuentes de energía renovables.

Los escépticos del cambio climático se oponen a la financiación de la acción climática y a un movimiento rápido hacia una transformación del mercado energético. Afirman que los costos son (demasiado) altos y que los problemas que enfrentamos se resolverán a través de la innovación tecnológica, y que no se requiere ningún papel para el gobierno. Las declaraciones comunes son que la acción climática actual es inútil, exactamente por las mismas razones que muchos partidarios del Acuerdo de París están cada vez más preocupados por nuestro futuro planetario: ambas partes perciben la acción climática actual como insuficiente para mantener el calentamiento global dentro de un límite de 2 grados centígrados. Los escépticos y los partidarios de la acción climática difieren en su interpretación de lo que esto significa: los escépticos trivializan los peligros y expresan fe en las soluciones tecnológicas y el papel de los mercados, mientras que los partidarios ven evidencia de un cambio catastrófico y la necesidad de un enfoque "manos a la obra" para transformar las sociedades, las economías y nuestra interacción con la naturaleza.

La evidencia evaluativa sobre la acción climática subraya el acuerdo fundamental sobre la promesa y la inutilidad de los esfuerzos actuales para rescatar al mundo del borde del desastre. En 2013, en el Primer Informe del Quinto Estudio de Desempeño Global del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM. GEF, para la sigla en inglés), su Oficina de Evaluación Independiente llamó la atención sobre el déficit de financiación climática y ambiental para reducir los desafíos globales del cambio climático, la degradación ambiental y la pérdida de biodiversidad. Según los cálculos del Banco Mundial, los niveles de financiación deberían ser al menos un factor 10 más alto para satisfacer las necesidades. Al mismo tiempo, la financiación destinada al uso no sostenible de los recursos naturales como combustible y agua fue al menos 100 veces mayor (FMAM 2013, p.2, párrafo 22). Esto llevó a uno de nosotros a la formulación de la micro-macro paradoja en la financiación climática: si bien las inversiones que luchan contra el cambio climático tendieron a ser exitosas, no fue visible en el nivel macro del calentamiento global en curso (Van den Berg 2017).

La paradoja micro-macro requiere ampliar los límites de los sistemas considerados y enfatiza la necesidad de diseñar proyectos, programas y políticas en varios ámbitos con la plena comprensión del contexto más amplio que puede deshacer cualquier bien que estas intervenciones puedan lograr. La paradoja micro-macro señala que no debemos estar satisfechos con los logros de un solo proyecto, programa o una política estrechamente definida. El Banco Multilateral de Desarrollo y las organizaciones de las Naciones Unidas han sintetizado evidencia evaluativa sobre la insuficiencia del financiamiento para el desarrollo relacionado con el clima y la biodiversidad en las dos primeras décadas de este siglo, tanto para el Convenio sobre la Diversidad Biológica (ECG, FMAM, PNUD y FAO 2010) como para la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (ECG 2011). Esto podría compararse con "predicar a los convertidos", y no debería sorprendernos que estos llamados para acciones y fondos informados por evidencia no hayan sido escuchados por los gobiernos de todo el mundo.

Lo que ciertamente no se puede llamar "predicar a los convertidos" es el reciente informe de la Comisión Global de Adaptación (2019), presentado al mundo, que pinta una imagen terrible de sufrimiento y desigualdad si el cambio climático continúa sin ser contrarrestado. Propone inversiones de US\$ 1,8 billones para generar beneficios de más de US\$ 7,1 billones en pérdidas evitadas debido al cambio climático, beneficios económicos y beneficios sociales y ambientales. Si bien esto es revolucionario y transformador en su ambición y enfoque, plantea la pregunta de que, si el mundo no ha estado dispuesto a invertir en la prevención del cambio climático, ¿por qué estaría interesado en invertir en adaptarse al cambio climático? Sin embargo, agrega una voz autorizada que apoya el cambio transformacional, y establece una vez más que el mundo está en una encrucijada y que la evolución y el cambio incremental no nos ayudarán lo suficiente.

Para que los evaluadores contribuyan a comprender cómo los proyectos, programas y políticas pueden inducir y apoyar cambios duraderos en los sistemas, necesitamos volvernos fluidos en el pensamiento sistémico, incluir el análisis sistémico en nuestras evaluaciones, aprender y comprender cómo funcionan los sistemas, cómo se pueden entender, estudiar y evaluar, y cambiar. En este capítulo identificaremos los sistemas como conformados por componentes interrelacionados de tal manera que el funcionamiento del conjunto sea mayor que la suma de sus componentes. Es crucial que los sistemas que son objeto de proyectos, programas y políticas se integren en la vanguardia de las evaluaciones para que se considere un sistema de evaluación completo, compuesto por las intervenciones desencadenadas por los proyectos, programas o políticas con sus interacciones peculiares con el objeto de interés (como se argumentó recientemente en IIED 2019). También es crucial reconocer que los sistemas están sujetos a ciclos de retroalimentación positiva y negativa que tienden a equilibrarse entre sí, y que las intervenciones deben contribuir a romper los "equilibrios" insostenibles para que el sistema pueda transformarse en una dirección sostenible.

Permítanos también rendir homenaje a algunos de los muchos pioneros que han explorado los sistemas en el ámbito de la evaluación en la última década, sabiendo que no podemos agotar la lista: Michael Quinn Patton (2010 y más recientemente con el concepto de evaluación de Mármol Azul), Richard Hummelbrunner (2011), Bob Williams (2011, 2015), Aaron Zazueta y Jeneen García (2014), Michael Bamberger, Jos Vaessen y Estelle Raimondo (2015) y Emely Gates (2017), entre otros, y desarrollan su trabajo.

Este capítulo tiene como objetivo plantear los cinco desafíos que enfrentan los evaluadores a la luz de la necesidad de un cambio transformacional y concluirá con temas para una mayor discusión en nuestra profesión.

CUADRO 1. Evaluadores en el jardín de los sistemas

Al descubrir el mundo del pensamiento y análisis sistémico, los evaluadores entrarán por la puerta de un mundo completamente nuevo. Encontrarán métodos de análisis muy diferentes a lo que están acostumbrados. Los evaluadores del desarrollo están acostumbrados a una caja de herramientas abrumadoramente llena de instrumentos sociológicos y económicos. En el lado cuantitativo, sus cajas de herramientas hacen hincapié en antes/después, con/sin comparaciones basadas en datos de campo que se analizan con estadísticas de frecuencia y diversas técnicas de regresión diseñadas para demostrar la significancia estadística. Desde el punto de vista cualitativo, los kits de herramientas tradicionales contienen estudios de caso inspirados sociológicamente e interacción con los actores, incluyendo nuevas herramientas analíticas que pueden derivar relaciones causales de los estudios de caso, como el Análisis Comparativo Cualitativo (QCA, por su sigla en inglés).

De repente entrarán en un mundo enérgico y vibrante que funciona con estadísticas bayesianas, donde las predicciones se hacen cargo de la recopilación de grandes cantidades de datos, donde el modelado y los escenarios están de moda y logran vistas inesperadas, donde la realidad observable tiene características a la vez caóticas y ordenadas, donde los puntos de inflexión pueden transformar los sistemas en algo que no existía antes, y donde los fenómenos parecen requerir el uso de leyes de poder matemático, lógica paraconsistente, reiteración no lineal, fractales y secuencias de Fibonacci. Además de eso, nuestro evaluador se sorprende al ver este brillante jardín poblado por una gran cantidad de personas que nunca antes conoció: analistas de sistemas, analistas meteorológicos, especialistas en defensa, financistas de seguros, banqueros de inversión, coordinadores de tráfico, gerentes de logística, etc. En un rincón distante del jardín, descubren a un grupo de macroeconomistas, que utilizan técnicas sistémicas en sus consideraciones de política fiscal y monetaria, pero se les ha prohibido las discusiones generales sobre la política de desarrollo en este jardín por parte de los micro economistas que tienen influencia en discusiones de políticas sobre economía, políticas basadas en evidencia y medición de impacto a través de ensayos controlados aleatorios.

Cómo comenzar a dar sentido a este nuevo y animado jardín, y cómo comenzar a cultivar flores y plantas que aborden el camino hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible es un gran desafío que enfrentan los evaluadores. Requiere más que conocimientos académicos, como principios, habilidades y actitudes, y una voluntad de considerar y explorar cómo se comportan los sistemas de acuerdo con sus propias posibilidades estructurales e historia.

Una breve exploración del pensamiento sistémico

Si bien el pensamiento y el análisis sistémico a menudo se consideran ramas de conocimiento relativamente nuevas, las raíces de la palabra "sistema" (en griego *systema*: un todo organizado, un todo compuesto de partes¹) indican que el pensamiento sistémico ha sido parte de la experiencia humana durante mucho tiempo y es reconocido en muchas culturas de todo el mundo. Se podría argumentar que el pensamiento sistémico ha sido intuitivo en todo el mundo en las religiones y visiones del mundo. Si bien las perspectivas especialmente filosóficas, religiosas y culturales pueden haber sido profundas y sofisticadas, la aplicación de esta comprensión a las sociedades, las economías y nuestra relación con la naturaleza a menudo estuvo llena de dificultades y desafíos.

El pensamiento sistémico no siempre se experimenta de la misma manera para todos. Si para algunos es natural e intuitivo, para otros puede sonar torpe y como que simplemente no está bien. Como señalan Frakes y Linder (2011, 2):

[...] incluso con exposición repetida, algunas personas dentro de cualquier grupo ignoran constantemente la mayoría de las prácticas de pensamiento sistémico, desestimando su valor o retorno de la inversión. En contraste, dentro de cualquier grupo, algunas personas lo acojen rápidamente y se deleitan al descubrir el "lenguaje" del pensamiento sistémico. (En nuestras clases, estos son los estudiantes que dicen: "Esta es la forma en que siempre he pensado; solo me estás dando un lenguaje para expresarlo").

La adopción del pensamiento sistémico a menudo se describe como equivalente a aprender un nuevo idioma, con toda la riqueza que implica esta experiencia. Aprender un idioma nos introduce a diferentes formas de vivir, pensar, razonar y crear mundos que inicialmente pueden ser mal entendidos por nosotros pero que resultan perfectamente adecuados para sus habitantes. Para tener éxito en tal esfuerzo, es necesario dejar de lado los marcos mentales y los marcos arraigados. Aprender un idioma, en este sentido, es realmente diferente de aprender un conjunto fijo de palabras organizadas por una gramática formulada que se supone que transmite significados fijos. Del mismo modo, aprender los conceptos básicos del pensamiento sistémico es fácil. Aplicar completamente los conceptos y la maquinaria conceptual, y encarnar las actitudes de un pensador sistémico, no lo es. Se requiere experiencia para volverse bueno.

Los evaluadores que tienen la tarea de pensar en los sistemas que necesitan ser transformados para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y se les pide que evalúen una intervención implementada a través de un proyecto, programa o política a la luz de esto, pueden pensar: ¿Me siento cómodo en el "pensamiento sistémico"? ¿Es fácil reconocer, delimitar y describir sistemas como la gobernanza, las instituciones, los mercados, los sectores formales e informales, los servicios ecosistémicos, los sistemas sociales y culturales, la equidad y las estructuras de género, etc.? ¿Dónde se puede aprender más sobre el pensamiento sistémico y construir un puente hacia la evaluación? ¿Podrían los evaluadores jóvenes y emergentes obtener una ventaja al incluir estas ideas en sus estudios académicos y prácticas tempranas?

En general, estas preguntas se traducen en el siguiente desafío:

DESAFÍO 1 Los evaluadores deben tener fluidez en el pensamiento sistémico para aplicar conceptos, enfoques y métodos sistémicos en sus evaluaciones.

¹ Ver <https://www.etymonline.com/search?q=system>.

Los evaluadores deben ser expertos en el pensamiento sistémico, ya que es el comienzo de la aplicación de análisis sistémicos. En el pasado, se han realizado enriquecimientos metodológicos en los enfoques de evaluación mediante la inclusión de nuevos conocimientos en equipos de evaluación, a menudo contratados ad hoc y solo para evaluaciones específicas. El cambio que defendemos es más permanente y pide a los profesionales que amplíen su punto de vista, para considerar unidades más grandes (o sistemas), en pocas palabras. Trabajar en equipos multidisciplinarios es una de las formas de hacerlo. El desafío es ir más allá del orgullo disciplinario y construir conversaciones que sean transformadoras en sí mismas.

La necesidad de adoptar pensamientos sistémicos puede brindar una oportunidad para que la profesión reciba a evaluadores jóvenes y emergentes, ya que muchos provienen de universidades con habilidades adicionales y nuevas, y perspectivas teóricas y científicas. Su inclusión en la práctica de evaluación puede conducir a la revolución de la evaluación que se plantea en el capítulo 3 por Bianca Montrosse Moorhead et al.

Análisis de sistemas

En la historia de la ciencia, el pensamiento sistémico jugó un papel importante. Una de las primeras grandes revoluciones científicas modernas fue el cambio de paradigma al final de la Edad Media en Europa de un universo centrado en la Tierra a una perspectiva en la que la gravedad ordenaba los movimientos de los planetas alrededor del sol. Esto llevó a uno de los primeros esfuerzos matemáticos para calcular el funcionamiento de un sistema (es decir, el sistema solar). Sin embargo, no condujo al desarrollo de la ciencia con una visión sistémica. En cambio, con el tiempo comenzó a desarrollarse una brecha entre los enfoques que aislarían los fenómenos a estudiar y los enfoques que apuntarían a comprender y estudiar objetos en su interconexión con otros objetos. Y mientras que algunas ciencias relacionadas con los sistemas fueron fortaleciéndose (astronomía, geología, arqueología) y otras incluyeron perspectivas micro y macro (física, evolución, ciencias sociales), gradualmente la perspectiva emergente que prevalecía sobre la metodología científica se volvió lineal y reduccionista en su naturaleza.

Especialmente en la filosofía de la ciencia, una tradición tomó la forma del reduccionismo² y se centró en los fenómenos observables. Cuando el imperio global de Gran Bretaña y el poder económico de los EE. UU. se hicieron dominantes, el reduccionismo (aquí "el intento científico de dar una explicación en términos de entidades cada vez más pequeñas") se generalizó y se fortaleció en todo el mundo. Esto también fue alentado por los acontecimientos posteriores a la Segunda Guerra Mundial, donde un tipo de lógica, razonamiento y experimentación que apunta a la predicción, el control y la dominación, de la naturaleza, del mundo, de las características y sucesos "indeseables" alcanzaría un poder de gran alcance y privilegio. Los métodos analíticos lineales estrictos y disciplinados, diseñados para aislar partes de objetos o fenómenos en cuestión y luego profundizar en su esencia, conducirían a una comprensión de la mecánica del mundo como estable, inmutable, regido y preciso como un reloj suizo.

Logros asombrosos se produjeron en la ciencia occidental dentro de este marco mental. Como ejemplo, podemos señalar el Proyecto Genoma Humano (HGP, por su sigla en inglés), una investigación científica internacional iniciada en 1990 para determinar la secuencia de ADN de todo el genoma humano. El éxito se anunció en 2003, y en 2006 Nature publicó el último cromosoma inexplorado restante, completando así el

² Para una buena descripción pero un poco periodística del reduccionismo, ver <https://en.wikipedia.org/wiki/Reductionism>.

proyecto. Con los años, y a través de su enfoque reduccionista, el proyecto influyó en áreas como la agricultura, la cría de animales, la bioarqueología, la antropología y otras. Una gran recompensa potencial prevista fue la capacidad de identificar y corregir futuras características indeseables de una persona o de cualquier ser vivo vinculado a características particulares del ADN, desde el cáncer hasta el alcoholismo, las tendencias criminales y las enfermedades mentales, las capacidades reproductivas, etc. Ideas basadas en el esencialismo, la causalidad directa y la instrucción de un sistema desde el exterior, como los que fundamentaron el HGP, tenían limitaciones severas, que ya se señalaron antes de que el proyecto estuviera en marcha (ver Oyama 2000 para una perspectiva más allá de la naturaleza versus la crianza).

El reduccionismo filosófico y científico se centra en los mecanismos subyacentes que "causan" lo que sea que suceda a los sistemas en su conjunto, lo que llevó a la esperanza de que si supiéramos "qué funciona" a nivel micro, podríamos cambiar el mundo. Esto encontró su expresión en el movimiento basado en evidencia, enfocado en una visión reduccionista de la ciencia, abogando por una jerarquía de evidencia, con el ensayo controlado aleatorio en el pináculo. La Escala de Métodos Científicos de Maryland es ejemplar para este enfoque, básicamente solo admite evidencia que se basa en estudios contrafácticos, que van desde ensayos observacionales hasta ensayos controlados aleatorios. Tras el "éxito" de los ensayos controlados aleatorios sobre medicina, el movimiento basado en la evidencia tuvo como objetivo introducir ensayos y estudios similares en el desarrollo y en la formulación de políticas sociales y económicas.

Sin embargo, los ensayos a nivel micro en estudios de desarrollo no conducirán al descubrimiento de mecanismos que cambiarán y transformarán a las sociedades, ya que "lo que funciona" a nivel micro no es "lo que funciona" a nivel macro. Pongamos el ejemplo de un automóvil: un sistema de volante que funciona bien, un motor de combustión, asientos, puertas, un tanque de gasolina, etc. Al reducir el automóvil a sus componentes, podemos ver muchas causas que respaldan la conducción del automóvil: las conexiones del volante a las ruedas delanteras del automóvil, lo que le permite cambiar de dirección; el pedal del acelerador asegura que el motor de combustión trabaje más, asegurando una mayor velocidad del automóvil, y así sucesivamente. Sin embargo, ninguna explicación reduccionista de un automóvil podría explicar por qué se movió de A a B, ya que esta es la decisión del conductor y no está vinculada a ningún componente específico del automóvil. Conducir el automóvil de A a B es "causado" por un mecanismo del automóvil en su conjunto e incluye un conductor: las preferencias del conductor en lo que respecta al destino, si las carreteras están abiertas u obstruidas, si hay una estación de servicio a mitad de camino y así sucesivamente. Y a nivel de "tráfico" podemos discernir muchos automóviles que se mueven juntos, causando atascos de tráfico o tormentas y neblinas que intervienen, o un terremoto que destruye repentinamente el camino. Y cuanto más abarcamos los sistemas relacionados, vemos problemas de movilidad, rutas comerciales, infraestructura que abre áreas para el comercio o para la vida, y podemos ver áreas abiertas para la deforestación comercial, contribuyendo así al cambio climático o caminos que reducen el hábitat para las especies, lo que lleva a reducciones dramáticas en la biodiversidad.

Si bien el reduccionismo gobernó muchas disciplinas y muchos esfuerzos de investigación, el análisis sistémico floreció en otras disciplinas, especialmente en la segunda mitad del siglo XX. Las ciencias de la Tierra aumentaron nuestra comprensión de nuestro planeta, incluyendo el descubrimiento del movimiento de las placas tectónicas y una comprensión más profunda de la geología de la corteza terrestre, así como nuestro creciente conocimiento del pasado a través de la arqueología y la historia de la evolución, como se observa en los fósiles. Otras ciencias profundamente arraigadas en el pensamiento sistémico son la astronomía, la ecología, las ciencias tecnológicas en general y los enfoques transdisciplinarios como la cibernética y la teoría de la información.

Una ciencia basada en el análisis sistémico que el público en general ha escuchado es la ciencia del clima. El consenso científico sobre qué es el cambio climático, cómo se causa y cómo se puede prevenir, se basa en escenarios de modelado que analizan los niveles de gases de efecto invernadero en la atmósfera. Este modelo

es transdisciplinario: combina los resultados de la investigación sociológica, económica, tecnológica, química y meteorológica. Está fuertemente arraigado en la comprensión científica de los procesos climáticos: se pone énfasis en la dinámica histórica, en cómo partes del sistema han interactuado entre sí en el pasado, hasta hoy y en el futuro. Esta vista histórica/longitudinal reemplaza el enfoque estático, similar a una foto, y los patrones de comportamiento se identifican y se toman en consideración. El Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático (IPCC, por su sigla en inglés) realiza un seguimiento de los hallazgos científicos sobre el cambio climático, incluidos sus riesgos políticos y económicos y las posibles opciones de respuesta. Algunos han acusado a los informes del IPCC de ser demasiado conservadores en sus estimaciones y otros los han acusado de ser demasiado dramáticos en sus conclusiones, y, hasta ahora, la dirección general de los informes se ha confirmado constantemente en las tendencias climáticas en todo el mundo.

La revolución de la información que el mundo está experimentando desde la Segunda Guerra Mundial se aborda cada vez más a través del análisis sistémico, con Big Data, Inteligencia Artificial y perspectivas sociales, económicas y tecnológicas cambiantes debido a la conectividad móvil y a internet. La introducción de nuevas tecnologías es cada vez más rápida y sus consecuencias son a menudo (en parte) imprevistas. La tecnología de la información y el análisis de Big Data tienden a utilizar herramientas matemáticas que están relativamente subutilizadas en el desarrollo y en la evaluación del desarrollo, tales como estadísticas bayesianas, análisis de riesgos, algoritmos de Inteligencia Artificial, etc.

Con respecto a esto, es importante tener en cuenta que el desarrollo y la evaluación generales utilizan principalmente herramientas tradicionales, no diseñadas para tratar fenómenos complejos y dinámicos. Esto obstaculiza especialmente los ensayos controlados aleatorios, ya que necesitan grandes cantidades de datos para poder concluir sobre la correlación estadística y la significancia, lo que hace que los ensayos controlados aleatorios sean más caros y difíciles de implementar y menos relevantes para las prácticas existentes, ya que solo los procesos estáticos pueden ser estudiados.

La estadística bayesiana ha sido durante mucho tiempo anatema en la ciencia, ya que utiliza el conocimiento existente como entrada en el análisis estadístico, que luego se refina a través de procesos iterativos para indicar probabilidades condicionales. Mientras que en la ciencia, las estadísticas bayesianas después de la Segunda Guerra Mundial fueron condenadas al ostracismo, se negó a desaparecer en el mundo de las aplicaciones: defensa, heurística, seguros, análisis de riesgos, investigación de operaciones, etc. Una excelente visión general de cómo las estadísticas bayesianas superaron su condena por las principales estadísticas se puede encontrar en La teoría que no moriría de Sharon Bertsch McGrayne (McGrayne 2011).

Si bien muchos evaluadores del desarrollo continúan enfocándose en las estadísticas de frecuencia en su análisis de datos, las aplicaciones matemáticas para comprender nuestro mundo y nuestra realidad han crecido dramáticamente. En el desarrollo, en general, la identificación de riesgos se reduce a agregar algunas suposiciones de lo que podría salir mal en la lógica de intervención, ya sea en una teoría del cambio o en un marco lógico. El análisis de riesgos, en su encarnación más estructural, es un enfoque cuantitativo de los riesgos asociados con los escenarios de desarrollo y, por lo tanto, no es lineal sino multidimensional. Se calcula la probabilidad de diferentes resultados potenciales y luego se puede utilizar para fines de gestión. Esta forma de razonamiento y enfoque se ha generalizado en la industria de seguros y en las inversiones financieras, con, por ejemplo, fondos de cobertura que calculan cuánto deberían invertir en diferentes escenarios para cubrir sus fondos contra pérdidas en un escenario versus ganancias en otro escenario.

El autor del éxito de ventas, Nassim Nicholas Taleb, ex comerciante y analista de riesgos, convertido en publicista y filósofo, con frecuencia ha llamado la atención por el uso erróneo de las estadísticas, especialmente advirtiendo sobre eventos potencialmente catastróficos imprevistos: centrándose en eventos imprevisibles que demuestran que una teoría o suposición no es correcta, a menudo con consecuencias

dramáticas. Argumenta que estos eventos imprevistos pueden estar ocultos en las regiones de menores riesgos: los extremos de los riesgos calculados que exhiben una distribución gaussiana (Taleb 2018). Él hace una distinción entre los riesgos que se comparten (donde los riesgos bajos se pueden tomar como aceptables para la persona promedio) y los riesgos que son personales (donde incluso una baja posibilidad de desastre seguramente será fatal a largo plazo). Se podría identificar el cambio climático como un riesgo "personal" para la humanidad y el planeta. El análisis matemático de riesgos ahora se aplica a las decisiones de inversión. La Red para Ecologizar el Sistema Financiero (2019) ha publicado recientemente un informe sobre el cambio climático como fuente de riesgo financiero.

El análisis de riesgos desde una perspectiva sistémica aún no se utiliza en las evaluaciones, ya que a menudo se puede percibir que se trata del futuro en lugar del pasado, y los evaluadores son reacios a abordar el futuro. Pero si la ciencia y los enfoques transdisciplinarios se centran cada vez más en el futuro como dignos de nuestra preocupación, los evaluadores deberían superar este umbral y comenzar a incluir si las intervenciones que supuestamente reducen el riesgo con el tiempo, de hecho lo hacen. Y deberían tener los medios a su disposición para juzgar esto.

La adaptación al cambio climático o la resistencia al cambio climático pueden ser un buen ejemplo. Se supone que las políticas e intervenciones que promueven esto conducen a menores riesgos en el futuro, o menores costos por riesgos que no pueden prevenirse. Esto debería conducir necesariamente a cambios y cambios en los escenarios de riesgo calculados para el futuro, y los evaluadores deberían incluir esto en las evaluaciones ya que sus juicios sobre el rendimiento pasado requieren la inclusión y la comprensión del análisis de riesgos con respecto al futuro. La Comisión Global de Adaptación (2019) ha hecho esto a escala mundial; ¿Están habilitados los evaluadores para hacer esto a escala nacional o local?

Las intervenciones de desarrollo tienden a considerar el mundo, nuestras sociedades y economías como inherentemente estables, y la intervención como un impulso suave o, a veces, contundente en la dirección correcta, con resultados a menudo en una progresión lineal desde los aportes. Muchos todavía perciben la sostenibilidad como una continuación de los beneficios una vez que ha finalizado una intervención; en otras palabras: se ha alcanzado una nueva situación estable. Sin embargo, la estabilidad en los sistemas es dinámica y los cambios en los sistemas no son lineales.

La estabilidad y el cambio en los sistemas que operan a nuestro alrededor tienden a ser difíciles de predecir, ya que muchas influencias causales ocurren al mismo tiempo, en diferentes direcciones. El esfuerzo por identificar cómo los sistemas naturales interactúan con los sistemas humanos a través de la Evaluación de Ecosistemas del Milenio (Millennium 2005) demuestra cuán complejos son los diversos vínculos entre sistemas, mientras que investigaciones más recientes demuestran que todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible están interrelacionados, y que esto debe ser tomado en cuenta para comprender cómo lograr objetivos sin socavar a otros (Consejo Internacional para la Ciencia 2018 y Scharlemann 2016).

Si bien todo parece interactuar con todo, el mundo "parece" relativamente estable para nosotros, y el cambio transformacional parece muy difícil de lograr. El análisis sistémico reconoce que los sistemas pueden estar en equilibrio y tienden a describir esto como un remolino de vectores de cambio que en su mayoría se cancelan entre sí. Y cuando se alcanza un punto de inflexión en el que un sistema cambia a algo diferente, esto puede ser inesperado.

La clase de matemática que se utiliza para estudiar fenómenos no lineales, contingentes e históricos que podrían describirse como sistemas de transformación se denomina "matemática de la ley potencial": una cantidad varía como la potencia de otra ($y=x^k$). Las variaciones de esto incluyen matemáticas del caos, fractales, series de números iterativos como la secuencia de Fibonacci (donde cada nuevo número es la suma

de los dos números anteriores), y así sucesivamente. Los sistemas que queremos transformar para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, cuando se miden en datos clave, tienden a mostrar fenómenos de ley de potencia. Esto parece prometedor, ya que estaremos en busca de las alas de la mariposa (y una pequeña inversión puede conducir a grandes cambios), pero también plantea grandes riesgos e incertidumbres, ya que el huracán causado por las alas de una mariposa puede ir en una dirección bastante diferente y destruir lo que apreciamos.

Andriani y McKelvey (2007) ofrecen un ejemplo de la necesidad de estudiar las leyes potenciales en el desarrollo, quienes sostienen que la investigación gerencial necesita pasar de las estadísticas gaussianas a eventos extremos y leyes potenciales, ya que esto reflejará el mundo real mejor que los números estables de promedios gaussianos. Si bien reconocen el valor de las estadísticas gaussianas en situaciones donde la estabilidad parece reinar, también afirman que esto cierra nuestros ojos al cambio y la transformación no lineal. Las estadísticas en evaluación a menudo son discretas o están ocultas en los anexos. Las leyes potenciales rara vez se usan en las evaluaciones. Si las evaluaciones van a estudiar la transformación y nos ayudan y apoyan a transformarnos en la dirección de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, nuestra profesión deberá incorporar una comprensión de cómo las leyes potenciales predicen los cambios.

Como evaluadores, enfrentamos el desafío de incluir la multitud de análisis sistémicos y sus logros en nuestra caja de herramientas de evaluación. Si bien las evaluaciones sobre la acción climática y otras intervenciones que incluyen la relación entre la humanidad y su hábitat han exhibido varios esfuerzos para integrar las perspectivas de los sistemas en su caja de herramientas, otras áreas de evaluación del desarrollo aún no se han llevado a cabo en consecuencia. La evaluación transformadora, ya sea a nivel de género y comunidad o en los niveles de la sociedad (como se muestra en el capítulo 2 por Osvaldo Feinstein) plantea un problema importante para la comunidad de evaluación, lo que nos lleva a nuestro segundo desafío.

DESAFÍO 2 Los evaluadores deben estar abiertos a la evidencia y a las fuentes de conocimiento generadas a través de la analítica de sistemas, incluyendo especialmente los escenarios futuros y los fenómenos de la ley potencial que conducen a un cambio transformacional.

Introducir el análisis y pensamiento sistémico en evaluaciones

Si bien existe un acuerdo general sobre la necesidad de cambiar a sistemas para comprender y ayudar a promover un cambio transformacional que respalde el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, existe una falta de acuerdo o consenso sobre cómo se debe hacer esto. Al igual que el pensamiento sistémico, la evaluación es un campo informado por varias disciplinas desde su inicio. El renovado interés y el creciente recurso para el pensamiento sistémico en la evaluación se enfrenta inmediatamente al desafío de comprender las implicaciones del uso de enfoques sistémicos en nuestro campo:

Las teorías, conceptos, metodologías y herramientas que son centrales en estos campos a menudo tienen definiciones múltiples, y a veces incompatibles, y numerosas variaciones (Henning y Chen 2012). A medida que los evaluadores seleccionen y traduzcan enfoques sistémicos, se definirán y aplicarán de manera diferente para que sean relevantes y útiles para los evaluadores. Finalmente, los evaluadores que se basan en los campos sistémicos lo hacen dentro de diferentes teorías de evaluación (por ejemplo, basadas en la teoría, receptivas, centradas en la equidad) para evaluar diferentes tipos de intervenciones (por ejemplo, innovaciones sociales, políticas de atención médica, desarrollo regional), y en diferentes circunstancias. En consecuencia, es un desafío examinar en general las implicaciones de los enfoques sistémicos para la práctica de evaluación. (Gates 2017, p. 153).

Tres razones motivaron a Emily Gates a desarrollar un estudio sobre las implicaciones de los enfoques sistémicos para la práctica de evaluación:

1. Nuevos tipos de intervenciones siendo desarrolladas por quienes encargan la evaluación y los actores (por ejemplo, redes, innovaciones emergentes y cambio de sistemas), que requieren evaluaciones adecuadas;
2. La afirmación ahora relativamente común, por parte de los evaluadores, de que están utilizando enfoques sistémicos (Patton 2016), sin una investigación empírica que examine el uso de estas ideas y métodos en la práctica;
3. Un interés creciente en la investigación sobre evaluación.

Aunque estamos en gran parte de acuerdo con estas preguntas, nuestra preocupación va más allá de enfatizar el papel instrumental de la evaluación, resaltando el aprendizaje en el mundo de los proyectos y programas en sí, una característica emergente de la práctica de los evaluadores identificada por Gates (2017). Además de diseñar evaluaciones que sean adecuadas para las intervenciones promovidas por proyectos, programas y políticas y para ayudar a mejorarlas, parece urgente que las evaluaciones contribuyan a desarrollar una buena comprensión de la dinámica sistémica de los fenómenos/sistemas que son objeto de estas intervenciones, que a menudo plantean problemas que no pueden resolverse con el mismo estado mental que los produjo, para referir a la famosa cita de Einstein: "Los problemas importantes que enfrentamos hoy no pueden resolverse con el mismo nivel de pensamiento que teníamos cuando los creamos".

La pregunta es entonces cómo integrar las perspectivas sistémicas. Williams (2011) recuerda un inventario de enfoques sistémicos construido en 2002 por el Instituto Internacional de Estudios de Sistemas Generales (IIGSS), que presentó más de 1200 enfoques, algunos oscuros y otros muy conocidos. "No es de extrañar", escribe Williams (2011, p.2), "que a algunas personas les resulta difícil clasificar la variedad y la amplitud de los enfoques para determinar qué les es útil y qué no".

DESAFÍO 3 Entre la rica diversidad de enfoques, herramientas y métodos que ofrece la analítica sistémica, los evaluadores deben poder identificar los relevantes y significativos para la tarea que están a punto de emprender.

Nuestra sugerencia es primero adoptar una definición común de qué son los sistemas, en segundo lugar, identificar qué sistemas juegan un papel o son el foco de la intervención que se supone que debe evaluar y, en tercer lugar, incorporar herramientas específicas de ciencia y análisis sistémicos apropiadas para los sistemas identificados, así como la comprensión de los circuitos de retroalimentación negativa y positiva que afectan a estos sistemas.

Identificación de sistemas

Comenzamos definiendo sistema, describiendo sus características y resumiendo formalmente los tipos de sistemas ya mencionados en otra parte de este capítulo. No es necesario repetir lo que se ha dicho anteriormente sobre la variedad de formas en que se definen estos conceptos: las definiciones a continuación son nuestra elección.

Los sistemas son unidades dinámicas que distinguimos y elegimos tratar como compuestos de componentes interrelacionados, de tal manera que el funcionamiento del sistema, es decir, el resultado de las interacciones entre los componentes, es mayor que la suma de sus componentes.

Uno podría sorprenderse por la referencia a la "elección" del observador para identificar algo como un sistema o tratarlo como un objeto en sí mismo. Un ejemplo puede aclarar esto: uno puede elegir tratar su reloj como una unidad simple, es decir, no referirse a cuántos y qué componentes tiene dentro y usarlo como un dispositivo que le dice la hora. O bien, ya sea por curiosidad o por el daño que pudo haber sufrido, uno puede optar por abrirlo o tener que abrirlo o llevarlo a alguien que pueda verificar cómo están sus componentes y cómo interactúan entre sí.

Una segunda cuestión que destacar es que los sistemas pueden y estarán compuestos por otros sistemas. Volviendo al ejemplo de un automóvil explorado anteriormente: si bien el automóvil es un sistema fácilmente reconocible, el motor de combustión en el automóvil (¡o cada vez más la batería eléctrica!) también puede reconocerse como un sistema en sí mismo, dentro del sistema del automóvil. Una vez más, el comportamiento del sistema depende de lo que elija tener en cuenta: mientras que un motor de combustión es un gran sistema para sacar el movimiento del combustible quemado, y esto se traduce hacia arriba al automóvil, la capacidad del automóvil de moverse de A a B no se traduce en el motor de combustión en sí mismo. Carece de ruedas y un mecanismo de dirección.

Un tercer aspecto para tener en cuenta es la dinámica de los sistemas. De hecho, gran parte de las teorías de sistemas tenían como objetivo abordar este fenómeno fundamental que debe observarse y tratarse, en su complejidad e historia contingente, especialmente en sistemas naturales y mixtos. Los sistemas interactúan, todo el tiempo, con otros sistemas que incluso pueden estar distantes en tiempo y lugar. Al identificar los sistemas, es fundamental reconocer que no están operando en un vacío: siempre habrá interacciones dinámicas con otros sistemas relacionados.

Para fines exploratorios de este capítulo, consideramos los siguientes tipos de sistemas:

1. **Sistemas diseñados:** todas las máquinas son sistemas diseñados. Las bases de datos, los sistemas legales, los inventarios de todo tipo son igualmente hechos por el hombre.
2. **Sistemas naturales:** el clima, los bosques, las galaxias, los cuerpos humanos y las células son ejemplos de sistemas naturales, con sus características especiales con respecto a la causalidad y la dinámica exploradas anteriormente a través de los ejemplos climáticos.
3. **Sistemas mixtos:** la sociedad es el ejemplo canónico de sistemas mixtos, que exhibe características de sistemas naturales y de diseño.

Dependiendo del tipo de preguntas que necesitamos resolver en nuestras evaluaciones, otras tipologías pueden ser útiles. Cuando lo que está en juego es el tipo de componentes involucrados, es posible distinguir entre:

1. **Sistemas duros** - hechos de componentes concretos.
2. **Sistemas blandos** - como sistemas legales, institucionales, religiosos, culturales y artísticos, que pueden involucrar componentes concretos pero conjuntos generales de valores, creencias, principios, reglas, etc.
3. **Sistemas mixtos:** compuestos de unidades/sistemas blandos y duros.

Sistemas relacionados con el evaluando

Una primera exploración de los sistemas puede conducir a la sensación de que "tratar con totalidades", "ampliar la vista" y abrazar objetos en sus circunstancias es imposible de lograr. Algunos profesionales de diferentes áreas de trabajo han reportado ansiedad y una presión abrumadora que parece insuperable cuando se busca el todo en un mundo complejo e interrelacionado. El pensamiento sistémico ha sido frecuentemente llamado pensamiento holístico, comúnmente entendido como un modo de razonamiento para tratar con "totalidades" complejas. Si bien el uso de esta expresión resalta el atractivo para los observadores (científicos, evaluadores, nosotros mismos, etc.) para desarrollar la conciencia al tratar de comprender una imagen más grande que la que están acostumbrados, por otro lado, puede conducir a la búsqueda de "totalidades", no importa cuán grandes sean, en una vista desde un helicóptero. Pronto se hace evidente que esto no es operativo y que se debe mantener la flexibilidad para comprender y estudiar los sistemas.

Otra dificultad es aceptar que la complejidad involucrada en los sistemas anidados dentro de otros sistemas y las interacciones entre sistemas, como entre los dominios sociales, económicos y ambientales, no es mecanicista como en la perspectiva reduccionista de la realidad. El economista W. Brian Arthur (1999), una autoridad sobre complejidad en economía y tecnología, lo describió de la siguiente manera:

La complejidad es mirar elementos que interactúan y preguntar cómo forman patrones y cómo se desarrollan los patrones. Es importante señalar que es posible que los patrones nunca se terminen. Son abiertos. En la ciencia estándar esto golpea algunas cosas a las que la mayoría de los científicos tienen una reacción negativa. A la ciencia no le gusta la novedad perpetua.

Esta "novedad perpetua" es lo que hace que el pensamiento y el análisis sistémico sean un viaje de descubrimiento y nos da la esperanza de que los evaluadores puedan contribuir a proporcionar evidencia sobre lo que está sucediendo en los sistemas que podrían usarse como punto de partida para nuevas direcciones.

Los sistemas y especialmente los sistemas anidados pueden subir hasta el espacio, y un buen ejemplo es el esfuerzo global para reparar la capa de ozono que nos protege de los dañinos rayos del sol. La delgada capa de ozono en la porción inferior de la estratosfera de la Tierra, que realiza este servicio esencial para nuestro planeta, fue dañada y rota por sustancias en el aire que se introdujeron para resolver problemas en los refrigeradores. Esto condujo a un agujero de ozono emergente que sacudió al mundo a la acción. El sistema de descomposición de la capa de ozono se detuvo mediante una serie de intervenciones que detuvieron la producción, prohibieron el consumo (uso en refrigeradores) y organizaron el almacenamiento y la destrucción final de las Sustancias que Merman el Ozono sacándolas de circulación. Por lo tanto, la elección del sistema debería llevar a la pregunta de cómo se puede abordar esto en una evaluación.

Los sistemas complejos pueden tener características mixtas. Esto ha llevado a los puntos de partida conocidos para la identificación del sistema que uno desea evaluar:

1. Establecer los límites del sistema;
2. Identificar los actores/componentes del sistema;
3. Identificar sus relaciones.

Agregamos un cuarto que es esencial para entender lo que está sucediendo:

4. Identificar bucles de retroalimentación positiva y negativa que cambian el sistema, lo mantienen en equilibrio o lo mueven en una dirección insostenible.

En la evaluación, siempre podríamos tratar con sistemas mixtos: además de la intervención examinada, llamada canónicamente "el evaluando", que es una serie de intervenciones en un proyecto, programa o política, el evaluador mismo debe considerarse parte del sistema, junto con actores en general, y todos los valores, estructuras mentales y creencias que están permanentemente presentes en la actividad. El capítulo 6, de Hur Hassnain e Inga-Lill Aronsson, en este libro, llama la atención sobre la importancia del patrimonio para la recuperación de la paz en las zonas frágiles y conflictivas, iluminando un componente de la dinámica social que, aunque inmaterial (no concreta, blanda - para usar el término seleccionado previamente) juega un papel relevante y reconocible en la identidad y la cohesión social.

La dinámica de los sistemas está impulsada por fuerzas opuestas: retroalimentación y bucles iterativos que van en diferentes direcciones. Una dirección va al cambio: para bien o para mal. El otro es retroalimentación para restablecer el equilibrio. Por ejemplo, en el cambio climático estamos experimentando bucles de retroalimentación que fortalecen y refuerzan el cambio climático, como el derretimiento de los casquetes polares y los glaciares que aceleran el calentamiento del planeta. Al mismo tiempo, otros comentarios conducen a un secuestro natural de CO₂ que hará que el CO₂ en la atmósfera vuelva a los niveles experimentados por la Tierra antes de que la humanidad comenzara a usar combustibles fósiles a escala global. Los procesos naturales extraen CO₂ del aire y lo depositan en el suelo y en el fondo del océano, convirtiéndolo en roca. Para nuestro futuro inmediato, esto es bastante problemático, ya que estos procesos tomarán aproximadamente medio millón de años para llevarnos de vuelta a los niveles preindustriales³. Y como hemos visto, los bucles de retroalimentación negativa para el cambio climático superan los positivos por el momento, incluso si las iniciativas han comenzado a acelerar el bucle natural de retroalimentación positiva, por ejemplo a través de la reforestación. Se pueden dar ejemplos similares en relación con otros objetivos de los ODS, por ejemplo, en la compleja relación entre educación, atención médica y medios de vida, donde pequeños cambios en un área pueden conducir a nuevos bucles emergentes de retroalimentación que funcionan de manera beneficiosa o que hacen que los objetivos sean más difíciles de alcanzar.

Dados estos bucles de retroalimentación positiva y negativa, cualquier equilibrio de sistemas es, por lo tanto, un equilibrio dinámico. Es histórico, contingente con las interacciones del sistema con su entorno y con los cambios en los sistemas relacionados. El hecho de que un sistema parezca estable o parezca ir en cierta dirección, no significa que sepamos controlar el camino de su historia o predecir completamente su comportamiento.

Elección de herramientas analíticas apropiadas

Necesitamos una perspectiva sistémica porque necesitamos dar a luz y apoyar cambios en escalas sin precedentes y en diferentes ámbitos; porque tenemos un historial de intervenciones de todo tipo en diversas áreas que no han devuelto el esfuerzo y el dinero invertido en la manera que esperábamos; porque tenemos

³ Ver <https://www.nature.com/articles/climate.2008.122>.

⁴ Ver <https://www.overshootday.org/>.

muchos ejemplos en nuestra propia vida que nos dan evidencia de interrelaciones entre fenómenos de diversas naturalezas que una larga tradición de pensamiento lineal y reduccionista creía que no reconocíamos; porque nuestra ciencia y epistemología tradicionales son buenas para lidiar con situaciones estáticas, y nuestro objetivo es un futuro mejor y más dinámico gracias al aprendizaje de nuestra historia. Nuestros sistemas necesitan cambiar de la situación actual en la que se encuentran: necesitan transformarse para que la humanidad tenga un futuro sostenible en nuestro planeta, en sociedades equitativas e inclusivas, sin dejar a nadie atrás y en equilibrio con los recursos de nuestro planeta.

Una forma de ver esto ha sido el esfuerzo por establecer la huella global de la humanidad, calculando cómo la demanda de recursos y servicios ecológicos de la humanidad se relaciona con los recursos que el planeta Tierra puede generar en un año. La Red Global Footprint rastrea el uso de recursos cada año e identificó el 29 de julio de 2019 como el "Día de Sobregiro de la Tierra", cuando se usaron más recursos desde el 1 de enero de 2019 que la Tierra puede renovar en un año completo. Está claro que esto no puede continuar. Esta visión está en la raíz del activismo de Greta Thunberg y su "huelga escolar por el clima". Greta ha afirmado que solo está repitiendo lo que los científicos "han estado comunicando al público durante décadas" sobre la urgente necesidad de acción climática. Esto es correcto. Ahora que la necesidad de una acción climática se está volviendo más urgente que nunca, el llamado al cambio transformacional se está generalizando. No es inesperado que los fondos para el clima y el medio ambiente (ver Uitto et al., capítulo 7) hayan sido más activos en la exploración de la evaluación del cambio transformacional a nivel global, nacional y social.

El cambio climático solía ser, en primer lugar, un problema energético y una solución habría sido cambiar nuestras fuentes de energía de combustibles fósiles a fuentes de energía renovables, como la solar, la eólica, la geotérmica, etc. La actual crisis climática es un tema transversal en todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por lo tanto, cualquier llamado a un cambio transformador para los Objetivos de Desarrollo Sostenible debe incluir las perspectivas climáticas y el uso excesivo de los recursos de nuestro ecosistema. Y viceversa, cualquier llamado para detener la crisis climática debe incluir contribuciones de otros ámbitos en los que los Objetivos de Desarrollo Sostenible tienen sus objetivos establecidos. Muchas interrelaciones entre los fenómenos de los diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible, aparentemente desconectados y distantes, están disponibles para ser explorados y utilizados hacia cambios transformacionales duraderos hacia un futuro sostenible e inclusivo.

El nivel de sistemas al que los evaluadores deben aspirar es, por lo tanto, alto e integral. Vale la pena señalar que el tamaño, en sí mismo, no garantiza una visión sistémica que requiere formas particulares de tratar con la dinámica, las interrelaciones y la historia. En la ciencia, geólogos, geógrafos e historiadores han estudiado sistemas de interacción entre la humanidad y el planeta. Ha llevado a la identificación de la era de la humanidad, el Antropoceno, como una nueva era geológica en el planeta Tierra⁵. Los historiadores han visto cómo el Antropoceno ha tomado forma con el tiempo en el influyente libro *El choque del Antropoceno* de Christophe Bonneuil y Jean-Baptiste Fressoz (2013) y las perspectivas geológicas se han discutido a fondo en la publicación seminal *El Planeta Humano* de Simon L. Lewis y Mark A. Maslin (2018). El último libro proporciona una perspectiva sistémica compleja sobre cómo la humanidad ha interactuado con nuestro planeta, centrándose en el papel y la disponibilidad de energía, con cada era avanzando hacia niveles más altos de uso de energía, pasando de cazadores-recolectores, a la revolución agrícola, al capitalismo mercantil, a la revolución industrial, al capitalismo de consumo. Su perspectiva integrada, sistémica y de alto nivel también incluye una perspectiva sobre el cambio transformacional. Advierten sobre la resistencia inherente en los sistemas y que la "brecha de múltiples límites planetarios" (Lewis 2018, p. 349) que actualmente

⁵ El primer paso hacia el reconocimiento formal del Antropoceno como una nueva época geológica fue tomado en mayo de 2019 por un panel de científicos, preparándose para una decisión en 2021 por la Comisión Internacional de Estratigrafía.

experimentamos no se cambia fácilmente, ya que nuestro "sistema" actual, basado en combustibles fósiles, cultivos híbridos y fertilizante de nitrógeno, es dinámicamente resistente al cambio transformacional que necesitamos y esperamos.

Reconocimiento de bucles de retroalimentación positiva y negativa

En línea con nuestra discusión anterior sobre la naturaleza dinámica de los sistemas, Lewis y Maslin (2018) describen el orden de más alto nivel de nuestras sociedades y economías, en su relación con la naturaleza, no tan estable y resistente al cambio, sino tan inestable y moviéndose en una dirección insostenible. Nuestro desafío no es solo apoyar y evaluar la acción hacia un futuro sostenible, sino hacerlo a la luz de las transformaciones que están ocurriendo y que minan nuestros acuerdos sociales y económicos actuales. Parece que si bien nuestras economías han obtenido ingresos y riqueza, tanto en el lado social como en el natural, las transformaciones han estado en direcciones insostenibles, quizás más en el lado natural, con tres grandes crisis ambientales que amenazan el hábitat de la humanidad. El primero es el cambio climático, que es bien conocido y se pronostica que está en camino de cambiar irrevocablemente nuestro clima. Este cambio transformador en la dirección equivocada puede conducir durante cientos de años a regiones del trópico a que se vuelvan inhóspitas debido a las altas temperaturas, puede derretir todo el hielo en el planeta, lo que lleva a un aumento del nivel del mar con decenas de metros, lo que lleva al reasentamiento a gran escala de poblaciones y ciudades hacia el interior más alto y dando lugar a cambios dramáticos en la agricultura y la disponibilidad de alimentos en todo el mundo.

La crisis climática no es la única que muestra bucles de retroalimentación débilmente sostenibles y bucles de retroalimentación fuertemente insostenibles. Una segunda crisis ambiental se refiere a la pérdida de biodiversidad, ahora a menudo reconocida como la sexta extinción masiva de la vida en el planeta, amenazando la supervivencia de la humanidad (Kolbert 2014). Esta pérdida de biodiversidad interrumpirá nuestros sistemas agrícolas y conducirá a crisis alimentarias sin precedentes. La globalización está en la raíz de la extinción, ya que las áreas anteriormente aisladas se abren cada vez más a especies invasoras y virus y bacterias que potencialmente pueden convertir los ecosistemas en tierras baldías. Lo que les sucedió a los indios americanos cuando les llegaron cepas de gripe a las que no tenían resistencia, ahora les está sucediendo a los ecosistemas y especies de plantas y animales que no tienen resistencia contra las especies y enfermedades invasivas.

La tercera crisis se refiere a los productos químicos y los desechos que nuestras sociedades liberan en el mundo. Si bien los desechos plásticos en el océano se pueden recuperar de alguna manera, muchos componentes químicos ponen en peligro nuestros ecosistemas sin ser visibles. Una de las islas más remotas del mundo, la isla de Henderson en el Pacífico ha sido visitada en 2018 por un equipo de científicos que estableció que no menos de 18 toneladas de desechos plásticos han sido arrastrados a la costa en sus playas antes impolutas⁶. El plástico se descompondrá en micropartículas que ahora ya han entrado en la cadena alimentaria y terminan en nuestros cuerpos. Nuevos productos químicos y sustancias orgánicas están entrando en procesos industriales en nuestras sociedades de consumo. A pesar de las garantías de las industrias que los producen con fines de envasado y conservación, sus rastros terminarán en nuestros cuerpos.

⁶ Ver el Guardian del 30 de julio 2019 en <https://tinyurl.com/y424vs5f>.

Estos procesos de transformación necesitan ser revertidos, lo cual es una tarea difícil, ya que todos estos procesos aún reciben grandes aportes para continuar firmemente en su camino para transformar nuestro mundo. Un desafío importante al que se enfrentarán los evaluadores es valorar y juzgar los esfuerzos hacia un cambio transformacional en la dirección de un futuro sostenible a la luz de los procesos de cambio dominantes en la otra dirección. ¿Se apoyan los procesos de transformación de manera suficiente y adecuada para revertir las tendencias? La comprensión es, por lo tanto, clave. Los evaluadores deberán comprender en qué dirección se están moviendo los sistemas, y si una política, programa o intervención está asegurando un cambio transformacional en la dirección correcta, o si se trata de una carrera perdida.

Esto nos lleva a un cuarto y último desafío que formularemos aquí, para los evaluadores y para la evaluación.

DESAFÍO 4 Las evaluaciones deben proporcionar información y comprensión sobre si las intervenciones y las políticas pueden revertir las tendencias y pueden superar las barreras para avanzar en direcciones sostenibles.

Más discusiones para nuestra profesión

Cuando nosotros, como evaluadores, identificamos los sistemas que debemos considerar, comprender y valorar en nuestras evaluaciones, debemos comenzar la búsqueda de la ciencia sistémica y herramientas que puedan ayudarnos. La búsqueda puede comenzar identificando investigaciones relacionadas que estén en curso, los científicos que emprenden esto e interactúan con ellos para ver qué ideas podemos usar y en qué confiar, qué conjuntos de datos están disponibles para nosotros y qué herramientas analíticas son útiles. Aspiraremos a "evaluaciones dinámicas" y, para promover el aprendizaje y los cambios más allá de las estructuras inmediatas de los sistemas involucrados, en ciclos continuos y múltiples de reflexiones, como lo describe Osvaldo Feinstein en el capítulo 2 de este libro.

IDEAS propone, para una mayor discusión en la comunidad de evaluación global, organizar una Academia Internacional de Evaluación que pueda desempeñar un papel importante para facilitar los vínculos e intercambios entre ciencia, investigación y evaluación sobre temas sistémicos y con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, la Academia Internacional de Evaluación puede funcionar como una catalizadora de ideas, profesionales y recursos para alimentar una inteligencia global para el avance de la evaluación para cumplir su misión y la tarea de contribuir al logro de los ODS. Esta propuesta es una consecuencia del involucramiento de IDEAS en la profesionalización, incluidas iniciativas anteriores como el Marco de Competencias y el Código de Ética, ambas elaboradas por un comité de miembros de todo el mundo, así como nuestros esfuerzos para crear grupos temáticos que discutan temas de interés para la comunidad de evaluación global.

Esta no es una guía práctica sobre cómo se puede integrar el análisis sistémico en nuestras evaluaciones. Nuestro propósito es comenzar una discusión sobre cómo la evaluación puede incluir el pensamiento y el análisis sistémico para que sean significativos y útiles para los esfuerzos por transformar nuestros sistemas en la dirección de las aspiraciones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sin dejar a nadie atrás, construyendo sociedades inclusivas y salvaguardando nuestro planeta contra la creciente inequidad, populismo político, conflicto y violencia, como se describe desde varias perspectivas en este libro.

Esperamos que los cuatro desafíos que hemos formulado generen discusión en nuestra profesión en la Asamblea Global y en otros foros:

DESAFÍO 1 Los evaluadores deben tener fluidez en el pensamiento sistémico para aplicar conceptos, enfoques y métodos sistémicos en sus evaluaciones.

DESAFÍO 2 Los evaluadores deben estar abiertos a la evidencia y las fuentes de conocimiento generadas a través de la analítica sistémica, incluidos especialmente los escenarios futuros y los fenómenos de la ley potencial que conducen a un cambio transformador.

DESAFÍO 3 Entre la rica diversidad de enfoques, herramientas y métodos que ofrece la analítica sistémica, los evaluadores deben poder identificar los relevantes y significativos para la tarea que están a punto de emprender.

DESAFÍO 4 Las evaluaciones deben proporcionar información y comprensión sobre si las intervenciones y las políticas pueden revertir las tendencias y pueden superar las barreras para avanzar en direcciones sostenibles.

Referencias

- Andriani, Pierpaolo y Bill McKelvey. 2007. Beyond Gaussian averages. Redirecting international business and management research toward extreme events and power laws. *Journal of International Business Studies* 38 (7): 1212-1230.
- Arthur, W. Brian. 1999. Interview, 16 de abril de 1999. <https://tinyurl.com/y2qdch6p>.
- Bamberger, Michael, Jos Vaessen y Estelle Raimondo (eds). 2015. *Dealing with complexity in development evaluation. A practical approach*. Thousand Oaks, CA: Publicaciones SAGE.
- Bonneuil, Christophe y Jean-Baptiste Fresco. 2017. *The shock of the anthropocene. The Earth, history and us*. Londres: Verso. Trad. del francés por David Fernbach.
- Grupo de Cooperación de Evaluación (ECG). 2011. Briefing note. Overcoming barriers to energy efficiency. New evidence from independent evaluation. <https://tinyurl.com/yx9ees5j>.
- Grupo de Cooperación de Evaluación (ECG), Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). 2010. Nota informativa sobre garantizar la biodiversidad en un futuro sostenible. Lecciones de evaluaciones. [Nairobi:] PNUMA (UNEP/CBD/COP/10/INF/39 14 de octubre de 2010). <https://tinyurl.com/y4yj8m2y>.
- Frakes, Jeffrey y Nalani Linder. 2011. A new path to understanding systems thinking. *Systems thinker* 22 (8): 2-7. <https://tinyurl.com/yxld2b8e>.
- Gates, Emily F. 2017. Learning from seasoned evaluators. Implications of systems approaches for evaluation practice. *Evaluation* 23 (2): 152-171. <https://doi.org/10.1177/1356389017697613>.
- FMAM IEO. 2013. OPS5. Quinto estudio de desempeño general del FMAM. Primer informe. Evidencia acumulativa sobre las vías desafiantes para impactar. Washington D.C.: Oficina de Evaluación Independiente del FMAM.
- Comisión Global de Adaptación. 2019. *Adapt now. A global call for leadership on climate resilience*. Rotterdam and Washington, DC: Global Center on Adaptation and World Resources Institute.
- Hummelbrunner, Richard. 2011. Systems thinking and evaluation. *Evaluation* 17 (4): 395-403. <http://evi.sagepub.com/content/17/4/395>.
- Hummelbrunner, Richard y Bob Williams. 2011. *Systems concepts in action. A practitioner's toolkit*. Stanford, CA: Prensa universitaria de Stanford.
- Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED) et al. 2019. Briefing. From monitoring goals to systems-informed evaluation. Insights from SDG14. (Documento informativo 11, mayo de 2019). <https://tinyurl.com/yy3gmmbe>.
- Consejo Internacional para la Ciencia. 2018. *A guide to SDG interactions. From science to implementation*. <https://tinyurl.com/ybsxbazt>.

- Kolbert, Elizabeth. 2015. *The sixth extinction. An unnatural history*. Londres: Bloomsbury.
- Lewis, Simon L. y Mark A. Maslin. 2018. *The human planet. How we created the anthropocene*. [Londres:] Pelican Books.
- McGrayne, Sharon Bertsch. 2011. *The theory that would not die. How Bayes' rule cracked the enigma code, hunted down Russian submarines and emerged triumphant from two centuries of controversy* New Haven: Prensa Universitaria de Yale.
- Evaluación de Ecosistemas del Milenio. 2005. *Ecosystems and human well-being*. Synthesis Washington, D.C.: Island Press.
- Red para la ecologización del sistema financiero. 2019. *A call for action. Climate change as a source of financial risk*. <https://tinyurl.com/y2m3f582>.
- Oyama, Susan y Richard Lewontin. 2000. *The ontogeny of information. Developmental systems and evolution* (2ª edición). Durham, N.C.: Prensa Universitaria de Duke (Serie sobre ciencia y teoría cultural).
- Patton, Michael Quinn. 2010. *Developmental evaluation. Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. Nueva York: Prensa Guilford.
- Patton, Michael Quinn. 2016. *What is essential in developmental evaluation? On integrity, fidelity, adultery, abstinence, impotence, long-term commitment, integrity, and sensitivity in implementing evaluation models*. *American Journal of Evaluation* 37 (2): 250–65.
- Scharlemann, Jörn P.W, Rebecca C. Mant, Nicholas Balfour et al. 2016. *Global goals mapping. The environment-human landscape*. Brighton (UK) and Cambridge (UK): Sussex Sustainability Research Programme, University of Sussex, Brighton, UK and UN Environment World Conservation Monitoring Centre. <https://tinyurl.com/y269ns3u>.
- Taleb, Nassim Nicholas. 2019. *Skin in the game. Hidden asymmetries in daily life*. [Londres:] Penguin Books.
- Van den Berg, Rob D. y Lee Cando-Noordhuizen. 2017. *Action on climate change. What does it mean and where does it lead to?* In: *Evaluating climate change action for sustainable development*, (eds) Juha I. Uitto, Jyotsna Puri y Rob D. van den Berg, 13-34. Cham: Springer Open.
- Williams, Bob. 2011. *All methods are wrong. Some methods are useful*. *Systems thinker* 22 (4): 2-7. <https://tinyurl.com/yxubkw7l>.
- Williams, Bob. 2015. *Prosaic or profound? The adoption of systems ideas by impact evaluation*. *IDS Bulletin* 46 (1): 7-16.
- Zazueta, Aaron y Jeneen Garcia. 2014. *Multiple actors and confounding factors. Evaluating impact in complex social-ecological systems*. In: *Evaluating Environment in International Development* (ed.) Juha I. Uitto, 194-207. Londres: Routledge.

Colaboradores

Josette Arévalo es miembro de la Junta de Red Global EvalYouth y fundadora de los capítulos EvalYouth LAC y EvalYouth Ecuador. En reconocimiento a sus contribuciones al campo de la evaluación, recibió el premio Evaluador Joven y Emergente en el Foro de Evaluación Global 2017. Josette tiene un PhD. en Políticas Públicas y Administración y un MPP de la Universidad George Washington, y una maestría en economía del desarrollo en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Ecuador. Ha trabajado como asesora del Ministro de Educación de Ecuador, como Directora Ejecutiva del Instituto Nacional de Evaluación Educativa de Ecuador, y actualmente trabaja como profesora universitaria. josette2003@gmail.com.

Inga-Lill Aronsson es antropóloga cultural y Profesora Titular de estudios de museos y patrimonio en la Universidad de Uppsala, Suecia. Es miembro de la Junta de IDEAS. Tiene amplias experiencias de trabajo de campo, principalmente en América Latina. Sus intereses de investigación son estudios longitudinales sobre reasentamiento y patrimonio, recuerdos y reconciliación. Es la ex Directora de la Red de Acción Humanitaria (NOHA). Sus experiencias de enseñanza, supervisión y currículum son extensas y multidisciplinarias, incluyendo un curso de maestría internacional de alto perfil sobre patrimonio y conflictos. Su última publicación es sobre cómo usar el pasado en la evaluación de reasentamiento. Actualmente está comprometida con una evaluación de cómo abordar la mala investigación participativa cualitativa. inga-lill.aronsson@abm.uu.se.

Lennise Baptiste tiene más de 30 años de experiencia profesional combinada en los campos de educación y evaluación. Comenzó la evaluación de proyectos y programas en los Estados Unidos en 2005 mientras trabajaba en la Oficina de Investigación y Evaluación de la Universidad Estatal de Kent, Ohio. En 2011 regresó al Caribe y ha estado trabajando en todos los países de habla inglesa evaluando proyectos para diferentes agencias donantes como Consultora Independiente. Ha sido miembro de la Asociación Americana de Evaluación desde 2006 y fue Presidenta del Grupo de Interés Tópico de Métodos Mixtos de 2008-2018. Es la expresidenta inmediata (2015-2018) de la Junta de Evaluadores Internacionales del Caribe (CEI) y continúa trabajando en nombre del CEI en la Iniciativa de Evaluación Sur a Sur que vincula al CEI con otras Organizaciones Voluntarias de Evaluadores Profesionales en el Sur Global. lbaptiste.mepro@gmail.com.

Geeta Batra es el Director de Evaluación y Subdirector de la Oficina de Evaluación Independiente del Fondo para el Medio Ambiente Mundial desde junio de 2015. De 2010 a 2015, Geeta fue Gerente de Evaluaciones de País y Corporativas en el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial. Antes de eso, estableció y administró el Sistema de Medición de Resultados para Servicios de Asesoría en la Corporación Financiera Internacional, el brazo del sector privado del Banco Mundial, de 2004 a 2010. Estuvo en el departamento de desarrollo del sector privado del Banco Mundial de 1998-2004, responsable de préstamos de inversión y operaciones de asesoramiento, y en American Express, Nueva York de 1996-98. Ha realizado y gestionado evaluaciones de proyectos, programas y de nivel de país en un rol de liderazgo durante los últimos 16 años. Geeta tiene un PhD. en economía y un M.BA. gbatra@worldbank.org.

Arlene Bailey es Investigadora Senior Principal en el Instituto Sir Arthur Lewis de Estudios Sociales y Económicos (SALISES), Universidad de las Indias Occidentales (UWI), Mona. Las áreas de investigación de Arlene incluyen la evaluación del papel de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la informática comunitaria para el desarrollo sostenible. Actualmente, Arlene se desempeña como Editora Senior de la Revista Electrónica de Sistemas de Información en los Países en Desarrollo y como Editora Asociada de Tecnología de la Información para el Desarrollo. También es Secretaria del Grupo de Trabajo 9.4 de la Federación Internacional para el Procesamiento de la Información (IFIP) sobre las Implicaciones Sociales de las Computadoras en los Países en Desarrollo. arlene.bailey@uwimona.edu.jm.

Rob D. van den Berg es el Presidente de la Asociación Internacional de Evaluación del Desarrollo (IDEAS), en su segundo y último mandato. Es Profesor Visitante en el Instituto Internacional de Desarrollo, King's College, Londres. También es Asociado Honorario en el Centro para el Impacto del Desarrollo en el Instituto de Estudios Sociales en Brighton, Reino Unido. Es asesor de los Fondos de Inversión Climática, así como miembro del Consejo Asesor de Wilton Park. De 2004 a 2014, fue Director de la Oficina de Evaluación Independiente del Fondo para el Medio Ambiente Mundial en Washington, DC. Antes de eso, fue Director de Evaluación del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos de 1999 a 2004. Ha editado varios libros y publicado más de 25 artículos y capítulos sobre desarrollo, investigación y evaluación. Rob tiene una maestría en historia contemporánea en la Universidad Estatal de Groningen en los Países Bajos. ideaspresident@gmail.com.

Khalil Bitar es el Vicepresidente de la Red Global EvalYouth; Fundador de la Asociación de Evaluación Palestina (PEA); Cofundador del Capítulo Regional EvalYouth MENA; y Miembro de la Junta de la Red de Evaluación MENA (EvalMENA). Trabaja como evaluador interno y externo y especialista en monitoreo y evaluación con múltiples organizaciones internacionales en toda Europa y la región MENA. Actualmente, Khalil está completando su investigación doctoral en la Escuela de Políticas Públicas Willy Brandt en Alemania. Sus intereses de investigación incluyen la evaluación en estados frágiles y afectados por conflictos, sistemas nacionales de evaluación, evaluación de políticas y evaluación de justicia social, evaluación centrada en la equidad y evaluación juvenil participativa. khalil.bitar.hoc@gmail.com.

Annika Rose Dean es actualmente investigadora senior en el Consejo Climático de Australia. Tiene una licenciatura en Estudios de Desarrollo con honores de primera clase y un PhD., obtenido en 2016, que se centró en evaluar la efectividad de las finanzas climáticas en la creación de capacidad para adaptarse al cambio climático en la República de Kiribati. Annika fue la única conferencista de un curso sobre metodologías de investigación para proyectos de desarrollo en la Universidad Católica Australiana, que cubrió contenido sobre herramientas y enfoques para evaluar proyectos de desarrollo. También participa activamente en una colaboración de investigación centrada en evaluar la efectividad de la integración del cambio climático y la gestión del riesgo de desastres en los procesos de planificación del desarrollo comunitario en las islas Tonga y Fiji. annika.rose.dean@gmail.com.

Joseph (Joe) Dickman lidera la Iniciativa de Evaluación y Aprendizaje en los Fondos de Inversión Climática (CIF), administrando una gran cartera de estudios y actividades de aprendizaje que cubren temas clave en financiamiento climático y aprovechando la experiencia CIF en energía limpia, acceso a la energía, silvicultura sostenible y resiliencia climática. Antes de eso, Joe fue Sub-Director de Investigación, Evaluación y Aprendizaje en la Fundación MasterCard, y anteriormente dirigió actividades de diseño, monitoreo y evaluación para varias organizaciones no gubernamentales, incluidas Mercy Corps y CARE International, y se desempeñó como Voluntario del Cuerpo de Paz de los Estados Unidos en Bolivia. Joe tiene una maestría en asuntos públicos de la Facultad Woodrow Wilson de la Universidad de Princeton. jdickman@worldbank.org.

Oswaldo Néstor Feinstein es profesor en el Máster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la Universidad Complutense de Madrid y miembro del Panel Asesor de Evaluación Internacional de la Oficina de Evaluación Independiente del PNUD y del Consejo Editorial de la Revista Evaluación y Planificación de Programas. Es editor de la Serie de Evaluación y Desarrollo del Banco Mundial, y ha publicado y editado artículos y libros en revistas académicas y profesionales. Fue gerente y asesor en el departamento de evaluación independiente del Banco Mundial, evaluador principal en el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola de las Naciones Unidas (FIDA) y consultor de evaluación para varias organizaciones internacionales, bilaterales y nacionales. Brindó asistencia técnica a gobiernos en países de América Latina y el Caribe, así como en Asia y África, Europa del Este y España. También ha impartido conferencias y realizado talleres en universidades y centros de investigación latinoamericanos, británicos, finlandeses, indios, coreanos, italianos y españoles sobre evaluación, desarrollo, economía y medición del rendimiento. Oswaldo fue profesor en el curso de maestría en estudios de desarrollo de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y diseñó el Programa Latinoamericano para el Desarrollo de Capacidades de Evaluación (PREVAL). ofeinstein@yahoo.com.

Valerie Gordon es Consultora de Desarrollo Internacional con más de 12 años de experiencia en Monitoreo y Evaluación. Tiene más de 30 años de experiencia laboral en el Caribe, de los cuales más de 25 años se han centrado en la gestión ambiental, el desarrollo sostenible y en los últimos cinco años, cambio climático. Ha trabajado en África y en el Pacífico, realizando más de cuarenta misiones de monitoreo orientadas a resultados en estas regiones para el sistema de monitoreo externo de la Unión Europea desde 2007 hasta el presente. Las áreas temáticas en las que ella ha monitoreado incluyen el manejo de recursos naturales, agricultura, cambio climático, energía sostenible, sociedad civil, derechos humanos y género. Ha realizado evaluaciones para el Banco de Desarrollo del Caribe, el PNUD, la UNESCO y la Comisión Europea. Sirvió en la junta fundadora de Evaluadores Caribeños Internacional (CEI) como Vicepresidenta y Directora de Investigación y Publicaciones (2014-2018), y actualmente se desempeña como Presidenta (2019-2021). gordon.valerie@gmail.com.

Abdoulaye Gounou es un profesional senior de monitoreo y evaluación. Ha sido Director General de evaluación en la oficina del Primer Ministro, y actualmente es el Jefe de la Oficina de Evaluación de Políticas Públicas y Análisis de Acción del Gobierno en la Presidencia, República de Benín. Tiene un diploma de Estudios Profesionales Avanzados de la Universidad Senghor de Alejandría, Egipto, en administración de empresas y gestión de proyectos, y una maestría en Leyes de la Universidad Nacional de la República de Benín. Está involucrado en la realización de evaluaciones de proceso e impacto de políticas públicas, eventos de desarrollo de capacidades y desarrollo e implementación de proyectos colaborativos, tales como Twende Mbele, un Programa con Sudáfrica y Uganda y África Occidental, Desarrollo de Capacidad y Evaluación de Impacto (WACIE), un Programa con 3ie dentro de la Unión Económica y Monetaria de África Occidental (WAEMU) que reúne a países de altura en África Occidental. Anteriormente, pasó cinco años como asesor técnico para el Gobierno de Benín en estrategias y reformas económicas y desarrollo del sector privado. agounou0@gmail.com.

Hur Hassnain es un experto en diseño, evaluación y responsabilidad. Tiene 15 años de experiencia en el diseño y la realización de evaluaciones en y alrededor de la fragilidad, el conflicto y la violencia. Ha vivido y trabajado en algunos de los contextos más frágiles de Asia, Oriente Medio y África. Hur ha diseñado, encargado y llevado a cabo investigaciones y evaluaciones para proyectos financiados por las agencias de la ONU, la Comisión Europea y una variedad de donantes públicos y privados. Hur es un experto en diseños experimentales y cuasi-experimental, enfoques de evaluación participativos y basados en la teoría, y ha desarrollado herramientas innovadoras que se han utilizado frente al conflicto y se han presentado internacionalmente. Hur es el fundador de la Asociación de Evaluación de Pakistán y Miembro electo de la Junta de la Asociación Internacional de Evaluación del Desarrollo (IDEAS) por dos períodos. En IDEAS, Hur convoca al Grupo de Interés Temático sobre Evaluaciones en Fragilidad, Conflicto y Violencia (EvalFCV-ITIG). hurhassnain@hotmail.com.

Gonzalo Hernández-Licona es miembro del Grupo Independiente de Científicos para redactar el Informe Global de Desarrollo Sostenible 2019 para la ONU; Miembro de la Junta de El Colegio de México y enseña Economía del Desarrollo en el ITAM en México desde 1991. Tiene un PhD. en economía de la Universidad de Oxford, Reino Unido, una Maestría en Economía de la Universidad de Essex, Reino Unido, y una Licenciatura en Economía del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Fue Secretario Ejecutivo del Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL); Comisionado de la Junta de la Iniciativa Internacional para la Evaluación de Impacto (3ie), miembro del Comité de Evaluación de la Alianza GAVI. Fue Jefe de Evaluación y Monitoreo en el Ministerio de Desarrollo Social. Fue Profesor Titular de tiempo completo en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) en el Departamento de Economía de 1991 a 1992 y de 1996 a 2002 y actuó como Director de la Licenciatura en Economía en la misma institución. De 1996 al 2000 fue el Representante Académico del Acuerdo de América del Norte sobre la Comisión de Cooperación Laboral. ghlicona@gmail.com.

Viliamu Iese es investigador en el Centro del Pacífico para el Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible de la Universidad del Pacífico Sur. Tiene 20 años de experiencia en la investigación de los impactos del cambio climático en la seguridad alimentaria y la efectividad de las opciones de adaptación para mejorar los medios de vida y la resiliencia en los Países Insulares del Pacífico. También participa activamente en la evaluación de la efectividad de la integración del cambio climático y la gestión del riesgo de desastres en los procesos de planificación del desarrollo comunitario en las islas Tonga y Fiji. Actualmente es miembro de una colaboración de múltiples socios para desarrollar métodos y evaluar la efectividad de las iniciativas comunitarias de producción de alimentos frente a los riesgos para la salud en las islas del Pacífico y las regiones del Caribe. Viliamu ha sido revisor de propuestas y proyectos de desarrollo en el Pacífico. ieseviliamu1@gmail.com.

Cristina Magro es la Secretaria General de la Asociación Internacional de Evaluación del Desarrollo (IDEAS), que ahora cumple su segundo mandato. Como Consultora Experta en Educación Superior, Cristina trabajó en el Ministerio de Educación en Timor-Leste bajo contratos ejecutados por el Banco Mundial y UNICEF, actuando como evaluadora de materiales escolares y recursos para-didácticos, y como asesora del Viceministro de Educación Primaria y Secundaria y para el Ministro de Educación. Trabajó para el Ministerio de Educación de Brasil evaluando Universidades y Facultades, y el Observatorio de Educación. Durante 26 años fue profesora titular en la Universidad Federal de Minas Gerais, así como profesora asociada, académica visitante e investigadora en instituciones académicas en Brasil y en el extranjero. Tiene un PhD. en Ciencias del Lenguaje, es graduada de IPDET y certificada en Evaluación Institucional por el Ministerio de Educación y Cultura de Brasil. Dedicó más de 25 años de investigación en pensamiento sistémico y la enseñanza del pensamiento sistémico para audiencias no académicas. Es autora de varias publicaciones, ya sea sola o con socios académicos y profesionales. magro.cristina@gmail.com.

Bianca Montrosse-Moorhead es Profesora Asociada de Evaluación en la Universidad de Connecticut, Estados Unidos, donde capacita a futuros profesionales y académicos. Su investigación se centra en la evaluación de la educación, la teoría, la metodología, la práctica y el desarrollo de capacidades. Durante más de una década, ha dirigido evaluaciones a nivel local, estatal y nacional por un total de más de \$10 millones (USD). Actualmente se desempeña como Miembro de la Junta de la Asociación Americana de Evaluación, como Miembro de la Junta Editorial de la revista Nuevas Direcciones para la Evaluación y como Presidenta de EvalYouth. bianca.montrosse@gmail.com.

Silvia Salinas-Mulder es una antropóloga boliviana, con especialización en Estudios Andinos y una maestría en Descentralización y Administración Pública. Veintinueve años de experiencia como consultora senior, investigadora y evaluadora en el sector de desarrollo social. Reconocida por sus enfoques sistémicos y creativos especializados en temas clave de pobreza, desarrollo y exclusión. Defensora y facilitadora de enfoques transformadores de planificación, gestión y evaluación. Particularmente interesada en temas de poder, ética, género y relaciones interculturales. Entre 2016 y junio de 2018 fue presidenta de la Red Boliviana de Monitoreo y Evaluación (REDMEBOL). Desde diciembre de 2017 es Coordinadora de la Red de Monitoreo, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (ReLAC). También es Co-fundadora y Directora Estratégica de FuturaLab, una empresa dedicada a impulsar la cultura de la innovación. ssalinasmu@hotmail.es.

Otto Navunicagi es un Investigador de Carrera Temprana que sigue una Maestría en Ciencias - Cambio Climático (MSc-CC) en el Centro del Pacífico para el Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible - la Universidad del Pacífico Sur en Fiji, supervisado por Viliamu Iese. La investigación de Otto evalúa los Impactos de las Iniciativas Comunitarias de Producción de Alimentos (CFPI) en la Resiliencia de la Seguridad Alimentaria en dos comunidades seleccionadas en Fiji. Otto es un apasionado de la investigación y también ha tenido la oportunidad de ser coautor de algunos trabajos de investigación que se encuentran actualmente en revisión. Después de completar su maestría, Otto espera desarrollar un marco o directriz dirigido a mejorar los CFPI para lograr la Resiliencia de la Seguridad Alimentaria. El marco, cuando esté completo, puede ser utilizado por los profesionales de la seguridad alimentaria. ottonavunicagi@gmail.com.

Claudia Nicholson es una economista granadina con casi 25 años de amplia experiencia en la realización de proyectos de evaluación en los Estados Unidos, Canadá y el Caribe. Tiene la experiencia única de trabajar en ensayos de control aleatorio durante casi 20 años, una técnica pionera de investigación de política social, en Canadá y Estados Unidos, con dos organizaciones de investigación de política social reconocidas y galardonadas: MDRC en Nueva York, Estados Unidos y Corporación de Investigación y Demostración Social en Ottawa, Canadá. Desde 2013, Claudia ha trabajado como consultora de desarrollo internacional independiente centrada en el monitoreo y la evaluación, y en la investigación de encuestas en el Caribe de habla inglesa. cldnicholson@gmail.com.

Nadini Persaud tiene una Licenciatura en Ciencias en Contabilidad (Con honores y Primera en su Clase), una Maestría en Ciencias en Gestión y Evaluación de Proyectos (Distinción), un PhD. en evaluación y dos designaciones profesionales de contabilidad CGA (Premio de Oro) y CPA. Es profesora en la Universidad de West Indies, Cave Hill Campus, Barbados, y fue la coordinadora del programa para el MSc. título de Gestión de Proyectos y Evaluación de 2008-2017. Trabaja en varias organizaciones internacionales. Sus puestos actuales incluyen Presidente: Junta Asesora de Finanzas, Asociación Americana de Evaluación (AEA), Presidente del Programa: CEBE TIG, AEA y Miembro de la Junta Asesora de la Fundación Faster Forward Fund en los Estados Unidos. Sus publicaciones incluyen documentos y artículos sobre evaluación, contabilidad y métodos de investigación y un libro escrito conjuntamente titulado Conceptos básicos de metodología de investigación: desde la conceptualización hasta la redacción. También ha presentado 18 documentos de conferencias en la AEA sobre la importancia del análisis de costos en la evaluación de programas. npersaud07@yahoo.com.

Jyotsna (Jo) Puri es la Jefa de la Unidad de Evaluación Independiente del Fondo Verde para el Clima. También es Profesora Asociada Adjunta en la Escuela de Asuntos Públicos e Internacionales de la Universidad de Columbia. Sus áreas de trabajo incluyen análisis de impacto de políticas sobre reducción de la pobreza, medio ambiente, agricultura, salud y cambio climático. Tiene más de 22 años de experiencia en investigación de políticas y evaluación de desarrollo en organizaciones que incluyen el Banco Mundial y las Naciones Unidas, y ha dirigido trabajos relacionados con la evaluación para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, UNICEF y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial. Su experiencia es en la aplicación de métodos mixtos que utilizan métodos cuantitativos rigurosos informados por enfoques cualitativos de alta calidad. Tiene un PhD. y MSc. en economía de recursos y una maestría en economía del desarrollo. jpuri@gcfund.org.

Archi Rastogi es Especialista en Evaluación de la Oficina de Evaluación Independiente del Fondo Verde para el Clima. Anteriormente, trabajó como consultor en Universal Management Group. Archi ha dirigido o participado en más de una docena de evaluaciones grandes y pequeñas con metodologías innovadoras. Estas evaluaciones han abarcado varios campos, incluyendo investigación para el desarrollo, cambio climático, agricultura, agua, integridad, género y justicia. Archi formó parte del Estudio de Desempeño General del Fondo para el Medio Ambiente Mundial y de la Revisión de Desempeño de Prospectiva del Fondo Verde para el Clima. Archi ha trabajado en diversos sectores, incluida una organización de base, las Naciones Unidas, los medios de comunicación, la academia y el sector privado. Tiene un PhD. en Ciencias de Recursos Naturales, y una Maestría en Gestión del Medio Ambiente. archirastogi@gmail.com.

Antonina Rishko-Porcescu es Secretaria de la Red Global EvalYouth y Fundadora y Copresidenta del capítulo regional de Europa del Este, Asia Central y el Cáucaso del Sur. Tiene experiencia tanto en investigación social como en monitoreo y evaluación. Tiene un PhD. en Sociología del Instituto de Sociología de la Academia Nacional de Ciencias de Ucrania, y mientras estuvo allí se centró en el problema de la integración social de los migrantes, principalmente los migrantes ucranianos en las grandes ciudades polacas. Como evaluadora, Antonina tiene experiencia en evaluaciones locales, nacionales y regionales. Actualmente, trabaja con los Voluntarios de las Naciones Unidas como Oficial de Monitoreo y Evaluación en la Oficina Regional del Fondo de Población de las Naciones Unidas para Europa Oriental y Asia Central. antonina.rishko@gmail.com.

Joep Tarai es un académico indígena emergente con de la Universidad del Pacífico Sur. Trabaja en la Escuela de Gobierno, Desarrollo y Asuntos Internacionales. Sus intereses de investigación incluyen el regionalismo del Pacífico, los Nuevos Medios, la Política del Pacífico, el Desarrollo y la Diplomacia del Atún. joep.tarai@usp.ac.fj.

Kseniya Temnenko es Oficial de Gestión del Conocimiento en la Oficina de Evaluación Independiente del Fondo para el Medio Ambiente Mundial con experiencia en gestión y evaluación del conocimiento. Trabaja en estudios de síntesis innovadores sobre temas prioritarios relevantes para proyectos, programas, políticas y estrategias respaldados por el FMAM. También desarrolla materiales de capacitación para reuniones de actores y productos de aprendizaje (como resúmenes, videos e infografías) que comparten lecciones de las evaluaciones. Su trabajo anterior en la Oficina de Evaluación del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) fue en las áreas de gestión del conocimiento y fortalecimiento de los sistemas de evaluación. También trabajó y consultó para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Fundación Eurasia y el Instituto para Comunidades Sostenibles (ISC). Kseniya Temnenko tiene una maestría en Sociología de una universidad en Ucrania y un certificado del Programa Internacional de Capacitación en Evaluación del Desarrollo (IPDET). También asistió a la Capacitación de Gerente de Conocimiento Certificado en el Instituto de Gestión de Conocimiento en Washington, D.C., ktemnenko@thegef.org.

Chris Peter Teva es uno de los primeros investigadores de carrera que desarrolla un marco de evaluación para la sostenibilidad, la eficacia y aumento de los impactos de los proyectos de adaptación de seguridad alimentaria en las Islas Salomón. pitapile@gmail.com.

Juha I. Uitto es Director de la Oficina de Evaluación Independiente del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM-IEO). Ha trabajado en el FMAM y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) desde 1999 como Especialista/Coordinador Principal de Monitoreo y Evaluación, Asesor de Evaluación y, finalmente, Director Adjunto de la Oficina de Evaluación Independiente del PNUD. Juha pasó la década de 1990 con la Universidad de las Naciones Unidas en Tokio como coordinador de los programas de investigación y capacitación sobre medio ambiente y desarrollo sostenible de la universidad. También ha trabajado con el Nordic Africa Institute y el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola y ha ocupado puestos de visita en universidades de los Estados Unidos y Japón. Fue educado en las universidades de Helsinki y Lund y tiene un PhD. en geografía social y económica. juitto@thegef.org.

Morgan Wairiu es el Director del Centro del Pacífico para el Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible (PaCE-SD) de la Universidad del Pacífico Sur (USP). Gestiona la colaboración del Centro en Investigación y Enseñanza en las facultades, institutos y centros universitarios, así como en los gobiernos nacionales, regionales y socios de desarrollo internacional y en las ONG, OSC y sectores comunitarios. Con una carrera que abarca más de tres décadas, tiene una amplia experiencia en medio ambiente y desarrollo sostenible en los Países de las Islas del Pacífico. Su interés actual en la investigación es la adaptación al cambio climático y la gestión de riesgos con un enfoque en la seguridad alimentaria. Morgan es autor del Informe Especial del IPCC sobre 1.5 grados y del capítulo "islas pequeñas" del Sexto Informe de Evaluación del Grupo de Trabajo II del IPCC. Morgan. wairiu@usp.ac.fj.

Anna Williams es una evaluadora independiente, facilitadora y experta en aprendizaje organizacional especializada en el cambio de sistemas complejos. Ha trabajado con varios financiadores internacionales del cambio climático como evaluadora, asesora, investigadora, capacitadora y miembro del equipo. Desde 2014, Anna ha ayudado a crear capacidad para el aprendizaje estratégico en los Fondos de Inversión Climática (CIF), incluido el lanzamiento de la Iniciativa de Evaluación y Aprendizaje de CIF y el diseño del trabajo de CIF sobre el cambio transformacional que lidera desde 2016. Anna tiene títulos de maestría en Políticas Públicas y Gestión Ambiental de la Universidad de Duke y una licenciatura en estudios ambientales de Colorado College. alwilliams@worldbank.org.

Gabriela Pérez Yarahuán es actualmente profesora en CIDE, un Centro de Investigación Pública en la Ciudad de México y Directora del Centro de Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados en América Latina (CLEAR LAC). Su experiencia en el estudio y la práctica de la evaluación abarca más de 15 años. En su carrera profesional, ocupó altos cargos en el gobierno mexicano, como asesora principal de políticas en el Ministerio de Desarrollo Social, el Ministerio de Desarrollo Rural y Agricultura y el Ministerio de Educación. De 2007 a 2009, fue la jefa de la unidad de evaluación en CONEVAL (Consejo Nacional para la Evaluación de la Política Social en México). Tiene un PhD. y una Maestría de la Universidad de Chicago y la Universidad de Warwick. gabriela.perez@cide.edu

Un llamado para transformar el mundo!

Cuatro años después de que la comunidad global adoptó la Agenda 2030, este llamado se ha vuelto más urgente que nunca. La evaluación deberá intensificarse y contribuir.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible requieren un cambio transformacional en nuestras sociedades, nuestras economías y nuestra interacción con la naturaleza. Las mismas acciones de siempre no son una opción, ya que el cambio climático se está convirtiendo en una crisis climática, y los disturbios sociales y los movimientos populistas en todo el mundo amenazan con deshacer los logros de muchas décadas. Cada vez más, se requiere que los evaluadores presenten evidencia sobre lo que promueve y apoya el cambio transformacional. Este libro presenta ensayos sobre cómo los evaluadores y las evaluaciones pueden hacer esta transición, desde la evaluación de proyectos, programas y políticas hasta la evaluación de cómo estas intervenciones podrían y deberían conducir a un cambio transformacional.

Los colaboradores de este libro consideran enfoques, métodos y técnicas, si las capacidades de los evaluadores y de los sistemas de evaluación en los que están funcionando están a la altura de la tarea, y qué se puede hacer para permitir que los evaluadores y los sistemas de evaluación avancen en una dirección transformacional. Se introducen nuevos enfoques. ¡Se incluye un llamado a una revolución juvenil! Se discuten las diferencias regionales. Se exploran áreas de trabajo, como el papel del patrimonio y los valores culturales en la evaluación de la resolución de conflictos, y la evaluación de la acción climática y el medio ambiente y el desarrollo. El pensamiento y análisis de sistemas se presentan como necesarios para evaluaciones transformacionales a nivel de sociedades, economías y medio ambiente.

ideas-global.org

Evaluación para el Cambio Transformacional: oportunidades y desafíos para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Rob D. van den Berg, Cristina Magro, y Silvia Salinas Mulder, editores) es una publicación que IDEAS ha preparado para su Asamblea Global en Praga, del 2 al 4 de Octubre 2019. Una subvención de Universalía permitió esta publicación.



www.universalia.com

Este libro es distribuido bajo los términos de Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY-NC-ND 4.0); ISBN (papel); 978-1-9999329-2-3 ISBN (electrónico); 978-1-9999329-3-0