



# INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN "LEVE" DEL IMPACTO TRANSECTORIAL

Pierre Paquet



# INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN "LEVE" DEL IMPACTO TRANSECTORIAL

*(DESARROLLO SOCIAL, TERRITORIAL Y ECONÓMICO, CONOCIMIENTO Y EDUCACIÓN)*

El objetivo principal de la Estrategia 21 es lograr un enfoque integrado del patrimonio. Para ayudar a los profesionales de este campo a alcanzar el objetivo, la Estrategia 21 propone su propio sistema de evaluación, que se encuentra dentro de la recomendación<sup>1</sup> del Consejo de Europa.

Con frecuencia, realizamos actividades relacionadas con el patrimonio sin evaluarlas adecuadamente. O bien, los intentos de evaluación suelen consistir en responder a dos preguntas: "¿Se llevó a cabo la actividad?" y "¿Cuántas personas participaron?"

El sistema de evaluación de la Estrategia 21 propone una monitorización no exhaustiva pero a partir de un enfoque matemático, que permite que la evaluación sea objetiva<sup>2</sup>.

No es que el enfoque estándar no tenga valor, pero podemos lograr mucho más con la misma información analizando los datos de una manera más específica y estructurada, y obteniendo una visión general estratégica de una situación compleja para poder planificar el futuro.

El sistema de evaluación consta de varios pasos, que se pueden visionar en el vídeo de este módulo.

Para que sea efectivo, debe ser una parte integral del proyecto desde el principio y constituirse en el marco del desarrollo para gestionar el patrimonio, un proyecto o una actividad, ya sea el patrimonio mueble o inmueble, tangible o intangible.

---

1 La sección de evaluación de la Estrategia 21 se realizó con la amable colaboración de Bojan Radej (Slovenian Evaluation Society), Jelka Pirkovič (Facultad de Arte, Universidad de Liubiana, Eslovenia), Pierre Paquet (Departamento de Ingeniería urbana y ambiental, Universidad de Lieja, Valonia, Bélgica)

2 Ver RADEJ, Bojan; PIRKOVIC, Jelka; PAQUET, Pierre, Smart heritage Policy, in Innovative Issues and Approaches in Social Sciences (2018), Slovenia, 11(1)- <http://hdl.handle.net/2268/227456>



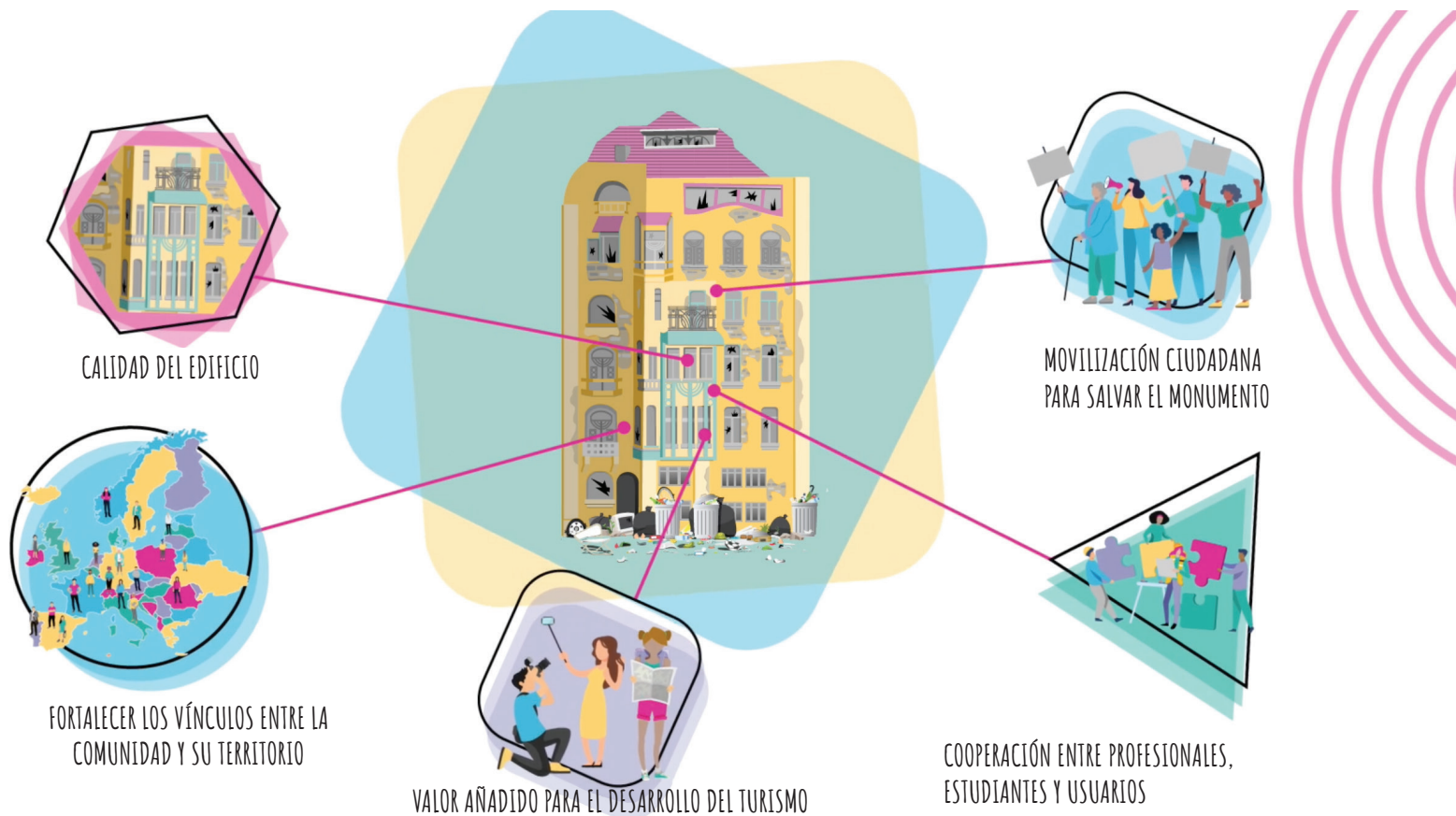
## Paso 1: Resumir el plan de acción - resaltar las fortalezas

Esta primera etapa es fundamental. Hay que identificar todos los componentes del proyecto relacionados con el lugar y momento en el que tiene lugar, siendo conscientes de todos los nexos causales. Independientemente de la Estrategia 21, los objetivos principales y secundarios generalmente los determina el iniciador del proyecto, el propietario, la autoridad pertinente o un enfoque participativo. La calidad de esta primera etapa es fundamental para una evaluación seria.

Los componentes que se deben tener en cuenta incluyen:

- el objeto del proyecto
- su propósito
- el lugar
- los actores
- el público
- los beneficiarios directos e indirectos
- los presupuestos
- los plazos
- el apoyo (financiero o en recursos humanos)
- los riesgos, etc.

Identificar las fortalezas del proyecto ayudará a determinar los objetivos específicos correspondientes a los retos y recomendaciones de cada componente de la Estrategia 21.



## Paso 2: Elegir los objetivos apropiados de los tres componentes de la Estrategia 21

Además de los objetivos habituales para gestionar un proyecto, se deben identificar un número (limitado) de objetivos vinculados a la Estrategia 21, con el fin de implementar un enfoque integrado de gestión del patrimonio. Para ello, hay que tener en cuenta los tres componentes de la estrategia seleccionando al menos un objetivo específico de cada componente.

La verdadera dificultad radica en elegir los objetivos, ya que un proyecto a menudo tiene objetivos diferentes, pero complementarios dentro del mismo componente. Se pueden seleccionar varios objetivos, asegurándose de mantener un equilibrio entre los diferentes componentes y siendo realista sobre la capacidad de afrontar a fondo varios objetivos.

Si queremos que el proyecto implemente la Estrategia 21, debemos identificar los objetivos prioritarios revisando cada uno de los retos de cada componente.

## Paso 3: Determinar indicadores para los tres componentes de la Estrategia 21

En este paso, hay que identificar los indicadores relevantes a los objetivos que se hayan relacionado con la Estrategia.

Es un paso muy importante que puede parecer complejo, pero solo es necesario invertir tiempo y trabajar metódicamente para mejorar la calidad de la evaluación, que finalmente mejorará la gestión y permitirá justificar el proyecto cuando se busquen recursos.

## FORTALEZAS

MOVILIZACIÓN CIUDADANA PARA SALVAR EL MONUMENTO  
FORTALECER LOS VÍNCULOS ENTRE LA COMUNIDAD Y SU TERRITORIO



VALOR AÑADIDO PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO  
CALIDAD DEL EDIFICIO



COOPERACIÓN ENTRE PROFESIONALES, ESTUDIANTES Y USUARIOS



## RECOMENDACIONES

### Componente social

- ▶ INVOLUCRAR A LA POBLACIÓN EN EL PROCESO PARTICIPATIVO

### Desarrollo económico y territorial

- ▶ PROMOVER A PROFESIONALES DEL PATRIMONIO
- ▶ GARANTIZAR QUE EL EDIFICIO ES ACCESIBLE A TURISTAS

### Conocimiento y educación

- ▶ PLANIFICAR UN CENTRO DE FORMACIÓN IN SITU PARA JÓVENES

Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos. Esto incluye, pero no se limita a:

- Los **indicadores de situación** están vinculados a los componentes del proyecto, identificados en el paso 1. Permiten establecer el alcance de la situación en un momento dado;
- Los **indicadores de logro** suelen estar vinculados a los objetivos básicos. Comparan y miden la diferencia entre pronósticos y resultados;
- Los **indicadores de impacto** están vinculados a los efectos directos e inducidos;
- Los **indicadores de desempeño o eficiencia** requieren una interpretación más compleja. Conducen a la combinación de varios tipos de indicadores para medir los efectos reales y el valor añadido obtenido;
- Los **indicadores de motivación** permiten una mejor comprensión de la psicología y la lógica de los actores en relación con el proyecto.

Las siguientes sugerencias ayudan a determinar los indicadores correctos:

- 1) Se puede consultar la extensa literatura sobre indicadores, que brinda ejemplos de indicadores específicos para proyectos culturales.
- 2) Lo más apropiado para mantener un enfoque participativo en el proyecto y evaluación, es seguir el espíritu del Convenio de Faro. La evaluación será más eficaz si involucramos a todos los interesados desde el principio, y además aporta un valor añadido real, fácil de comprobar.

Dedicar tiempo a elegir los indicadores correctos en relación con los objetivos elegidos y los componentes de la Estrategia. En el ejemplo del video solo se incluye un número limitado de indicadores para que resulte comprensible. Por supuesto que este sistema de evaluación funciona con más indicadores, así que se pueden usar tantos como se consideren necesarios.

## Paso 4: Transponer los objetivos e indicadores a la matriz 1 (la Matriz de Leopold)

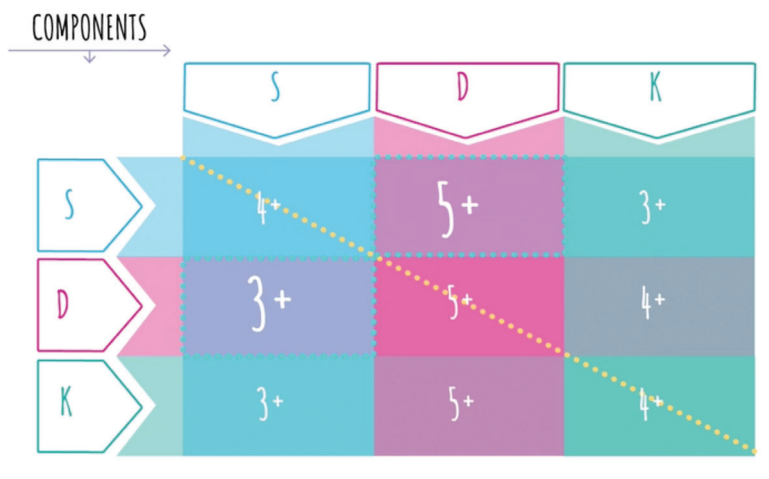
La transposición de los objetivos e indicadores a la primera tabla (matriz 1 o 'Matriz de Leopold')<sup>3</sup> es sencillo, y debe hacerse en relación con cada uno de los tres componentes de la Estrategia 21, tal y como muestra el vídeo. El orden de los indicadores dentro de los componentes no es importante.

A continuación, se califica la relación entre cada objetivo e indicador, determinando el impacto resultante, lo que puede resultar positivo (+), negativo (-), o neutro (0 = cero), en el caso de que el indicador no se relacione en absoluto con el objetivo.

Todos los participantes en el proyecto tienen que colaborar en el desarrollo de los indicadores, con el fin de mantener el enfoque participativo.

OBJETIVOS	INDICADORES					
	11 VÍNCULOS COMUNITARIOS	12 NÚMERO DE VISITANTES	13 CALIDAD DE CONSERVACIÓN Y USO	14 NÚMERO DE TUBISTAS	15 NUEVA INFORMACIÓN EDIFICIO	16 NÚMERO JÓVENES FORMADOS
INVOLUCRAR A LA COMUNIDAD	+	+	+	+	+	0
VISITAS ACCESIBLES A LA OBRA	-	-	+	+	+	-
COLABORAR CON LAS AUTORIDADES	+	+	+	0	0	+
EDIFICIO CONSERVADO	0	+	+	+	+	0
MEJORA ESPACIO PÚBLICO	+	-	+	+	+	+
ATRACTIVO TURÍSTICO	0	+	0	+	0	+
INNOVACIÓN	0	+	0	+	0	+
ESTUDIOS PRELIMINARES	+	0	+	+	+	+
FORMACIÓN EN PATRIMONIO	+	0	+	+	+	0

<sup>3</sup> A Procedure for Evaluating Environmental Impact, por Luna B. Leopold, Frank E. Clarke, Bruce B. Hanshaw, y James R. Balsley, Geological Survey Circular 645, 1971 (<https://pubs.er.usgs.gov/publication/cir645>)



**Paso 5: Partiendo de la matriz 1, sintetizar los puntos (matriz 2) y transponerlos a la matriz 3**

A continuación, para pasar de la matriz 1 a la matriz 2 (conocida como matriz de "entradas y salidas"), se suman los signos más (+) de cada componente de la Estrategia 21, para los objetivos y para los indicadores. Por ejemplo, objetivos S con indicadores S, objetivos S con indicadores D, objetivos S con indicadores K, etc. Se pueden ignorar los ceros y los signos menos en este paso del proceso. En el vídeo se muestra un ejemplo práctico.

A continuación, se transfieren estas cifras a la matriz 3 (conocida como la matriz de "correlación"). Para ello se utiliza la línea diagonal. Como si fuera un espejo, se une cada cuadro **entero** con su reflejo, sumando las cifras. De esta forma, se suman S&D con D&S. Luego se divide el resultado por dos para obtener la cifra final. Los cuadros atravesados por la diagonal se dejan tal cual.

**Paso 6: Finalizar la evaluación**

Transferir las cifras del Paso 5 a un diagrama de Venn permite ver las cifras razonadas, que indican cómo se relacionan entre sí los diferentes conjuntos, cómo impactan los objetivos en cada una de las áreas, cómo interactúan y en qué medida se integran las tres. **Aquí las cifras de la relación son sobre 6 porque se han elegido 2 indicadores por cada uno de los 3 componentes.**

De esta manera, se obtienen cifras que indican si el resultado del proyecto ha sido eficaz, total o parcialmente, comparando objetivamente cada componente o área, su interacción e integración.

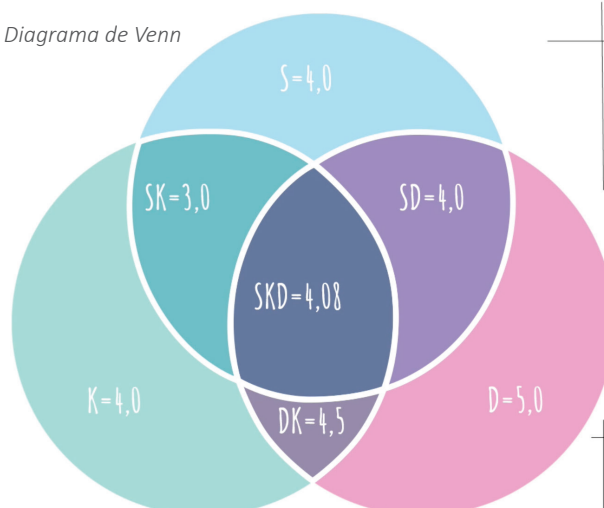
Cada círculo representa uno de los componentes de la Estrategia 21 (S, D y K). En las áreas que no se superponen de cada círculo, se colocan las cifras que se relacionan exclusivamente con uno de los objetivos.

Para determinar el impacto del proyecto en objetivos **específicos** (o impacto específico) se suman estas tres cifras y se dividen por tres.

En las intersecciones de los círculos, se colocan las cifras que muestran la **relación entre los componentes**: S con D, S con K y D con K. Para cuantificar el nivel de interacción, se suman las tres y se dividen por 3.

El impacto integrado del proyecto se evalúa determinando la cifra de **integración**, simplemente sumando la cifra de impacto **específico** y la cifra de **interacción**, y dividiendo por dos.

Diagrama de Venn



IMPACTO ESPECÍFICO	$(4 + 5 + 4) / 3 = 4,33$
INTEGRACIÓN	$(4,33 + 3,83) / 2 = 4,08$
INTERACCIÓN	$(3 + 4 + 4,5) / 3 = 3,83$

Este es el momento de interpretarlas. Para el ejemplo elegido, podríamos concluir que el proyecto cumple adecuadamente cada componente por sí solo (de 4 a 5). Sin embargo, en lo que a integración se refiere, la cifra general de 4,08 sobre 6, indica que hay margen de mejora. Donde claramente queda trabajo por hacer es en la interacción de los componentes (3.83).

Puesto que se trata de un ejemplo inventado, estos comentarios son arbitrarios. En realidad, todos los colaboradores deben elegir mejores objetivos, más precisos y pragmáticos. El enfoque participativo también ayuda a afinar en la elección de los indicadores para que sean más relevantes.



## En resumen:

Un enfoque participativo ayuda a implementar el sistema de evaluación "leve" de la Estrategia 21 en línea con el espíritu del Convenio de Faro (2005), si se aplica durante todo el proceso, en función de los objetivos, la definición de indicadores relevantes y la implementación y análisis de la evaluación.

Las siguientes recomendaciones pueden ayudar a implementar este proceso de evaluación:

- 3) Utilizar los mismos indicadores para proyectos del mismo tipo, pero hay que comparar solo lo que es comparable.
- 4) ¡No hay que evaluar solo una vez! Evaluar el proyecto periódicamente para identificar su impacto y dónde se requiere más atención.
- 5) El enfoque participativo es particularmente importante en la fase de análisis. La interpretación de los resultados de una evaluación puede cambiar drásticamente dependiendo de las perspectivas y los retos vistos por las diferentes partes interesadas.

Durante todo el proceso, se deben tener en cuenta los peligros potenciales:

- 1) Los viejos hábitos son difíciles de cambiar, y el cambio puede resultar difícil de introducir. Hay que ser persistente: si las viejas costumbres no han funcionado hasta ahora, ¿por qué deberían funcionar en el futuro?
- 2) Todo está interrelacionado. Aprender cuales son los vínculos causales y tenerlos en cuenta durante todo el proyecto, permaneciendo abierto a la identificación de otros vínculos causales.
- 3) No todos serán conscientes de la importancia de su rol en la implementación del proyecto y su proceso de evaluación. Incluir proactivamente a las personas y buscar opiniones y perspectivas.
- 4) Los tres componentes y sus retos pueden provocar que busquemos demasiados objetivos. Cuanto más realista se es, más posibilidades habrá de cumplir los objetivos.
- 5) La gestión participativa no se puede improvisar. Requiere la toma de decisiones en grupo, ¡lo cual no es una tarea fácil! Explorar las diferentes técnicas que existen. Hay muchas posibilidades que pueden ayudar enormemente<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> *Heritage values: towards a holistic and participatory management approach*, by Heras, VC , Moscoso Cordero, MS, Wijffels, A. , Tenze, A. et Jaramillo Paredes, DE (2019), in *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development* , Vol . 9 n ° 2, pp. 199-211. (<https://doi.org/10.1108/JCHMSD-10-2017-0070>)

*Participatory management*, by Sari, J. (2019).(<https://www.toolshero.com/management/participative-management/>)

El enfoque descrito anteriormente tiene como objetivo ayudar con la gestión integrada de proyectos patrimoniales. Simultáneamente (y matemáticamente) demuestra:

- 1) mayor eficacia en los tres componentes de la Estrategia 21 para la gestión del patrimonio
- 2) mayor integración a través de las áreas de intersección entre dos (o más) componentes

Al final, no es tan importante el resultado de la evaluación, sino la implementación de este proceso de seguimiento "leve" bien en la gestión del patrimonio en general, como en la de un proyecto patrimonial. (mueble o inmueble, tangible o intangible), que puede resultar estratégico para la gestión integral del patrimonio.

Si los que trabajan en el campo del patrimonio demuestran su capacidad para evaluar sus propias actividades y proyectos reforzarán su credibilidad más allá del sector. Así ganarán credibilidad en la población, y convencerán a las autoridades competentes y posibles financiadores privados de la relevancia de sus proyectos y el valor añadido que aportan a la sociedad.



# PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN MÓDULO 6

## “INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN “LEVE” DEL IMPACTO TRANSECTORIAL”

### PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

¿Conoces los procesos de evaluación?

### OBSERVACIONES

Consulta los enlaces sobre la evaluación de proyectos culturales  
Guía: evaluación de proyectos en la mediación cultural: [https://www.culturepourtous.ca/professionnels-de-la-culture/mediation-culturelle/wp-content/uploads/sites/6/2015/09/Guide\\_Evaluation\\_projets\\_CPT\\_mai2015.pdf](https://www.culturepourtous.ca/professionnels-de-la-culture/mediation-culturelle/wp-content/uploads/sites/6/2015/09/Guide_Evaluation_projets_CPT_mai2015.pdf)  
Evaluación en la cultura, ¿Por qué y Cómo evaluar? [http://museen.be/attachments/000256\\_2019.pdf](http://museen.be/attachments/000256_2019.pdf)  
Herramientas – evaluación de proyectos culturales: [http://www.eval.fr/wp-content/uploads/2018/03/encc\\_toolkit\\_eval.compressed.pdf](http://www.eval.fr/wp-content/uploads/2018/03/encc_toolkit_eval.compressed.pdf)  
*A Procedure for Evaluating Environmental Impact*, por Luna B. Leopold, Frank E. Clarke/Bruce B. Hanshaw, y James R. Balsley, Geological Survey Circular 645, 1971: <https://pubs.er.usgs.gov/publication/cir645>

¿Cómo defines tus indicadores?

¿Qué indicadores y objetivos deberías escoger para tu empresa? <https://www.strategik.net/blog-iso-9001/methode-pour-trouver-vos-indicateurs-et-objectifs-pertinents/>

¿Qué significa “gestión integrada del patrimonio”?

Consulta el texto de la [recomendación](#)  
RADEJ, Bojan; PIRKOVIC, Jelka; PAQUET, Pierre, Smart heritage Policy, in Innovative Issues and Approaches in Social Sciences (2018), Eslovenia, 11(1) - <http://hdl.handle.net/2268/227456>

¿Cómo puedo fomentar un enfoque participativo para evaluar mi proyecto según la Estrategia 21?

Ver Convención de Faro del Consejo de Europa. Web <https://www.coe.int/fr/web/culture-and-heritage/faro-convention>  
*Heritage values: towards a holistic and participatory management approach*, por Heras, VC , Moscoso Cordero, MS , Wijffels, A. , Tenze, A. y Jaramillo Paredes, DE (2019), En Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development , Vol . 9 n ° 2, pp. 199-211.: <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-10-2017-0070>  
*Participatory management*, por Sari, J. (2019): <https://www.toolshero.com/management/participative-management/>

