

LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN

EVALUACIÓN DEL PROYECTO ASISTE, IMPLEMENTADO POR EL CONCELLO DE VIGO
Y COFINANCIADO POR EL FSE

Andrés Cernadas Ramos
Yago Ricoy Martínez

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace aproximadamente unas tres décadas han sido cada vez más numerosos los especialistas y estudiosos que han centrado su atención en las causas, el contenido y las consecuencias de la actuación del Estado y de los poderes públicos. En un primer momento, la principal preocupación y motivo de interés se centraba en el volumen de las actividades del Estado después del importante desarrollo del Estado de Bienestar a partir de la II G.M. y de las intervenciones del Estado en la vida de los ciudadanos, consideradas excesivas por algunos. Una vez superada esta etapa de fuerte crítica al estado *interventor* por parte de la ideología liberal, se pasa a abordar otro tipo de problemáticas dentro de la acción del Estado y entre esas nuevas problemáticas, en el cambio de siglo, surge con fuerza la preocupación por la desafección política y el alejamiento de los ciudadanos de la política en general y de sus dirigentes y representantes en particular.

Para llevar a cabo el análisis de la actuación del Estado y de los poderes públicos se ha recurrido a

las técnicas del *policy analysis* desarrolladas en la segunda mitad del siglo XIX y que han permitido elaborar características lo bastante diferenciadas como para que surja una nueva especialidad llamada *análisis de las políticas públicas*.

Por otra parte, los organismos públicos se muestran cada vez más interesados por aplicar los métodos de las ciencias sociales para supervisar y evaluar el funcionamiento de los programas públicos, y recurren a los expertos en ciencia política para que elaboren técnicas de análisis apropiadas. Como resultado de ello, se ha desarrollado un enfoque específico dentro del ámbito del *policy analysis* como sería la evaluación de programas y políticas públicas.

El análisis de las políticas públicas nos remite a un conjunto de actividades y procedimientos sumamente amplios en tanto que no es una actividad del todo definida y claramente delimitada, sino una variedad de métodos y enfoques de análisis empírico cuyo único punto común es la finalidad de describir, explicar, e implementar o evaluar las políticas públicas

Así vemos como la evaluación de políticas públicas va creándose y ocupando un espacio propio y autónomo dentro de las ciencias sociales en general y del *policy analysis* en particular, como una herramienta útil para valorar, evaluar y cuantificar la eficiencia de las actuaciones de los poderes públicos, pero también para acercar los procesos de implementación y sus resultados a los ciudadanos.

La creciente importancia de la disciplina afecta también a la práctica efectiva de la gestión pública. En este sentido procede mencionar un hito de gran importancia y presumible impacto como es la ley de agencias para la mejora de los servicios públicos, cuyo proyecto de ley ha sido recientemente aprobado por el Consejo de Ministros. La ley crea un nuevo modelo de gestión de determinados servicios públicos, la agencia, dotada de una mayor autonomía y flexibilidad y que funcionará en base a contratos de gestión que requerirán la evaluación de los objetivos marcados, y que tiene sus referentes más inmediatos en las agencias públicas suecas.

Pero además de contemplar la evaluación como un proceso intrínseco a la gestión de estas nuevas fórmulas organizativas, la ley crea la Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, destinada a la promoción y realización de evaluaciones de las políticas y programas públicos, favoreciendo el uso racional de los recursos públicos y el impulso de la gestión de la calidad de los servicios.

Actualmente la idea de que la evaluación de las intervenciones públicas es básica para mejorar la transparencia de la gestión es ampliamente aceptada. Sin embargo, la evaluación no se hace en abstracto sino con una intención clara de mejorar los programas y políticas evaluadas, rendir cuentas y responsabilidades y/o proponer acciones ulteriores. Es decir, la información que se pretende recoja la evaluación nace con la pretensión de ser utilizada. Por lo tanto, se puede afirmar que el carácter aplicado y práctico de la evaluación hace necesaria la inclusión, en la propia definición, de su porqué o razón de ser, es decir, de sus funciones.

Podríamos señalar que la evaluación tiene tres funciones básicas en función del uso que de ella se pretenda hacer. Así, podemos entender la evaluación como un perfeccionamiento o mejora (*improvement*) de las políticas públicas, lo que significa

que la evaluación se concibe como un instrumento metodológico que permite la retroalimentación y el aprendizaje sobre la propia práctica. En este sentido, la evaluación resulta imprescindible como instrumento de mejora y perfeccionamiento y como garante de la calidad de un servicio o programa. Lógicamente, esta función refuerza la atención al contexto concreto y determinado de lo que se está evaluando, a las necesidades y naturaleza de las personas destinatarias de dicho servicio y de todos los agentes críticos en el mismo, especialmente el personal que lo atiende y la organización que lo promueve.

Pero la evaluación también puede ser entendida como una recapitulación o rendimiento de cuentas o responsabilidad (*accountability*). En este caso la evaluación debe servir como instrumento que permita, en los diferentes niveles de responsabilidad, rendir cuentas sobre la gestión y los resultados de un programa. Esto adquiere un mayor sentido cuando se refiere a programas y políticas públicas, ya que el rendimiento de cuentas debe formar parte indiscutible del sistema democrático. Este rendimiento de cuentas debe darse a varios niveles, incluyendo de forma especial a la ciudadanía (tiene derecho a saber no sólo en qué se están empleando los fondos públicos, sino también con qué grado de idoneidad, eficacia y eficiencia se están asignando, gestionando y empleando dichos fondos).

Y por último, podemos entender la evaluación de las políticas públicas como un proceso mediante el cual se pretende ejemplificar e iluminar las acciones futuras (*enlightenment*) de los decisores. En este sentido, aunque el sentido último de la evaluación tiene que ver, esencialmente, con el programa concreto evaluado en un contexto, situación y momento determinado de forma que se contribuya a su mejora y se rindan cuentas sobre el mismo, las evaluaciones arrojan una información sistemática que contribuye al *acervo científico*, no sólo de ese programa, servicio o política concreta sino también de la forma en que se deben abordar determinados problemas públicos.

La evaluación de políticas deviene por tanto cada día más necesaria y más relevante para los diferentes actores implicados en las políticas y los programas de intervención pública, bien sea por lo que la evaluación puede aportar a la mejora de la gestión e implementación de programas, por la

transparencia que inyecta a los procesos, por su contribución a un uso más eficiente de los recursos públicos o por el *plus* de legitimación que aporta a los responsables de la toma de decisiones.

2. LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS SOCIALES

Muchas veces, las políticas públicas persiguen objetivos a los que no se puede fijar un precio fácilmente o ni siquiera se pueden medir. En general, las políticas públicas tienen múltiples objetivos (es decir, tienen por finalidad conseguir más de un efecto) y no siempre compatibles entre sí, sus fines no son fácilmente cuantificables, y de ordinario abordan problemas complejos que tienen numerosas causas. Todo ello plantea difíciles problemas para el análisis empírico y la evaluación de estas políticas. Y esto significa que el investigador ha de hacer gala de especial creatividad al idear sus operacionalizaciones ya que, con frecuencia, tiene que afrontar serias dificultades para establecer diseños de investigación con los que pueda establecer causalidades ciertas y descartar las hipótesis rivales.

Asimismo, dentro de las políticas sociales y los programas de intervención social, nos encontramos muy a menudo con objetivos que han sido definidos de forma vaga e inconcreta, bien por el interés explícito del implementador, con el objetivo de rentabilizar cualquier resultado por nimio que este sea, o bien porque en muchos casos los objetivos finales de un programa son en realidad *inputs* para otros programas de mayor alcance, de forma que los objetivos finales que se intentan verificar y cuantificar no son -en relación con el problema en su globalidad- más que objetivos intermedios dado que en múltiples ocasiones se trabaja con políticas no finalistas.

Por último, es importante señalar que, con frecuencia, los analistas de la actuación pública se ven ante una dificultad que no han de afrontar otros investigadores, o que al menos no se les plantea en forma tan acusada. Nos referimos al problema de adaptar la investigación a las necesidades de la institución patrocinadora. Muchas veces, los análisis de la actuación pública, y en especial las evaluaciones de programas, son apoyados por organismos oficiales que desean un tipo de información específico para fines concretos (intereses de los propios actores políticos: que la política sea efectiva o inoperante) y a menudo quieren la información en breve plazo y con presupuesto limitado.

La necesidad de acomodar su labor a los requisitos de sus usuarios últimos significa también que los analistas de la actuación pública, a diferencia de otros expertos en ciencias sociales, deben trabajar frecuentemente con funcionarios públicos y ciudadanos al diseñar y planear un proyecto de investigación, para lograr que las preguntas formuladas sean las que convienen a los “consumidores” de sus productos (los hallazgos de la investigación) y que esos consumidores comprendan los procesos por los que se alcanzaron las conclusiones y tengan confianza en la exactitud y objetividad de dichos procesos.

Todo ello hace que el evaluador se vea sometido a ciertos condicionantes y presiones a la hora de plantear y llevar a cabo sus estudios evaluativos debatiéndose entre lo ideal y lo posible, a lo cual, si añadimos la siempre defendida función formativa de la evaluación, nos lleva a una búsqueda de la aplicación de los *outputs* de la evaluación que de nuevo nos plantean el dilema entre lo real y lo posible.

A la vista de las problemáticas más arriba descritas, el estudio que aquí presentamos intenta abordar algunos de los problemas descritos, a la vez que, de forma crítica, intenta proponer ciertas soluciones para casos similares al aquí analizado, que podrían ser útiles en contextos más o menos próximos.

3. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

El presente trabajo recoge las principales conclusiones teóricas y metodológicas sobre la evaluación de dos proyectos de inserción sociolaboral cofinanciados por el FSE (Fondo Social Europeo). No es nuestro objetivo, por lo tanto, identificar los resultados de estos proyectos (cuya difusión correspondería en su caso a los organismos promotores) sino los de la propia investigación evaluativa.

Los proyectos evaluados fueron cofinanciados por los entes locales promotores (Ayuntamientos de Vigo y de Ferrol) y por el FSE¹ a través de la *Subvención Global*. Dicha subvención tiene como finalidad fomentar iniciativas que desarrollen nuevas actividades que respondan a necesidades locales generadoras de empleo, ofreciendo a los demandantes de empleo una oportunidad de práctica laboral acompañada de la formación adecuada en la prestación de servicios de atención a personas con especiales necesidades.

Los ámbitos de actuación del FSE son:

- a) Actividades de desarrollo de los recursos humanos: (entrevistas profesionales; tutorías individualizadas; formación profesional; adquisición de experiencia laboral e información individualizada sobre el mercado de trabajo
- b) Actividades de asesoramiento y apoyo a la función gerencial en la puesta en marcha de proyectos de iniciativa empresarial que vengan a satisfacer huecos de mercado.

De las anteriores actividades se podrán financiar los siguientes gastos:

- Los costes salariales y de seguridad social relativos a los técnicos que las desarrollen. Los trabajadores desempleados que participen en alguno de los módulos podrán ser perceptores de becas por una cuantía mensual del 75% del salario mínimo interprofesional.
- Los de amortización por la adquisición o utilización de los bienes necesarios para la ejecución de las actividades.
- Los de asesoramiento y apoyo a la función gerencial.
- Los gastos corrientes de funcionamiento derivados de la realización de las actividades objeto del programa en una cuantía no superior al 15 por 100 del total.

3.1 Beneficiarios

Los solicitantes pueden ser municipios con población superior a 50.000 habitantes, así como las diputaciones provinciales, consejos insulares y comunidades autónomas uniprovinciales, siendo los beneficiarios últimos los demandantes de empleo *en el servicio de empleo público correspondiente* (excepto los técnicos que desarrollen las actividades formativas) y actuando el Ministerio de Administraciones Públicas como organismo intermediario para las tareas de gestión, seguimiento, evaluación y control de las subvenciones.

3.2 Financiación

Las ayudas serán financiadas por el Fondo Social Europeo. En las zonas objetivo nº 1, en un porcentaje del 70 %. La aportación nacional hasta alcanzar el 100% del proyecto la efectuarán las entidades locales ejecutoras de los proyectos.

3.3 Características de los municipios

El municipio de Vigo constituye la cabecera urbana del sur de Galicia. Tiene una población de

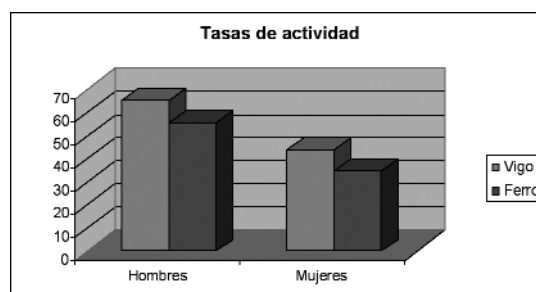
291.000 habitantes, siendo la ciudad con mayor población de Galicia. Hay una concentración industrial superior al resto de la comunidad gallega, concentrado en los sectores de automoción y de la construcción naval.

Ferrol está situado al norte de Galicia. Cuenta con una población de 82.500 habitantes. Es la cabecera de una comarca integrada por 11 municipios. Su proximidad con respecto a los núcleos urbanos de Narón y Fene hace de esta zona la tercera área urbana de Galicia. Su economía siempre ha estado vinculada a la construcción naval y a la Armada, dependiendo del sector público.

La crisis industrial de los años 70-80 afectó profundamente a la economía local, produciéndose un fuerte incremento del desempleo y una terciarización de la economía. Actualmente la crisis del naval y la segregación de Izar ha vuelto a afectar notablemente al empleo y a la industria comarcal.

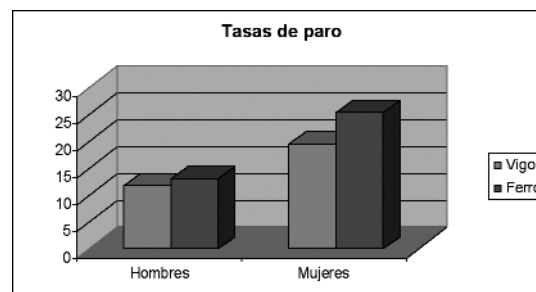
Tasas de actividad 2001		
	Hombres	Mujeres
Vigo	65,4	44,2
Ferrol	55,7	34,8

Fuente: INE



Tasas de paro 2001		
	Hombres	Mujeres
Vigo	11,8	19,5
Ferrol	13,1	25,4

Fuente: INE



3.4 Descripción de los proyectos evaluados

Dos fueron los proyectos evaluados: el **Proyecto Asiste** en Vigo y el **Proyecto Solidaria** en Ferrol. Ambos proyectos se enmarcan dentro de la subvención global del FSE, siendo promovidos por las concejalías de empleo de los ayuntamientos de Vigo y Ferrol. En ambos proyectos la financiación comunitaria supuso un 70% del presupuesto total y el resto fue aportado por la entidad solicitante y responsable de la implementación.

Los objetivos finales de ambos proyectos son:

- La inserción laboral de personas con dificultades para acceder al mercado de trabajo.
- Reforzar los servicios de asistencia a las personas, considerados así mismo como nuevos yacimientos de empleo.

Mientras que los objetivos intermedios serían:

- Favorecer la inserción en ámbitos de actividad correspondientes a nuevos yacimientos de empleo.
- Potenciar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Concretar itinerarios personalizados de inserción laboral.
- Promover iniciativas de autoempleo destinadas a la atención a las personas.
- Consolidar una red de colaboradores que facilite la dinamización de personas con dificultades de inserción social.

Público objetivo del Proyecto Asiste

En ambos casos, como grupo destinatario del proyecto, se designó a colectivos con dificultades especiales de inserción. También se consideran público objetivo del programa las personas beneficiarias de los servicios sobre los que se va a actuar: fundamentalmente personas mayores e infancia.

Aun así, los dos programas ofrecen algunas especificidades en cuanto a los grupos particulares destinatarios, el público objetivo del **Proyecto Asiste** está constituido por mujeres (la participación prevista era del 95% pero finalmente el 100% de las beneficiarias fueron mujeres) mayores de 45 años y menores de 25, en situación de desempleo y con bajo nivel formativo

El número previsto de participantes era de 110, pero finalmente no fueron cubiertas todas las plazas disponibles, siendo la cifra final de 106 que se ajustaban al perfil definido en la memoria:

Perfil de las alumnas (edad)		
	Frecuencia	Porcentaje
45 o más años	81	76,4%
Entre 26 y 44 años	2	1,9%
25 o menos años	23	21,7%

Fuente: Proyecto Asiste

Perfil de las alumnas (nivel de estudios)		
	Frecuencia	Porcentaje
Sin estudios	1	0,9%
Estudios primarios	39	36,8%
ESO/Graduado escolar	37	34,9%
BUP	8	7,5%
FP I/Ciclo medio	9	8,5%
FP II	3	2,8%
COU/Bachillerato LOGSE	8	7,5%
Estudios universitarios	1	0,9%

Fuente: Proyecto Asiste

Perfil de las alumnas (tiempo en el paro)		
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	15	14,2%
Entre 1 y dos años	17	16,0%
Entre 2 y 3 años	20	18,9%
Más de 3 años	54	50,9%

Fuente: Proyecto Asiste

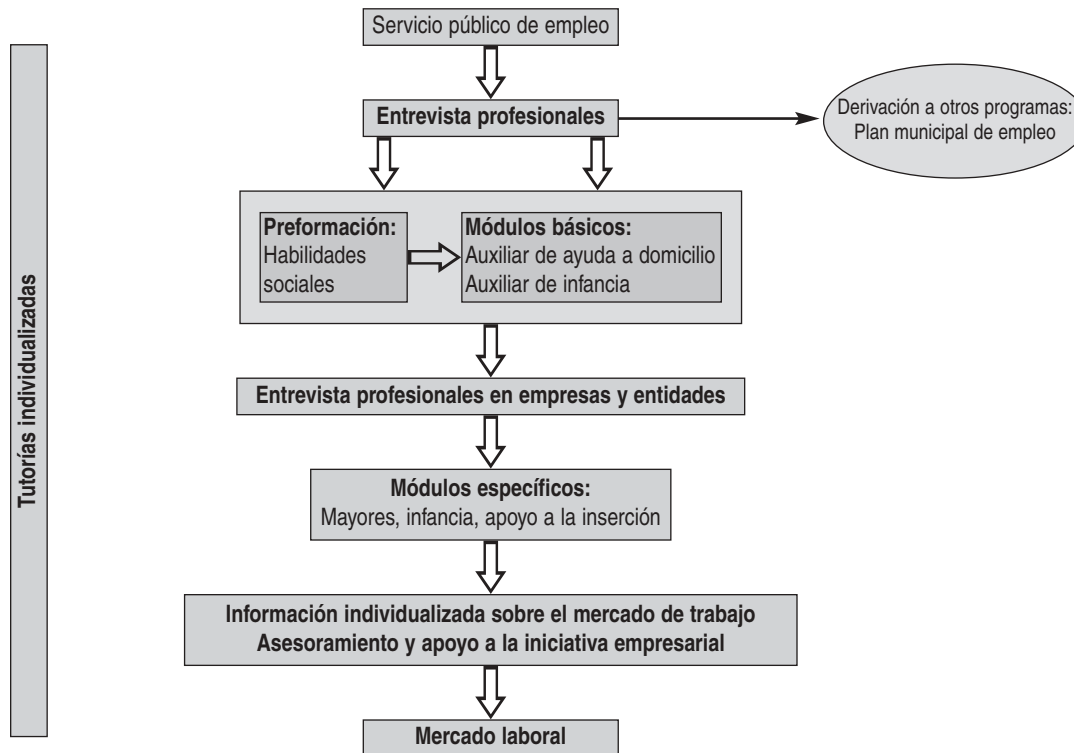
Público objetivo del Proyecto Solidaria:

- Mujeres: de edades comprendidas entre los 30 y los 55 años, priorizando la presencia de mujeres con cargas familiares, las que se reincorporen al mercado laboral tras largos periodos de inactividad y las paradas de larga duración.
- Colectivos de exclusión social: grupos que por situación económica, procedencia, raza o problemática sociofamiliar asociada, encuentran especiales dificultades para su acceso al mercado laboral y presentan una mayor vulnerabilidad:
 - Comunidad gitana (mujeres y juventud)
 - Inmigrantes
 - Pobreza
 - Mujeres en situación de maltrato (incluidas mujeres que provienen del mundo de la prostitución)
- Tituladas universitarias demandantes de primer empleo.

El número previsto de participantes era de 60.

	Ay. Domc.		S. Mental		T. Libre		R. Escolar		M. Escolar	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Mujeres	0	2	0	2	0	3	0	0	0	0
Exclusión	0	9	0	9	0	3	0	1	1	6
Titulados/as	0	1	0	1	1	5	2	13	0	1
Total por sexo y especialidad	0	12	0	12	1	11	2	14	1	7
Total por especialidades	12		12		12		16		8	

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Proyecto Solidaria



En ambos casos la mayoritaria participación de la mujer se consiguió por el mayor peso del colectivo femenino dentro del público objetivo, antes que por una orientación previa del programa al colectivo específico de mujeres.

Ámbitos de inserción

En ambos casos el sector en el que se pretende insertar a las participantes² es el de la asistencia a las personas, especialmente personas mayores e infancia (en el caso de *Solidaria* también juventud). En el *Proyecto Asiste* se trabajó en los sectores de ayuda a domicilio y asistencia a la infancia, en base a los cuales se diseñaron las diferentes acciones y los perfiles profesionales con los que se pretendía dotar a las participantes.

En el caso del *Proyecto Solidaria*, se mantiene los sectores básicos de apoyo a las personas mayores y a la infancia-juventud, si bien el número de especialidades en las que se trabajó fue finalmente de 5:

- Monitoras escolares: cuidadoras de comedor y/o monitor/a de acompañamiento en buses.

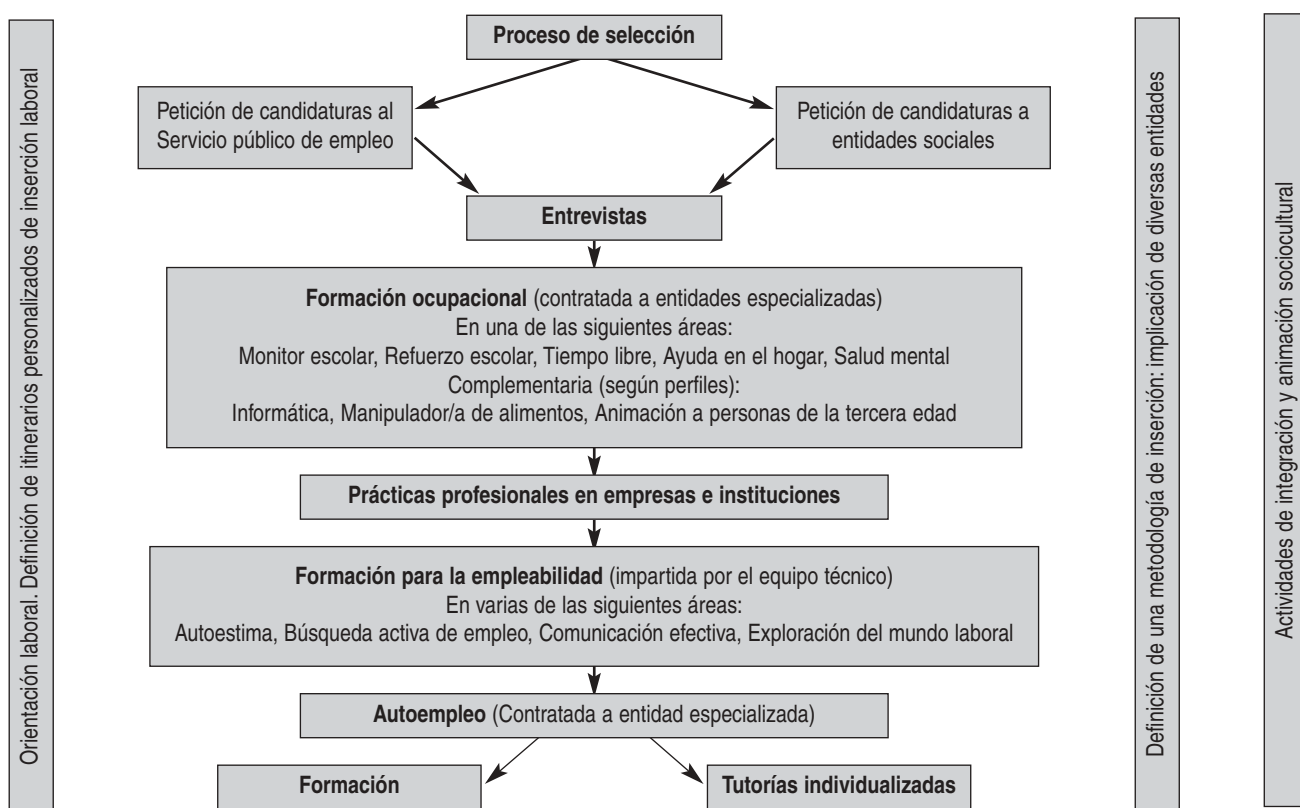
- Apoyo docente extraescolar: profesorado de refuerzo para la infancia con dificultades escolares.
- Tiempo libre: monitoras para actividades de ocio, deporte y cultura orientadas a la infancia y juventud.
- Ayuda a domicilio: auxiliares de asistencia domiciliar y para la tercera edad en general.
- Salud mental y trastornos degenerativos: auxiliares en la asistencia a personas (especialmente personas mayores) con trastornos de la personalidad o enfermedades degenerativas.

Actuaciones previstas

Ambos programas llevan a cabo itinerario similar que básicamente comprenden las siguientes acciones concretas, desarrolladas a lo largo de 12 meses³:

- Consulta al servicio público de empleo sobre las posibles candidatas.
- Entrevistas de selección de la población beneficiaria.
- Orientación laboral individualizada.
- Formación en los sectores de referencia.

Gráfico 2: Secuencia de actividades del Proyecto Solidaria



- Formación para la empleabilidad.
- Prácticas profesionales en empresas e instituciones.
- Formación y asesoramiento para el autoempleo.

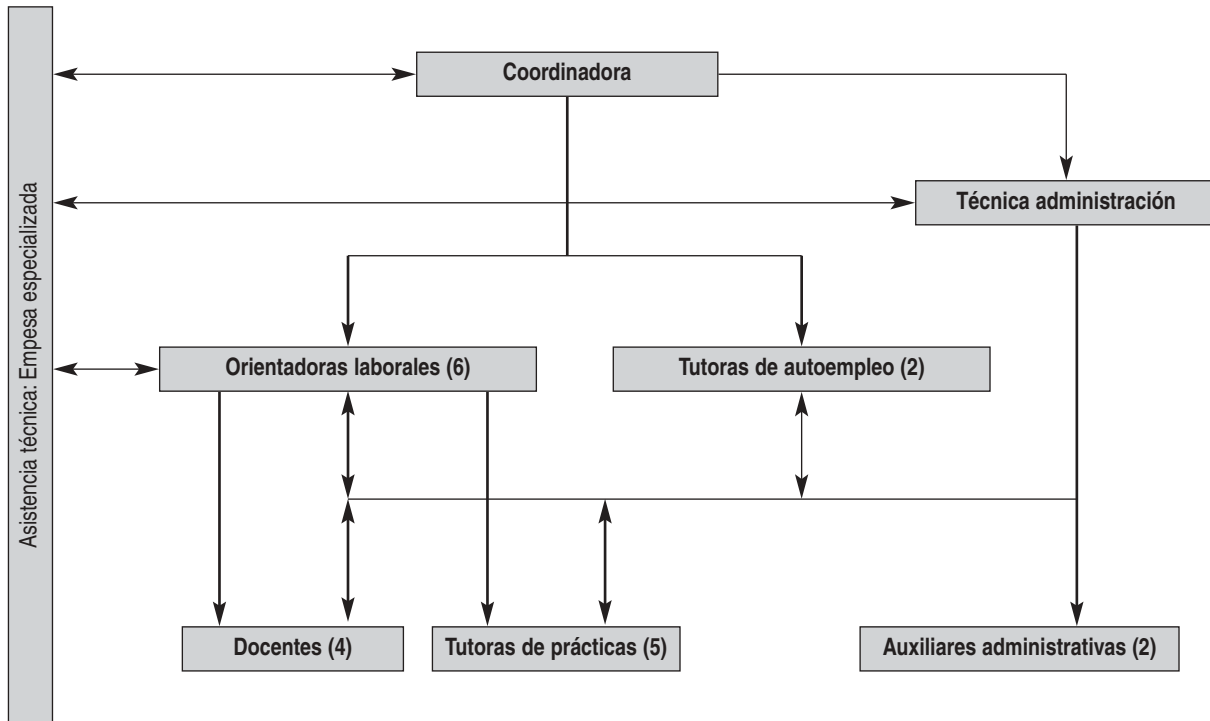
En el caso del *Proyecto Solidaria*, se desarrollaron acciones orientadas a la difusión entre las entidades sociales de la ciudad, de una metodología adaptada para los colectivos de exclusión social (basada en el modelo de portafolios), de forma que, una vez terminado el período del proyecto, las entidades implicadas pudieran continuar trabajando con una metodología adecuada a su público objetivo.

Recursos humanos y organización

Pese a la similitud de contenidos y actividades a realizar, la estructura organizativa ofrece notables diferencias entre ambos proyectos. En el caso del Proyecto Asiste prácticamente todas las funciones y tareas son asumidas por personal interno, mientras que en el Proyecto Solidaria se recurre a entidades externas.

Puestos y funciones del Proyecto Asiste

- Coordinadora
Coordinación y dirección del equipo técnico. Relaciones con entidades externas, control de gestión, difusión del proyecto y evaluación de acciones y personal.
- Técnica administrativa
Gestión financiera y laboral, facturación y control de recursos, gestión de bases de datos y coordinación con el resto del equipo.
- Auxiliares administrativas (2)
Recepción e información a personas. Apoyo a todo el equipo, especialmente al departamento de administración en la realización de tareas administrativas.
- Orientadoras laborales (6)
Interlocutoras principales de las participantes. Labores de selección, orientación y seguimiento, planificación de actividades internas y de las prácticas, definición de contenidos de la formación y búsqueda de información sobre los sectores de referencia.



- Tutoras de autoempleo (2)
Formación y tutorización de emprendedoras, elaboración de un estudio de mercado sobre los sectores de referencia.
- Docentes (4) (sólo en la fase de formación)
Impartición de los módulos formativos.
- Tutoras de prácticas (5) (sólo en la fase de prácticas)
Supervisión, seguimiento, evaluación y apoyo a las beneficiarias durante la realización de las prácticas. Interlocución con los centros de prácticas.

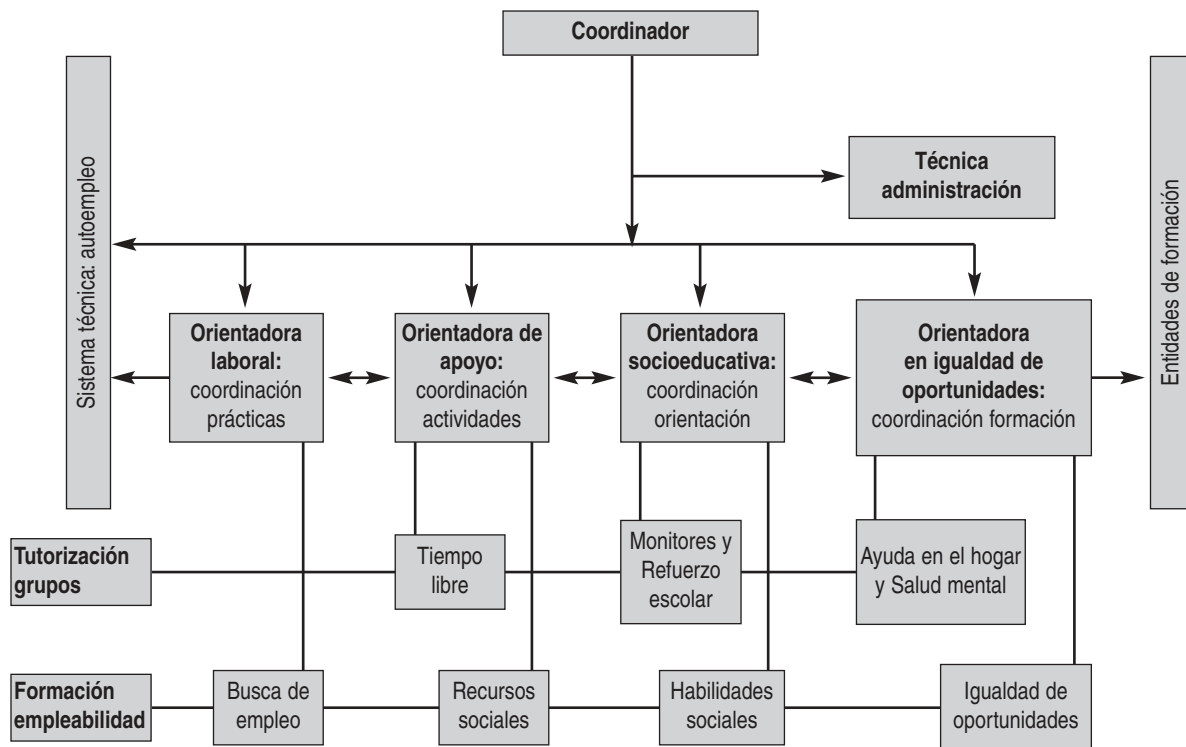
Puestos y funciones del Proyecto Solidaria

En el caso del *Proyecto Solidaria*, encontramos un número de personas en plantilla considerablemente inferior. Recordemos que este proyecto es menor en cuanto a presupuesto número de beneficiarias.

Pero las razones que explican en mayor medida estas diferencias vienen dadas por el recurso a entidades externas. Así la formación profesional en cada uno de los módulos de trabajo fue impartida por entidades especializadas. La Formación y el

asesoramiento para el autoempleo se subcontrató a una empresa especializada.

- Coordinador
Coordinación y dirección del equipo técnico. Relaciones con entidades externas, planificación, difusión del proyecto y evaluación de acciones y personal.
- Técnico administrativo
Gestión financiera y laboral, facturación y control de recursos, gestión de bases de datos y coordinación con el resto del equipo.
- Orientadoras (4)
Bajo diferentes denominaciones (orientadora socioeducativa, orientadora laboral, orientadora en igualdad de oportunidades, orientadora de apoyo), realizan funciones similares en una estructura matricial que combina áreas de responsabilidad para cada una (prácticas, formación, orientación y actividades de integración y culturales) con el desempeño de las funciones de tutorización (cada una sobre uno o varios grupos) y la impartición de los diferentes módulos de formación para la empleabilidad.



4. LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS ASISTE Y SOLIDARIA

En ambos casos la necesidad de una evaluación es requerida por la entidad financiadora del proyecto, dado que la necesidad de realizar una evaluación externa con cargo al propio presupuesto del proyecto está contemplada en la memoria de solicitud de los citados proyectos.

A la hora de diseñar el estudio evaluativo nos encontramos con una serie de aspectos que orientan, condicionan y dificultan el citado proceso, como son:

a) *El timing o factor temporal*

El informe en el que se plasmará la evaluación deber ser entregado al tiempo que finaliza el proyecto, por lo tanto, el desarrollo de la evaluación deberá coincidir necesariamente con la ejecución de la última fase del propio proyecto, lo que dificultará enormemente hacer valoraciones referentes al logro de objetivos.

Por lo tanto queda descartada la adopción de un enfoque clásico orientado a los resultados, en la medida en que los evaluadores no podrán analizar

el grado de inserción laboral alcanzado ni el número de empresas creadas. Podemos no obstante valorar ciertos resultados, sobre todo si constituyen *outputs* del proyecto antes que *outcomes*⁴. La identificación de variables que analizar se convierte pues en uno de los elementos fundamentales del diseño de la investigación evaluativa.

b) *La definición de objetivos*

La indefinición de objetivos se manifiesta primero en referencia al propio estudio evaluativo, ya que el recurso a la evaluación externa como método de medir el éxito, el fracaso, o la adecuación de un determinado proyecto público es un recurso poco usado hasta la fecha en las administraciones locales gallegas. Su sentido, finalidad y posibilidades son a menudo desconocidas, por lo que puede observarse una cierta *indefinición de contenidos* por parte del órgano contratante, no se sabe exactamente que se espera de la evaluación ni cuales han de ser sus *outputs*. La administración desconoce o no se ha planteado el tipo de información que desea obtener de forma que el diseño de conteni-

dos y los *outputs* de la evaluación pasa así a ser básicamente competencia del equipo evaluador.

Por una parte esta situación proporciona al evaluador una mayor autonomía en el diseño de la evaluación. Ahora bien, al margen de que consideremos más o menos adecuado un enfoque participativo o pluralista de la evaluación, la participación activa del cliente en la definición de objetivos se convierte en requisito, en la medida en que la identificación de variables que analizar es un aspecto crítico ante la imposibilidad de medir los resultados finales del proyecto como se mencionó en el punto anterior.

Pero la indefinición de objetivos nos la encontramos también en lo que a los propios programas se refiere, así los objetivos principales como los secundarios carecen de la concreción necesaria –tanto a nivel cuantitativo y cualitativo como temporal– para poder asignar valor o mérito a los logros conseguidos y poder hacer una valoración que informe del nivel de alcance de los objetivos previstos. Esto viene a dificultar todavía más la adopción de un enfoque evaluativo orientado a los resultados, puesto que requeriría de una definición exhaustiva de los objetivos finales y operativos que se pretende alcanzar.

c) *El presupuesto*

Los recursos financieros destinados a la evaluación son concretos y limitados al venir recogidos y fijados en el presupuesto del proyecto, nos limitará al ámbito de lo posible y será un *handicap* para plantearnos metas de mayor alcance.

d) *Las fuentes de información*

Las fuentes de información básica provienen del equipo responsable de desarrollar el programa, y de los registros y estadísticas de la propia administración implementadora; y en menor medida, por la población beneficiaria del programa.

En este sentido, es necesario destacar un problema que a menudo se presenta en la investigación evaluativa: los proyectos no suelen contar con mecanismos de seguimiento que posibiliten una recogida de datos sistemática y válida para la evaluación. El evaluador debe así dedicar parte de su tiempo y del presupuesto a tareas propias de lo que sería un sistema de seguimiento interno. Ambos conceptos, evaluación y seguimiento, llegan a confundirse, de forma que se usan indistintamente por parte del cliente, ahondando más en la confusión sobre los objetivos de la evaluación.

e) *Relaciones causales*

A las dificultades habituales para establecer relaciones causales en las ciencias sociales en general y en las políticas públicas en particular, en este caso tendríamos que añadir ciertas dificultades para utilizar algunas fuentes de información (la situación de partida –edad, nivel formativo, experiencia laboral, etc– y la situación final de las participantes) que hubieran permitido correlacionar ciertos datos y hacer un seguimiento más en profundidad de algunos casos concretos, que podrían resultar de gran utilidad para alcanzar un mayor grado de conocimiento de los procesos y actividades implementadas con el fin de establecer las correspondientes relaciones causales.

A la luz de los condicionantes reseñados, el tipo de evaluación que finalmente se siguió fue el de una evaluación de *diseño e implementación, con carácter formativo y siguiendo un enfoque analítico-descriptivo*. Nos planteamos llevar a cabo una evaluación que, sin descuidar los logros conseguidos en relación con los objetivos previamente definidos (de una manera más o menos explícita) en el programa, se centre principalmente en:

- Analizar el diseño de las actividades previstas, su adecuación y oportunidad y la debida interconexión entre ellas.
- Análisis de los recursos humanos y la estructura organizativa.
- Análisis del desarrollo e implementación de las actividades previstas, prestando especial atención a:
 - la concordancia entre lo previsto y lo realizado
 - su adecuación a los objetivos
 - su contribución al logro de los objetivos establecidos
 - su adecuación temporal
 - el nivel de cobertura.

4.1 Principales variables estudiadas

Para alcanzar los objetivos de la evaluación, el equipo responsable de la realización de la misma ha puesto especial énfasis en:

a) *El diseño de los proyectos*

Un elemento fundamental para el éxito de un proyecto público es la adecuación de su diseño inicial a la realidad social sobre la que pretende actuar, a los medios disponibles y a las necesidades que se pretenden satisfacer.

Desde este punto de vista nos preguntamos:

- ¿En base a que información y necesidades se ha diseñado el proyecto? ¿existe información suficiente que haga recomendable un proyecto de este tipo? ¿se ha recurrido a ella?
- ¿El público objetivo definido es el apropiado para este tipo de intervención?
- ¿Es adecuada la programación de las acciones para los objetivos perseguidos, tanto los intermedios como los finales?

En este caso las fuentes de información principales son de carácter secundario: la memoria técnica del propio proyecto fundamentalmente, máxime si los *informantes clave* (el personal del propio proyecto) no han tenido una participación destacada en la conceptualización del proyecto.

Es por lo tanto una cuestión donde la subjetividad del evaluador adquiere una gran importancia. Los enfoques subjetivistas relativizan la objetividad como premisa fundamental de la evaluación por considerarla imposible. Si bien este razonamiento no carece de fundamentos, es conveniente que la inevitable subjetividad no se convierta en un ejercicio de discrecionalidad sin fundamento. Por lo tanto la evaluación del diseño requiere por parte del evaluador un conocimiento del marco financiero del proyecto, que condiciona sus posibilidades y determina en buena parte su contenido, y de la realidad sobre la que va a operar. En una primera fase la evaluación podría corresponderse con el modelo propio de las evaluaciones *ex ante* o de necesidades, que validen o no la adecuación de las medidas propuestas.

b) *Recursos e infraestructuras*

En este punto analizamos la disponibilidad de los equipos e infraestructuras necesarias para un adecuado desempeño del equipo de trabajo:

- Adecuación de las plantillas a las necesidades.
- Adecuación de instalaciones e infraestructuras.
- Medios ofimáticos, audiovisuales, etc.

La observación directa que conlleva la mera cuantificación (actividad más propia del seguimiento) debe en este caso ser analizada a la luz de la información aportada por los informantes clave, cuya opinión, en último caso, es la que determinará o no la existencia de mayores o menores necesidades materiales.

Sobre las necesidades de recursos humanos, no obstante, la opinión de algunos informantes debe ser matizada, por la percepción de las posibles implicaciones que el reconocimiento de un sobre-

dimensionamiento en la plantilla pudiera tener a nivel laboral.

La realización de evaluaciones sobre proyectos de características similares (o su conocimiento por otras fuentes) es en este caso una fuente de información muy relevante.

c) *Adecuación de la población destinataria al público objetivo*

Se trata en este punto de comprobar si las beneficiarias del proyecto pertenecen a los colectivos definidos como público objetivo durante la fase de diseño.

- ¿Cumple la población beneficiaria el perfil previsto?
- ¿Fueron adecuados los criterios de selección?

Un adecuado mecanismo de seguimiento interno garantiza este análisis. De lo contrario no podremos hacer un análisis adecuado de los perfiles, no sólo porque el trabajo de recopilación de la información primaria excedería de las posibilidades presupuestarias (en caso de hacer un análisis de los diferentes expedientes) y metodológicas (en caso de recurrir a preguntas directas mediante encuesta anónima) de la evaluación, sino porque el evaluador externo no siempre tiene acceso a información considerada confidencial.

d) *Procesos*

El grueso de la evaluación lo constituye el análisis de los principales procesos que incluyen ambos proyectos. Es en este punto donde nos planteamos la adecuación de la plantilla a las necesidades de las beneficiarias, la calidad del material docente, la forma de realizar las diferentes actividades que comprende el programa:

- Formación
- Orientación laboral
- Orientación para el autoempleo
- Prácticas

Si bien no podemos hablar con rigor de la eficacia de los resultados finales, sí podemos hacerlo de la eficacia propia de las acciones desarrolladas, analizando si su realización física se corresponde con los plazos previstos, con el número de unidades previstas (ya sean beneficiarias, entrevistas de tutoría por participante, contenidos impartidos con respecto a los previstos, etc.).

d) *Organización interna*

Ambos proyectos funcionan en base a equipos en los que la coordinación resulta un aspecto funda-

mental. Una misma beneficiaria puede estar en contacto con varios miembros del equipo técnico, recibiendo asesoramiento, formación o tutorización de varias personas diferentes. Al mismo tiempo las diferentes personas que ocupan el mismo puesto deben tener claro su papel y la metodología a seguir. En ambos casos la organización interna se reveló como un aspecto crítico para la adecuada ejecución de las tareas, en cuestiones tales como:

- Distribución de tareas y responsabilidades.
- Motivación de los trabajadores/as.
- Comunicación.

En este caso es imprescindible la consulta directa mediante entrevista a la totalidad o una muestra representativa del personal. En proyectos como los aquí descritos, su tamaño permitió la consulta con la totalidad de las trabajadoras y trabajadores. Especialmente relevante son las desviaciones en las opiniones sobre las mismas cuestiones organizativas en función del nivel jerárquico. Los organigramas y los mapas de procesos (de haberlos) pueden ser una guía sobre la que definir el análisis pero nunca la fuente de información exclusiva desde la que valorar la estructura organizativa.

e) *Satisfacción de las beneficiarias*

La satisfacción de las beneficiarias, aunque contrastadas con la opinión de otros actores implicados, es uno de los indicadores fundamentales sobre la calidad del servicio que se está prestando. Se trata en este punto de analizar la percepción que las beneficiarias tienen sobre como el equipo responde a sus necesidades, cuales son los aspectos mejor valorados o aquellos en los que encuentran más carencias.

f) *Empleabilidad*

La inserción laboral de las participantes es el objetivo principal de ambos proyectos. No fue posible establecer indicadores fiables sobre el grado de cumplimiento de este objetivo puesto que el programa no había finalizado y no había transcurrido un período de tiempo mínimo que permitiese evaluar si la trayectoria profesional de las beneficiarias fue ascendente, tras su paso por el programa.

Si pudimos, no obstante, considerar una serie de aspectos que nos permitieran evaluar la influencia del proyecto en la empleabilidad de las participantes⁵, considerando la empleabilidad como una de las variables fundamentales en cualquier proceso de inserción laboral, entendida ésta como un proceso en el que se potencia y/o restablece la dispo-

nibilidad de la fuerza de trabajo para acceder a un empleo.

En este sentido se consideraron aspectos tales como:

- Motivación para encontrar empleo
- Aumento de la capacidad para insertarse
- Adecuación de la preparación a la realidad laboral de los sectores
- Disposición a contratar por parte de las entidades donde se realizaron las prácticas

En este caso las fuentes de información y los indicadores son variados. Por una parte la consulta directa a las beneficiarias y al personal interno nos proporciona valoraciones de gran relevancia pero subjetivas. La consulta a las entidades donde se realizan las prácticas aporta en este sentido una información más fiable (tanto en su sentido coloquial como en su sentido metodológico, en la medida en que los datos suelen mostrar una tendencia más uniforme) sobre la capacidad técnica y los conocimientos de que disponen las beneficiarias. No obstante, como ya se mencionó, la ausencia de una información completa sobre cada beneficiaria tanto antes como después de su paso por las prácticas, dificulta el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido se echa en falta nuevamente el acceso a un sistema de seguimiento personalizado.

g) *Satisfacción de los centros participantes*

Un indicador del desempeño de las beneficiarias lo constituye la opinión que los centros donde se realizan las prácticas tienen sobre el trabajo desarrollado y sobre el propio programa en su conjunto. Al mismo tiempo la consulta a los centros nos permite evaluar el funcionamiento del equipo técnico y la organización general del proyecto (al margen de la ocupabilidad comentada anteriormente).

h) *Posibilidades del sector*

Relacionándolo con las posibilidades reales de inserción de las beneficiarias, y con la adecuación del diseño de los proyectos a la realidad social, nos interesó conocer en que medida la evolución de los sectores de referencia ofrecía perspectivas positivas para la creación de empleo.

Este aspecto no sólo proporciona información sobre la mencionada empleabilidad, sino sobre el diseño del propio proyecto, en cuanto a la capacidad de absorción y crecimiento de los sectores, y a los requisitos de cualificación que han de poseer sus candidatas.

4.2. La metodología empleada

Para la obtención de la información se recurrió a una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Por lo que se refiere a las *cualitativas*, se utilizaron las siguientes:

- *Entrevistas semiestructuradas presenciales*

El desarrollo de las entrevistas permitió introducir cambios en el guión inicial, de forma que se pudiera obtener información relevante para el análisis más allá de la previamente definida.

Las entrevistas, que fueron realizadas en las sedes de ambos proyectos, se realizaron a todos los miembros del equipo, a los responsables de algunos centros de prácticas y a técnicos externos al proyecto pero que participaron en el mismo (como asistencia técnica en *Asiste* y como orientador de autoempleo en *Solidaria*), intentando solucionar parcialmente la falta de participación del equipo técnico en la definición de contenidos de la evaluación.

A pesar del carácter anónimo de la entrevista, no está exenta de cierta desconfianza en algunas ocasiones hacia el evaluador, que se percibe como un supervisor o controlador. Por otra parte, en el caso de pequeñas plantillas la trazabilidad de determinadas opiniones es una barrera para la libre expresión de opiniones (la opinión de un docente que imparta un módulo específico en exclusiva sobre los contenidos del mismo será fácilmente asignable por quien lea el informe de evaluación).

En este sentido es más que conveniente por parte de la dirección del proyecto explicar las razones de la evaluación a todas las personas que hayan de participar en el programa. Al evaluador-entrevistador le corresponde crear el clima adecuado para que la entrevista sea lo más relevante posible.

- *Análisis de fuentes secundarias*

- Memoria técnica del proyecto
- Material docente: manuales y materiales complementarios
- Datos estadísticos proporcionados por el equipo
- Documentación variada (cuestionarios, dossier de prensa, etc.)

Estas fuentes secundarias fueron utilizadas principalmente en la fase de familiarización con el proyecto, si bien los materiales docentes fueron analizados para valorar su adecuación al uso de

la población beneficiaria y al temario definido en los diferentes cursos. En cualquier caso la docencia también fue evaluada mediante el cuestionario a las beneficiarias.

- *Observación directa*

Las aulas e instalaciones, así como el resto del equipamiento material, son un factor fundamental para el desempeño eficaz de las diferentes tareas, por lo que se estimó conveniente comprobar su estado mediante la observación directa y también se acudió a una jornada de docencia, con el objeto de analizar la forma en la que se desarrollaban las clases⁶.

- *Grupos de discusión*

Se realizaron grupos de discusión entre una muestra de las beneficiarias, ya que, a pesar de que todas las participantes fueron encuestadas, se consideró que mediante la interacción y el debate orientado podrían surgir aspectos que contribuyesen a los objetivos de la evaluación, como efectivamente ocurrió.

Por lo que respecta a las técnicas *cuantitativas*, se recurrió al cuestionario en dos ocasiones.

- *Cuestionario autocumplimentado* con supervisión presencial a la totalidad de la población beneficiaria.

- *Cuestionario autocumplimentado* remitido por correo o fax a la totalidad de los centros donde se desarrollaron las prácticas de las beneficiarias.

- *Cuestionario autocumplimentado* remitido por correo o fax a la totalidad de los centros que colaboraron en la definición e implantación de una metodología adaptada de orientación laboral en el caso del *Proyecto Solidaria*.

Todos los cuestionarios constaban de una mayoría de preguntas cerradas categóricas o mixtas, a las que se añadieron varias preguntas abiertas que permitieran un conocimiento más profundo de la problemática tratada y una mayor libertad de respuesta por parte de la persona encuestada. Varias de las preguntas abiertas fueron categorizadas a posteriori por parte del equipo evaluador, para facilitar su interpretación y permitir un tratamiento estadístico de las mismas.

Además, y a partir de información facilitada por el equipo del *Proyecto Asiste*:

- Se realizó la transcripción, tratamiento informático y análisis de las encuestas realizadas por el equipo técnico del *Proyecto Asiste*, sobre los módulos de formación específica.

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN			
CONCEPTOS	CRITERIOS	TÉCNICA	FUENTE PRINCIPAL
Diseño	Diseño del proyecto	Entrevistas	Coordinadora/Jefe de servicio
		Análisis fuentes secundarias	Memoria
	Adecuación de la población	Análisis fuentes secundarias	Datos estadísticos del proyecto
		Entrevistas	Coordinadora/Orientadoras laborales
Infraestructura	Aulas e instalaciones	Observación directa	
		Cuestionario	Población beneficiaria
		Entrevistas	Equipo técnico
	Equipamiento y otros recursos	Observación	
		Cuestionario	Población beneficiaria
		Entrevistas	Equipo técnico
Materiales docencia	Calidad	Análisis fuentes secundarias	Material docencia
	Satisfacción beneficiarias	Cuestionario	Población beneficiaria
Procesos y metodología	Formación	Entrevistas	Docentes
		Entrevista	Coordinadora
		Cuestionario y grupo discusión	Población beneficiaria
		Observación directa	
		Análisis fuentes secundarias	Encuestas realizadas por el equipo
	Orientación laboral	Entrevista	Orientadores
		Cuestionario	Centros colaboradores
		Entrevista	Coordinadora
		Cuestionario y grupo discusión	Población beneficiaria
	Prácticas	Entrevistas	Tutoras de prácticas
		Entrevistas	Centros de prácticas
		Análisis fuentes secundarias	Encuestas realizadas por el equipo
		Entrevista	Coordinadora
	Autoempleo	Cuestionario y grupo discusión	Población beneficiaria
Entrevista		Técnicas autoempleo	
Entrevista		Coordinadora	
Satisfacción beneficiarias	Percepción equipo	Entrevista	Equipo técnico
	Percepción beneficiarias	Cuestionario y grupo discusión	Población beneficiaria
Organización del trabajo	Adecuación plantilla	Entrevistas	Equipo y asistencia técnica
	Distribución de tareas y funciones	Entrevistas	Equipo y asistencia técnica
	Comunicación	Entrevistas	Equipo técnico
Inserción	Efectiva	Entrevista	Coordinadora
	Potencial	Cuestionario	Centros de prácticas
Empleabilidad	Conocimientos adquiridos	Cuestionario/entrevistas	Centros de prácticas
	Habilidades y capacidades	Cuestionario/entrevistas	Centros de prácticas
	Adecuación de la formación	Cuestionario/entrevistas	Centros de prácticas
	Motivación	Cuestionario	Población beneficiaria
	Titulaciones obtenidas	Entrevista	Coordinadora
Servicios prestados en Proyecto Asiste	Adecuación necesidades	Cuestionario/entrevistas	Centros de prácticas
	Nivel de respuesta	Cuestionario/entrevistas	Centros de prácticas
Fidelización beneficiarias	Nº de bajas	Entrevista	Coordinadora
	Causas	Entrevista	Coordinadora

• Asimismo, se utilizaron los datos estadísticos sobre la satisfacción de las beneficiarias en referencia a las prácticas realizadas en los diferentes centros. Datos obtenidos a partir de cuestionarios realizados por el equipo técnico del Proyecto Asiste.

El presente cuadro muestra la relación entre los conceptos analizados, las técnicas empleadas y la fuente principal de la que se obtuvo la información: Para el análisis de la información se recurrió a la técnica DAFO, identificación de aspectos positivos y negativos, internos y externos al proyecto (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)⁸.

4.3 LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Si bien el tipo de evaluación realizada, tal como previamente se ha descrito, no permite determinar el éxito o fracaso final del programa, los resultados obtenidos sí aportan **información relevante** que puede ser utilizada para la mejora de programas futuros. Así, en ambos casos, la evaluación sirvió para identificar áreas de mejora que han determinado en parte la reformulación de las continuaciones de estos programas.

A pesar de la imposibilidad de determinar las tasas de inserción de las beneficiarias, la identificación de problemas o las carencias organizativas, de planificación, de infraestructuras y equipamientos; se apuntan sugerencias para la mejora de la ejecución de los proyectos, al mismo tiempo que la identificación de aquellos aspectos más positivos indica las pautas de actuación que deben ser mantenidas. Los *outputs* de la evaluación permiten una primera aproximación a la valoración de uno de los objetivos fundamentales de ambos proyectos, como es el incremento de la ocupabilidad y empleabilidad, a través de la consulta a las propias beneficiarias y a los centros donde se realizaron las prácticas, si bien la inexistencia de un grupo de control dificulta establecer una mayor certeza en la relación causa-efecto. De la misma forma, la evaluación permite valorar aspectos fundamentales para el éxito final del programa, como la satisfacción de las beneficiarias y del propio equipo técnico, la percepción de los centros donde se realizan las prácticas o las posibilidades reales de los sectores de referencia para generar empleo.

A modo de ejemplo señalamos a continuación algunos de los resultados y utilidades de la evaluación. Como mencionamos al principio no es objeto de este artículo el dar a conocer los resultados de los proyectos evaluados, sino los resultados en cuanto a la utilidad de las evaluaciones. Se trata en definitiva de identificar qué tipo de información útil proporcionó la evaluación:

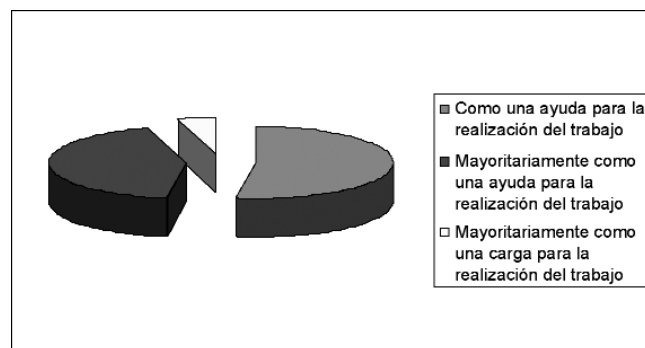
a) Mejora de la ocupabilidad

La mayor aportación de la evaluación viene dada por el análisis de la empleabilidad de las participantes, principalmente a través del contacto con los centros que permitió la identificación de los perfiles profesionales más demandados y su grado de correspondencia con respecto a la capacitación recibida por las beneficiarias en el proyecto. A modo de ejemplo señalamos algunas de las cues-

tiones planteadas para operacionalizar estos conceptos y el tipo de valoraciones aportadas:

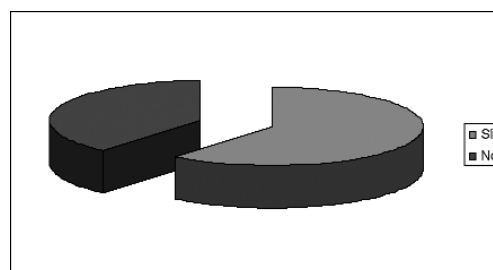
Percepción del centro sobre las prácticas		
	Frecuencia	%
Como una ayuda para la realización del trabajo	12	52,2%
Mayoritariamente como una ayuda para la realización del trabajo	10	43,5%
Mayoritariamente como una carga para la realización del trabajo	1	4,3%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia mediante encuesta



Disposición a contratar a participantes en caso incremento puestos		
	Frecuencia	%
Si	11	61,1%
No	7	38,9%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia mediante encuesta



b) Organización y desarrollo de las actividades previstas

Con respecto a esta cuestión, las fuentes de información utilizadas fueron básicamente las entrevistas al equipo técnico y las encuestas realizadas a la totalidad de las beneficiarias.

Sin duda este fue uno de los *outputs* más críticos de la evaluación. El análisis de la estructura organizativa y de los procesos de comunicación interna en el seno de los equipos resultó ser uno de los aspectos considerados como más relevantes por las direcciones de los proyectos. Al mismo tiempo es uno de los aspectos más conflictivos desde el punto de vista del evaluador.

También fueron interesantes las aportaciones realizadas sobre la coordinación con los centros de prácticas, en la medida en que la evaluación permitió establecer nuevos cauces de retroalimentación que excedían de la capacidad de las plantillas.

c) *Diseño del proyecto*

Fundamentalmente evaluado a partir de las entrevistas en profundidad y el análisis de fuentes secundarias (memorias técnicas y documentación propia de los proyectos).

Sobre este aspecto la evaluación aportó recomendaciones orientadas a la realización de evaluaciones ex-ante que permitan tener un conocimiento más profundo sobre la realidad objeto de intervención. Con respecto a esta cuestión se puso de manifiesto el escaso tiempo de planificación con el que se contó para la programación de contenidos y actividades, lo que provoca una coincidencia temporal entre los procesos orientados al conocimiento de los sectores y el desarrollo de las actividades, de forma que el primero deja de ser un input para el diseño del segundo.

5. CONCLUSIONES

Principales problemas metodológicos

- Ya hemos aludido a la indefinición de contenidos por parte de la institución contratante. Entendemos que es fundamental que el propio organismo defina las necesidades de información así como los objetivos de la evaluación externa. En ambos casos esta labor correspondió prácticamente de forma exclusiva al equipo evaluador. Las diferentes entrevistas fueron utilizadas para fomentar la participación del equipo técnico en la definición de aspectos críticos para la evaluación del proyecto.
- El carácter confidencial de los datos de las beneficiarias dificulta el análisis de sus características sociodemográficas, necesarias para evaluar la adecuación de las participantes a la población objetivo, y la adecuación de algunas acciones. Este problema es parcialmente solventado mediante la inclusión de las preguntas pertinentes en los cuestionarios, relativas a nivel de renta, estudios, edad, formación, etc.
- La redacción y formato de los cuestionarios debe adaptarse a las características de la población beneficiaria.

El tamaño de la letra debe de ser lo suficientemente grande para que su cumplimentación no resulte en extremo dificultosa para personas de edad y/o con muy poco hábito para la lectura.

El bajo nivel formativo de muchas de las participantes hace necesaria una redacción extremadamente comprensible del mismo.

- El desconocimiento y la falta de costumbre con respecto a las evaluaciones externas, se traduce en una cierta desconfianza a la hora de responder a las preguntas durante las entrevistas. Se hace necesario la creación de un clima adecuado, comenzando con una breve introducción de lo que se tratará en la entrevista, dejando claro la finalidad de la misma y la confidencialidad en las respuestas.

La desconfianza hacia el investigador también deriva de la falta de conocimiento sobre las características de la evaluación, no habiendo sido informado el entrevistado sobre la finalidad de la evaluación, ni sobre las características de la entidad evaluadora, el entrevistado puede desconocer en ocasiones el tipo de entrevista que esta realizando, no sabiendo si se trata de una inspección oficial o una auditoría de calidad, y no sabiendo exactamente por qué se le requiere o qué se espera de él.

- 1.- La misión del FSE consiste en apoyar medidas de desarrollo de los recursos humanos a fin de promover un elevado nivel de empleo y de protección social, la igualdad entre hombres y mujeres, un desarrollo sostenible y la cohesión económica y social.
- 2.- Dado que la mayoría de las participantes son mujeres (el 100% en el caso de *Asiste*) nos referiremos a la población beneficiaria usando el género femenino, entendiendo que nos referimos a la totalidad de beneficiarias y beneficiarios.
- 3.- Finalmente la duración de los programas fue un poco menor, sobre todo en el caso del *Proyecto Solidaria*, puesto que hubo retrasos con respecto a las fechas de inicio previstas.
- 4.- El uso de estos términos anglosajones no es discrecional. Obedece a la necesidad de distinguir entre dos conceptos cuya traducción no siempre coincide. Por output entendemos los resultados concretos a los que da lugar la ejecución del proyecto: nº de personas formadas, nº de consultas realizadas, etc. Por outcome nos referimos a un resultado final que supone una transformación de la realidad sobre la que se está interviniendo: nº de inserciones debidas al proyecto, etc.
- 5.- Nos referimos por empleabilidad u ocupabilidad a las capacidades y recursos necesarios que posibilitan el potencial acceso al mercado laboral.
- 6.- Somos conscientes del efecto que la presencia de un evaluador ajeno a la organización puede tener en la actividad cotidiana del equipo de trabajo, pero consideramos que sería interesante de cara a un mayor conocimiento del desarrollo de las actividades propuestas y la familiarización con el programa.
- 7.- Para el tratamiento informático de la información se utilizó el programa estadístico DYANE versión 2, de Miguel Santesmases Mestre. Ediciones Pirámide, 2001.
- 8.- Por fortaleza entendemos un aspecto positivo actual e interno del propio proyecto y una oportunidad es la posibilidad externa al proyecto y futura de alcanzar un aspecto positivo si se adoptan las medidas oportunas, mientras que una debilidad es una carencia del proyecto, y una amenaza es una tendencia desfavorable proveniente del entorno que puede ocasionar una debilidad en el futuro.

- Aguilar, M. J. y E. Ander-Egg** (1992). Evaluación de servicios y programas sociales. Madrid. Siglo XXI.
- Alvira Martín, F.** 1991. *Metodología de la evaluación de programas*. Madrid. Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Amezcuca, C. y Jiménez, A.** 1996. *Evaluación de programas sociales*. Madrid. Díaz de Santos.
- Ballart, X.** 1992. *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?* Madrid. Ministerio de las Administraciones Públicas.
- CAM** (2002). Manual de seguimiento y evaluación de las intervenciones del CAM cofinanciadas por los fondos europeos. Madrid. CAM/Universidad de Alcalá.
- Cohen, E. y Franco, R.** 1993. *Evaluación de proyectos sociales*. México. Siglo XXI
- Elvira, S., Reina, J.L. y Horrach, A.** 1997. *Formación ocupacional e inserción laboral : propuesta para un plan de evaluación*. Palma de Mallorca. Gabinete técnico de Comisiones Obreras.
- Fernández-Ballesteros, R.** (1995). Evaluación de programas: una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud. Madrid. Síntesis.
- Fontaine, E., R.** (1998). Evaluación social de proyectos. Bogotá. Alfomega, S.A.
- García Herre ro, G.** (1996). Diseño y evaluación de proyectos sociales. Zaragoza. Libros Certeza.
- Santos Guerra, M.A.** 1995. *La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Málaga. Aljibe.

