

Ponencia: ¿Cómo evaluamos al evaluador?: La meta-evaluación**Autor: Jordi Pardo, Barcelona Media****Mesa Redonda 5: “Evaluando la evaluación”**

Algunas reflexiones sobre la evaluación de los proyectos externos y la evaluación global de los servicios y proyectos culturales**1. Introducción. Evaluar al evaluador**

El avance en el proceso de tecnificación profesional de la gestión cultural, y el desarrollo cualitativo de las políticas culturales comporta la mejora sobre los procedimientos de evaluación general de la actividad institucional, ya sea pública o privada. La evaluación interna y externa forma parte de la gestión imprescindible y del control sobre el despliegue de la actividad de toda organización y uno de los frentes básicos del desarrollo de la función directiva.

En el ámbito de la cultura, la evaluación es un ámbito sobre el que es muy importante incidir, puesto que por razones diversas hay todavía mucho camino por recorrer. Por ello invertir tiempo y recursos en reflexión, investigación, ajuste de procedimientos y desarrollo de nuevos sistemas que mejoren el valor y la utilidad de la evaluación en los procesos internos y externos de las instituciones, proyectos culturales y servicios es una necesidad prioritaria.

La evaluación de lo cultural en el sector público forma parte de los principios de la gestión democrática, la transparencia, la corresponsabilidad, y se corresponde con los criterios de racionalidad, eficacia y eficiencia. La evaluación nos permite no sólo verificar la coherencia entre los resultados y los objetivos iniciales de la acción cultural o de los proyectos concretos, sino su efecto en el marco de las políticas culturales en las que se circunscriben.

La evaluación debe ser interna y externa, sectorial y global. Es importante el avance en los diferentes ámbitos de actuación para poder establecer la relación óptima entre objetivos y los resultados, teniendo en cuenta los recursos invertidos tanto para el funcionamiento interno como para la prestación directa, indirecta, concertada o externalizada del servicio o proyecto. La “servucción” del proceso cultural debe considerarse desde los diferentes ángulos.

A veces el éxito de público de una programación de teatro determinada, puede ser un fracaso, o incluso un engaño, respecto a los ejes culturales que teóricamente estructuran la acción

institucional y justifican determinada consignación presupuestaria. Por otro lado los costes de gestión de los procesos internos deben también ser evaluados, en relación a la eficiencia real de la institución.

Por esa razón la evaluación externa de los resultados debería ser contrastada con la evaluación global de la institución. Sería una paradoja constatar la excelencia de un programa impulsado a través de una subvención pública o privada, como resultado de un nivel de exigencia y evaluación de los servicios externos, mientras la evaluación del conjunto de la actividad institucional ofreciese parámetros de absoluta ineficiencia. ¿Tiene sentido exigir (y obtener) un alto grado de eficiencia y excelencia a las entidades subvencionadas o contratadas, mientras la evaluación de los mismos parámetros aplicados a la entidad gestora dan resultados pésimos? ¿Es lícito no cumplir la esencia de lo exigido a terceros por parte de la institución que otorga la subvención o externaliza el servicio? Una vez más se plantea la eterna tensión entre coste del control y eficiencia del resultado.

En definitiva , la evaluación forma parte de las responsabilidades de la dirección de calidad de las entidades públicas y privadas, y es un ingrediente imprescindible de la rendición de cuentas y la transparencia (accountability) respecto al uso de los recursos públicos en un estado democrático de derecho.

2. La evaluación en las diferentes dimensiones de la política cultural.

La importancia de la evaluación en la lógica de gestión de las políticas culturales se centra en todas las grandes dimensiones de la cultura: la alta cultura, heredera de la tradición estética aristotélica; la dimensión antropológica de la cultura (the way of life); y por otro lado el ámbito relacionado con las industrias culturales. Las tres dimensiones de la política cultural son importantes, se entrecruzan, se requieren e interactúan.

La evaluación de la acción cultural es importante, pues, en los tres ámbitos: en la llamada “alta cultura” con la que muchas veces se reduce la práctica cultural, centrada en las grandes infraestructuras, elencos y proyectos muy vinculados al prestigio, la creación y la experimentación, en la que muy a menudo se contraponen el riesgo y la calidad, respecto a una idea parcial de divulgación y producción masiva de carácter popular, y el conjunto de acciones relacionadas con la calidad de vida y las expresiones más populares de las comunidades y los individuos; y muy especialmente a los sectores relacionados con las industrias culturales.

¿El sistema de evaluación debe primar el orden y el cumplimiento de la normativa y los procedimientos, en detrimento de la creatividad y la informalidad? Parafraseando la intervención de Xavier Bru de Sala, en la que mencionaba el papel de lince y hormigas, como expresión de la fuerza del trabajo y la constancia de las hormigas, frente a la astucia y brillantez de los lince, deberíamos añadir otras figuraciones: los territorios de tiburones, mofetas y loros. Es decir, la presencia de depredadores de las ideas y el trabajo de otros vehiculados con astucia y rapidez; la existencia de barreras de protección que protegen ámbitos inescrutables de subvención pública, o por otro lado, la existencia de meros replicadores de experiencias y procesos.

El juego con esas figuras alegóricas nos dan idea de la importancia de disponer de variables diferentes para la evaluación de los complejos entornos de la cultura. De la misma manera, la evaluación del evaluador debe tener capacidad de diseccionar los “desiertos maquinales” de muchas organizaciones públicas o privadas, o las “cordilleras de burócratas” o los “mares de datos” sin lectura estratégica detrás de la que se esconden la inoperancia o la falta absoluta de rigor o de planteamientos claros y comprensibles de los objetivos que justifican determinadas políticas culturales.

3. Algunas preguntas y respuestas sobre la evaluación para el estímulo de una reflexión sectorial.

¿ Qué supone en términos reales, la evaluación de los proyectos externos?

Un ejercicio de transparencia en la gestión de la actividad institucional, en relación con criterios de coherencia, racionalidad, eficiencia y eficacia de la actividad pública o privada en materia de cultura

¿ Es importante la evaluación de los proyectos externos?

Efectivamente es un aspecto clave en la transparencia de la gestión pública de las políticas de la cultura y sobre el destino de los recursos públicos, pero también lo es en términos de coherencia y eficiencia en la gestión de instituciones culturales del ámbito privado

¿Evaluamos de forma equilibrada los aspectos cuantitativos y los cualitativos?

No, en absoluto. Deberíamos avanzar mucho más en los aspectos cualitativos, más difíciles de gestionar, y con resultados que pueden generar incomodidades substantivas. Es mucho más

fácil diseñar e implementar los sistemas de recogida de datos necesarios para demostrar el número de visitantes de una exposición, su procedencia, o incluso el tiempo de visita, o las motivaciones. En cambio es mucho más difícil evaluar el grado de comprensión alcanzado por la misma exposición, y no digamos ya la relación entre coste y beneficio social de dicho proyecto. Los museos están enzarzados en una carrera alocada por poder exhibir cifras muy elevadas de visitantes, compitiendo por alcanzar un mayor número de visitantes, y en cambio muy pocos tienen datos sobre la aprehensión intelectual o estética por parte del público. Tampoco se mide la proporción entre los esfuerzos dedicados a la programación de artes escénicas o música, respecto al incremento de audiencias, para poner dos ejemplos concretos.

¿Podemos separar la evaluación de los proyectos externos de la acción directa de las instituciones culturales?

La cultura de la evaluación es fundamental para el proceso de tecnificación de los sectores de la cultura. Las líneas concretas de evaluación de actividad externalizada o subvencionada no se pueden separar de la evaluación global de la institución gestora, y de su propio grado de eficiencia.

El equilibrio entre la evaluación cuantitativa y la cualitativa es una expresión de excelencia de la gestión institucional, y el resultado de la tecnificación avanzada y positiva de la profesión.

La cultura de la evaluación es un requerimiento imprescindible para el desarrollo de la *gobernanza* democrática y la transparencia en el sector público y la responsabilidad social del III sector.

¿Tiene sentido desarrollar sistemas sofisticados para evaluar los proyectos externos, sin evaluar el conjunto de la acción institucional? ¿Son suficientes los mecanismos de evaluación y control del sector de la cultura?

Evidentemente, y desde mi parecer, la respuesta es no. No tiene sentido desarrollar proyectos sofisticados para evaluar proyectos externos sin evaluar el conjunto de la acción institucional y, por tanto, el encaje de la evaluación de lo externalizado o subvencionado, respecto al efecto global alcanzado y medido, y teniendo en cuenta los propios costes de gestión institucional.

4. Algunos argumentos a favor del avance en la dimensión cualitativa y cuantitativa de la evaluación de la cultura, y de la evaluación de los proyectos y la actividad interna y la externa.

-Por la necesidad de avanzar en la cultura democrática y la transparencia y el desarrollo de la coherencia con los principios de responsabilidad social corporativa.

-Porqué más allá de los consumos y los grados de aceptación de los bienes, servicios y productos culturales, la cultura pretende generar efectos más profundos relacionados con la comprensión del universo, la sociedad, el tiempo, el acceso a la belleza, la ciencia o el conocimiento.

-Porqué la cultura es un sistema, en el que todos los operadores coexisten e interaccionan, y su relación no solo es por lo cuantitativo, sino y esencialmente por lo cualitativo.

-Porque las políticas culturales todavía responden a criterios de una sociedad “analógica” y poco “digital”, tanto en la gestión de objetivos, como en la verificación de resultados, y eso debe ser superado rápidamente.

- Por estar en relación con el avance y maduración de la administración pública, o el desarrollo de la responsabilidad social corporativa en el caso de las entidades privadas, y para el desarrollo específico de las políticas culturales y de la gestión cultural.

-La importancia de la evaluación cualitativa está en relación con los efectos verdaderamente profundos de la política cultural. La evaluación de lo intangible, traducido en términos de *outputs* y *outcomes*, es fundamental para el avance profundo de las políticas culturales, en los ámbitos relacionados con los hábitos y efectos de acceso a la cultura.

Respecto a la evaluación de los proyectos concretos, y a modo de resumen, se enumeran algunos aspectos importantes a evaluar en la dimensión intangible de los proyectos culturales:

1. Comprensión del proyecto o servicio
2. Identificación con el proyecto o servicio
3. Expectativas iniciales y valoración del servicio final
4. Valores y experiencias proporcionadas por el proyecto o servicio
5. Cualidades culturales (innovación, creatividad, conocimiento social del proyecto)

6. Relación con el impulso de talento, la proyección internacional, el valor didáctico, etc.
7. Valores del proyecto relativos al sistema cultural y industrial
8. Valores sociales (orden territorial, de cohesión, de identidad comunitaria, etc.)

Seis criterios para la evaluación de los aspectos intangibles de los proyectos

1. Obtener y disponer de datos para la planificación y el diseño del proyecto o servicio.

Los datos son la base para establecer un buen diagnóstico en el proyecto y una evaluación del proyecto

Algunas características de los datos:

-Significativos y accesibles

- De utilidad real en relación con la misión y los objetivos del proyecto

- Operativos y eficaces en el proceso de gestión

2. Incorporar valor en la toma de decisiones y en la gestión del proyecto

3. Establecer un régimen de equilibrio entre la evaluación cuantitativa y de impacto económico y la evaluación cualitativa.

Los indicadores de la evaluación de carácter cualitativo deberían aparecer en el cuadro de mando del proyecto o servicio

4. Detectar necesidades, amenazas y oportunidades en el entorno social y económico del proyecto.

5. Mejorar la relación del proyecto con su dimensión sectorial y de proximidad.

6. Diseñar metodologías de análisis homologables. Transparencia y cultura de sector. (Accountability)

El diseño y uso de metodologías de análisis es fundamental para la creación de estándares de calidad y para las lecturas de los datos.

Un ejemplo de metodologías homologables son las normas y certificaciones ISO:

- *ISO 9001*; requisitos mínimos para sistemas de calidad

- *ISO 9004*; orientación a la mejora de la ejecución de calidad

Epílogo

Principales instrumentos de evaluación del evaluador:

1. Parlamento / espacios de participación / consejos de administración / memorias institucionales
2. Política institucional de transparencia
3. Concertación y creación de espacios de concertación
4. Coherencia entre los programas institucionales / presupuestos /memorias
5. Evaluación global de todos los instrumentos y acciones institucionales
6. Equilibrio entre la evaluación cuantitativa y la cualitativa

- La evaluación externa se debe enmarcar en un sistema global de control y transparencia de la actividad institucional

- Debe ser multilateral y participativa

- Debe tener en cuenta todos los instrumentos reales de intervención: TV, instrumentos interdepartamentales, elementos y actores de los proyectos integrales

- La evaluación es imprescindible para el desarrollo del sector cultural y para afrontar los retos de transformación de la realidad contemporánea desde y con la cultura.

Cinco preguntas finales.

1. ¿Queremos realmente evaluar las políticas culturales?
2. ¿Tenemos las condiciones e instrumentos para hacerlo?
3. ¿Existe una visión compartida entre instituciones y operadores sobre esa necesidad?
4. ¿Existen las condiciones jurídicas y organizativas para permitir que la evaluación dinámica se incorpore a los cuadros de mando de los proyectos e instituciones culturales?
5. ¿Estamos dispuestos realmente a autoevaluarnos?