

## *Bases metodológicas para la evaluación de proyectos de inserción social y laboral<sup>1</sup>*

Este artículo presenta y desarrolla las propuestas metodológicas que se han experimentado a lo largo de más de tres años de trabajo en equipo, en la evaluación de dos proyectos de inserción social y laboral —ITUN y LAMEGI—, de la iniciativa comunitaria EQUAL. La hipótesis de partida es que estos proyectos plantean una serie de retos a la evaluación que sólo pueden ser abordados mediante la aplicación de unos diseños evaluadores que valoren sus especificidades. El artículo presenta las decisiones adoptadas por el equipo evaluador para dar respuesta a tres cuestiones concretas: la estimación de los efectos sobre las personas y sobre las instituciones, entendidos como procesos de aprendizaje continuo y cambios en actitudes y comportamientos; la innovación en las formas de hacer políticas de inserción social y laboral; su desarrollo sobre una estructura de colaboración amplia interinstitucional.

*Artikulu honetan hiru urte luze baino gehiagotan egindako talde-lanean garatu diren proposamen metodologikoak aurkezten eta garatzen dira, EQUAL erkidegoko ekimenarenak diren eta gizartean eta lanean txertatzeko xede duten bi proiekturen ebaluazioari dagokionez —ITUN eta LAMEGI proiektuak, hain zuzen—. Abiaturuko hipotesia da proiektu horiek hainbat erronka dituztela ebaluazioari begira, eta horiei bakarrik ekin ahal zaiela haien berezitasunak balioesten dituzten ebaluazio-diseinuak aplikatuz. Artikulu honetan, talde ebaluatzaileak gai zehatz batzuei erantzuna eman nahian hartu dituen erabakien berri ematen da; hona gaiak: pertsonengan eta instituzioengan izan daitezkeen eraginen zenbatespena, etengabeko ikasketa gisa eta jarreretan eta portaeretan izandako aldaketa gisa hartuta; gizartean eta lanean txertatzeko politika egiteko moldeetan izandako berrikuntza, eta haien garapena instituzio arteko lankidetzaz zabaleko egituraren.*

The article describes the different contexts in which the experience of the evaluation of labour and social insertion projects has moved. It begins with a presentation of EQUAL European Initiative and the framework in which its evaluation develops. Afterwards, after having presented the labour and social projects ITUN and LAMEGI (with its own model of evaluation), the article exposes the methodological bases for the evaluation and explains the methodological proposals that are considered the most adequate ones to deal with its evaluation.

---

<sup>1</sup> Queremos agradecer el apoyo y el soporte prestado a la evaluación por las entidades promotoras de los proyectos ITUN y LAMEGI: Agiantza, Fundación Peñascal, Cáritas y SARTU, agradecimiento que hacemos extensivo al resto de las entidades de las Agrupaciones de Desarrollo de ambos proyectos.

## ÍNDICE

1. Introducción
  2. Los proyectos EQUAL de inserción social y laboral y su evaluación
  3. Bases metodológicas para la evaluación de los proyectos de inserción social y laboral
  4. Combinando funciones: rendición de cuentas y generación de conocimiento
  5. Conclusiones finales
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: iniciativa europea, inserción profesional, evaluación sumativa, evaluación formativa, evaluación participativa.

N.º de clasificación JEL: H43, K31, J81, J71, J31, J83.

### 1. INTRODUCCIÓN

Este artículo presenta y desarrolla las bases metodológicas que se han experimentado, a lo largo de más de tres años de trabajo, en la evaluación de los proyectos de inserción social y laboral ITUN y LAMEGI. Estos proyectos forman parte de la Iniciativa Europea EQUAL, puesta en marcha en 2001, para apoyar la prioridad de crear más y mejores empleos y de fomentar actuaciones para eliminar los impedimentos que encuentran las personas a la hora de acceder a un trabajo.

En este contexto de la Iniciativa EQUAL, ITUN y LAMEGI tienen como objetivo prioritario conseguir que personas con dificultades de inserción laboral pero

también social, puedan integrarse en un empleo tras un periodo de acompañamiento, de tipo socioeducativo y profesional. Esta finalidad se consigue creando empresas de inserción y empresas sociales que ofrecen una oportunidad laboral a estos colectivos difíciles de insertar, pero estas empresas pueden ser frágiles y con costes elevados, debido al especial proceso educativo de tipo personal y profesional necesario para llegar a emplear a las personas vulnerables, por lo que es conveniente dotarlas de una infraestructura protectora por parte de las instituciones públicas, debido al fin social especial que cumplen. Las acciones de uno y otro proyecto se encaminan a lograr esos objetivos y la evaluación se ha adaptado a la especificidad de los mismos. Pero tam-

bién la metodología de evaluación viene condicionada por las características diseñadas para los proyectos EQUAL y desarrolladas en sus principios básicos.

La hipótesis de partida es que estos proyectos EQUAL de inserción social y laboral plantean una serie de retos a la evaluación que sólo pueden ser abordados mediante la aplicación de unos diseños evaluadores que tengan en cuenta sus especificidades. El objetivo del artículo es exponer las bases metodológicas utilizadas para diseñar una evaluación capaz de responder a tres retos concretos: 1) los efectos sobre las personas y sobre las instituciones, entendidos como procesos de aprendizaje que originan cambios en actitudes, opiniones y comportamientos; 2) la innovación en las estrategias e instrumentos utilizados por estas actuaciones de inserción social y laboral; 3) su desarrollo sobre una estructura de colaboración interinstitucional amplia (partenariado multinivel).

El artículo se estructura en tres apartados. El primero está dedicado a presentar los proyectos ITUN y LAMEGI, como proyectos de inserción social y laboral, pero también teniendo en cuenta su pertenencia a la Iniciativa EQUAL que determina el marco general en que se desenvuelve su evaluación. El segundo apartado constituye la parte central del artículo y desarrolla las bases metodológicas para la evaluación. Tras explicar las razones sobre las que se sustentan las decisiones adoptadas y que justifican la búsqueda de unas bases metodológicas propias, cada propuesta evaluadora es desarrollada teniendo en cuenta sus referencias teóricas y poniendo ejemplos de la forma en que ha sido utilizada (o está siendo utilizada) en la evaluación de los

proyectos ITUN y LAMEGI. El tercer apartado reflexiona sobre la oportunidad de diseñar evaluaciones que, además de informar del uso adecuado de los recursos públicos mediante la valoración de los resultados obtenidos, generen conocimiento para la acción y contribuyan a conseguir políticas capaces de generar mayor y mejor empleo para los grupos vulnerables. Finalmente, las conclusiones sintetizan tanto las aportaciones realizadas por la aplicación de estas bases metodológicas como su contribución a la mejora de la calidad y la utilidad de la evaluación.

## **2. LOS PROYECTOS EQUAL DE INSERCIÓN SOCIAL Y LABORAL Y SU EVALUACIÓN**

### **2.1. La evaluación en la Iniciativa EQUAL**

EQUAL se inscribe en el marco de la estrategia adoptada por la Unión Europea para crear más y mejores empleos y conseguir que nadie se vea privado del acceso al empleo. Financiada por el Fondo Social Europeo, esta iniciativa permite, desde 2001, experimentar nuevos medios de lucha contra las discriminaciones y las desigualdades de las que pueden ser víctimas las personas en su puesto de trabajo o las que buscan un empleo. Constituye un laboratorio de actividades experimentales para investigar y poner a prueba, en las políticas de empleo y de formación, planteamientos innovadores en cuanto a los objetivos perseguidos, los métodos utilizados o los sistemas aplicados.

La iniciativa EQUAL se basa en el desarrollo de una serie de principios bási-

cos, que todos los proyectos deben respetar e integrar en el diseño y la aplicación de sus actuaciones:

- La cooperación: reunir socios diferentes (autoridades locales y regionales, organismos dedicados a la formación, servicios públicos de empleo, organizaciones no gubernamentales, empresas, interlocutores sociales,...), creando Agrupaciones de Desarrollo (AD) responsables de los proyectos.
- El acercamiento a las áreas temáticas: concentrar las acciones alrededor de las temáticas contenidas en la Estrategia Europea para el Empleo.
- La innovación: explorar y probar enfoques innovadores en las políticas de empleo y formación en relación con los objetivos perseguidos, los métodos utilizados o los sistemas de puesta en práctica.
- La participación activa: reforzar la capacidad de acción de todos los actores involucrados, incluidos los beneficiarios.
- La transnacionalidad: asociar, más allá de las fronteras, a varias AD entre sí y a las autoridades nacionales en la voluntad de un aprendizaje mutuo y de cooperación productiva.
- La transferencia y la integración en las políticas: generar y validar soluciones nuevas para elegir las mejores prácticas en las políticas de empleo y de la inclusión social.

Además, hay que considerar el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres que debe ser integra-

do de manera transversal en todos sus principios básicos.

En relación con la evaluación, las disposiciones generales sobre los Fondos Estructurales contenidas en el Reglamento (CE) 1260/1999, de 21 de Junio de 1999, establecen que las ayudas gestionadas por estos Fondos deben realizar tres estudios de evaluación: la evaluación previa, la evaluación intermedia dirigida a mejorar las intervenciones cofinanciadas y la evaluación ex post que sirve para extraer conclusiones sobre los efectos e impactos alcanzados. En lo que se refiere a la Iniciativa Comunitaria EQUAL, cada Programa nacional, como intervención cofinanciada por el Fondo Social Europeo, está sometido a todos los estudios de evaluación arriba mencionados. Así, la evaluación previa y la intermedia deben ser realizadas por la Administración Central, en el caso de España por la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE), dependiente de la Secretaría General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. De la misma manera, la evaluación ex post es responsabilidad de la Comisión Europea.

Sin embargo, dadas las peculiaridades de esta Iniciativa, la Comunicación (853/2000) de la Comisión a los Estados Miembros por la que se establecen las orientaciones relativas a EQUAL indica la necesidad de disponer de mecanismos para efectuar una auto-evaluación de los proyectos incluidos dentro de cada Programa nacional que facilite una evaluación permanente de sus actividades y resultados. La auto-evaluación debe realizarse bajo la responsabilidad de las Agrupaciones de Desarrollo y perseguir objetivos múltiples: el análisis de las actividades del plan de trabajo y de los pro-

cesos en las diferentes fases del proyecto, los efectos sobre las personas destinatarias de las acciones y sobre los sistemas, así como el cumplimiento de los principios de la Iniciativa EQUAL. Para proporcionar a los proyectos una orientación común que facilite la realización de la auto-evaluación, la UAFSE ha editado una «Guía Metodológica de Evaluación Interna»<sup>2</sup>.

La guía metodológica establece que cada Agrupación de Desarrollo debe «disponer de una herramienta adaptada al perfil de cada uno de los proyectos, que permita mantener informados a los distintos actores sobre la coherencia, la pertinencia, la concentración, la eficacia y la eficiencia. En este sentido, la auto-evaluación constituye una herramienta fundamental del proceso de toma de decisiones y permite mantener sobre todas y cada una de las fases del proyecto un punto de vista crítico así como reorientar los planes de trabajo» (UAFSE, 2005: 4). La guía ofrece una serie de indicaciones, que los equipos evaluadores de los proyectos pueden tener como marco, para elaborar sus metodologías de evaluación y adaptarlas a cada uno de los proyectos concretos. Cada equipo es libre de utilizar el modelo de evaluación que considere pertinente, así como las herramientas más adecuadas en cada caso.

Son las Agrupaciones de Desarrollo las que deben decidir si uno de los socios por su competencia técnica o un equipo externo, contratado al efecto, se hace cargo de realizar la auto-evaluación o evaluación interna. En los proyectos

ITUN y LAMEGI esta tarea se encargó en ambos casos a un equipo formado por dos socios de la Agrupación de Desarrollo, en concreto a la Universidad del País Vasco y a la Universidad de Deusto.

## 2.2. Los proyectos de inserción social y laboral: ITUN y LAMEGI

La inserción social y laboral de colectivos de difícil inserción forma parte del Eje I de la Iniciativa EQUAL: *Capacidad de Inserción Laboral* para facilitar el acceso y la reincorporación al mercado laboral. Esta es una preocupación compartida por los países de la UE y un área prioritaria de actuación de la Estrategia Europea para el Empleo. En el País Vasco, tanto las instituciones públicas como las entidades del sector terciario, son conscientes de la necesidad de ir creando infraestructuras —empresas de inserción y empresas sociales— y formas de trabajo que faciliten esta tarea, ya que estudios recientes han mostrado que la pobreza está estrechamente relacionada con la no ocupación y de forma más específica con el desempleo<sup>3</sup>. Fruto de esta preocupación, surgen los proyectos ITUN y LAMEGI.

El proyecto ITUN (Incorporación al trabajo útil y necesario) se planteaba como objetivo utilizar nuevos enfoques, métodos y prácticas no desarrolladas en nuestro entorno, dirigidos a luchar contra la exclusión, la discriminación y la desigualdad en el mercado de trabajo. Su desarrollo temporal transcurrió desde Octubre

---

<sup>2</sup> La versión 2005 es la más recientemente editada (UAFSE, 2005).

---

<sup>3</sup> Así, en el País Vasco, en el año 2004, un 29,7% de los hogares encabezados por una persona en desempleo sufrían la incidencia de alguna de la formas de pobreza.

de 2002 hasta Diciembre de 2004. De manera esquemática, se concebía como un instrumento operativo (un pacto) al servicio de tres objetivos generales: la inserción de personas excluidas laboral y socialmente, la experimentación de nuevos instrumentos de apoyo y la integración real y efectiva de acciones y programas para el empleo, tal y como se recoge en el Cuadro 1. El proyecto, integraba, además, todos y cada uno de los principios básicos de la Iniciativa EQUAL.

Para desarrollar esta estrategia de actuación se crearon cuatro grupos de trabajo:

- Grupo de Empleo y Formación: promover medidas activas dirigidas a la incorporación de personas al empleo en empresas regulares del mercado de trabajo.
- Grupo Empresarial y Asesoría: utilizar el desarrollo de la economía solidaria como fórmula de entrada al mercado de trabajo.
- Grupo de Empresas de Inserción: acordar y experimentar un plan de promoción y desarrollo de empresas de inserción como instrumento de inserción. Este grupo comprendía las actividades principales del proyecto y, por ello, era el que disponía de un mayor presupuesto.
- Grupo Diru Hurbila dirigido a promover la creación de un Fondo de Capital Local para el fomento del empleo y la cohesión social, a modo de experiencia piloto.

La promoción y realización de las actividades estaba a cargo de las cuatro entidades promotoras, otras instituciones y organismos socios, integrantes de la Agrupación de Desarrollo, de acuerdo

con la normativa de los proyectos EQUAL (ver cuadro 2).

De manera sintética, ya que nuestro objetivo fundamental es presentar las decisiones metodológicas adoptadas en su diseño evaluador, a continuación se resumen algunos de los principales efectos identificados en la evaluación del proyecto ITUN<sup>4</sup>:

- El proyecto ITUN ha contribuido a la creación y constitución de 16 empresas de inserción y de 4 empresas sociales. Estas empresas pertenecen a diferentes sectores de actividad y ofrecen empleo a colectivos afectados por problemáticas diversas (fracaso escolar, toxicomanías, etc...), aunque también existen proyectos destinados a grupos específicos como jóvenes, mujeres y personas discapacitadas psíquicas.
- Como resultado de estos proyectos de creación de empresas, 272 personas habían seguido procesos de aprendizaje dirigidos a su inserción social y laboral. De ellas, en Diciembre del 2005, 115 estaban trabajando en las empresas de inserción y 26 en las empresas sociales (y cerca de 40 nuevos contratos de inserción estaban previstos para los meses siguientes). De esta forma, el proyecto ITUN había contribuido a la creación de nuevos empleos, en un contexto donde la generación de puestos de trabajo es especialmente difícil. Con ello, permitía transferir

---

<sup>4</sup> Las personas interesadas pueden conocer ITUN en mayor profundidad acudiendo a su página web: [www.ituna.org](http://www.ituna.org), donde encontrarán abundante información sobre su desarrollo y su evaluación.

## Cuadro n.º 1

### Objetivos del proyecto ITUN

#### Instrumento operativo

#### Objetivos generales

#### PACTO:

##### ¿Con quién?

Personas excluidas del mercado de trabajo (atendidas por los programas de lucha contra la exclusión y desempleadas de larga duración)

##### ¿Para qué?

Para diseñar un itinerario de inserción integral social y laboral

##### Promotor: ¿quién propone el pacto?

Alianza de entidades del tercer sector: Agiantza, Cáritas, Peñasal, Sartu

##### Contexto: ¿dónde se desarrolla el pacto?

Convenio amplio entre las entidades públicas y privadas que trabajan en el ámbito de la formación y el empleo (Agrupación de Desarrollo ITUN)

Fuente: Elaboración propia.

Inserción de personas excluidas laboral y socialmente

Experimentación de nuevos instrumentos de apoyo

Integración real y efectiva de acciones y programas para el empleo

## Cuadro n.º 2

### Agrupación de Desarrollo ITUN

#### AGRUPACIÓN DE DESARROLLO ITUN. ENTIDADES PARTICIPANTES

Entidades Promotoras: Cáritas, Fundación Peñasal, Sartu y Agiantza

Gobierno Vasco

Diputación Foral de Bizkaia

Diputación Foral de Gipuzkoa

EUDEL

GARAPEN

EGAILAN

EMAKUNDE

BBK

Gipuzkoa Donostia Kutxa

Caja Vital

Caja Laboral

REAS Euskalherria

EAPN: Red de Lucha contra la Pobreza

Universidad de Deusto. EU de Trabajo Social

UPV/EHU. EU de Relaciones Laborales

Hetel

IKASLAN Bizkaia

IKASLAN Araba

LAB

ASLE

FCTAE

Fuente: Elaboración propia.

personas desde el ámbito de la exclusión social hacia el ámbito de la inserción laboral.

- Las personas que habían obtenido un puesto de trabajo en las empresas de inserción y sociales se mostraban muy satisfechas de los procesos iniciados y de los progresos personales, sociales y laborales obtenidos. Consideraban que el proyecto ITUN les había facilitado aprender un oficio, conseguir un trabajo e iniciarse en el desarrollo de una profesión que les proporcionaba más garantías de estabilidad personal y laboral.
- El apoyo ofrecido por el proyecto ITUN a las empresas de inserción y sociales y a sus entidades promotoras les había permitido iniciar su actividad empresarial con mayores garantías de rentabilidad económica y con mayores expectativas de estabilidad y permanencia en el mercado. Aún así, estas ayudas no les aseguraban su viabilidad futura ya que su permanencia en el mercado pasaba por su consolidación como oferentes de productos y servicios.
- Los trabajos impulsados por el proyecto ITUN habían facilitado la generación de nuevas herramientas de acompañamiento, la cualificación del personal implicado en el desarrollo de las acciones de inserción social y la generación de nuevas ideas y conocimientos.
- Por primera vez, 25 entidades del ámbito de las políticas dirigidas a la lucha contra la exclusión habían participado y colaborado en un proyecto conjunto de actuación.

El proyecto LAMEGI (Lograr el acceso al mercado de empleo como garantía de la inclusión) surge como continuación del proyecto ITUN y se define a partir de las conclusiones alcanzadas en su evaluación. Su objetivo es reforzar los resultados obtenidos por el proyecto ITUN contribuyendo a crear una estructura de carácter social, que ponga en marcha los mercados sociales de empleo y las cláusulas como herramientas de soporte, capaz de favorecer la viabilidad futura y la sostenibilidad de las empresas de inserción y sociales ya creadas y las nuevas que puedan aparecer. El objetivo último es apoyar la inserción social y laboral de los colectivos excluidos. La fase de ejecución de sus actividades se sitúa entre Enero de 2005 y Diciembre de 2007.

Sus objetivos se desarrollan en cuatro líneas de actuación que son el origen de cuatro grupos de trabajo (ver gráfico 1).

1. Grupo de mercados sociales de empleo: dirigido a experimentar los mercados tutelados o protegidos con una propuesta propia, respecto a los incipientes desarrollos ocurridos en algunas zonas de la UE, y coherente con la especificidad de la política para la inclusión social del País Vasco.

2. Grupo de cláusulas sociales: destinado a analizar la forma en que se realiza la contratación pública y sugerir la mejora de los criterios de adjudicación y ejecución, abordando la introducción de cláusulas sociales en la licitación pública con el objetivo de facilitar la contratación de colectivos excluidos y de empresas de inserción y sociales.

3. Grupo empresarial para la inclusión social: con objeto de mejorar la gestión y la cooperación entre entidades promotoras y empresas de inserción y sociales, descubrir nuevos nichos de mercado, me-

mejorar la calidad de sus productos y servicios, favorecer la innovación, incrementar el número de empleos de inserción, mejorar la calidad de estos empleos y desarrollar instrumentos de economía solidaria.

4. Grupo de responsabilidad social que persigue introducir la inclusión laboral como un elemento de la responsabilidad social de las empresas privadas, al objeto de incorporar a personas en situación de exclusión y facilitar la subcontratación de servicios a empresas de inserción.

El gráfico 1 también nos muestra como el proyecto integra de manera transversal otra serie de prioridades horizontales entre las que se encuentra su evaluación.

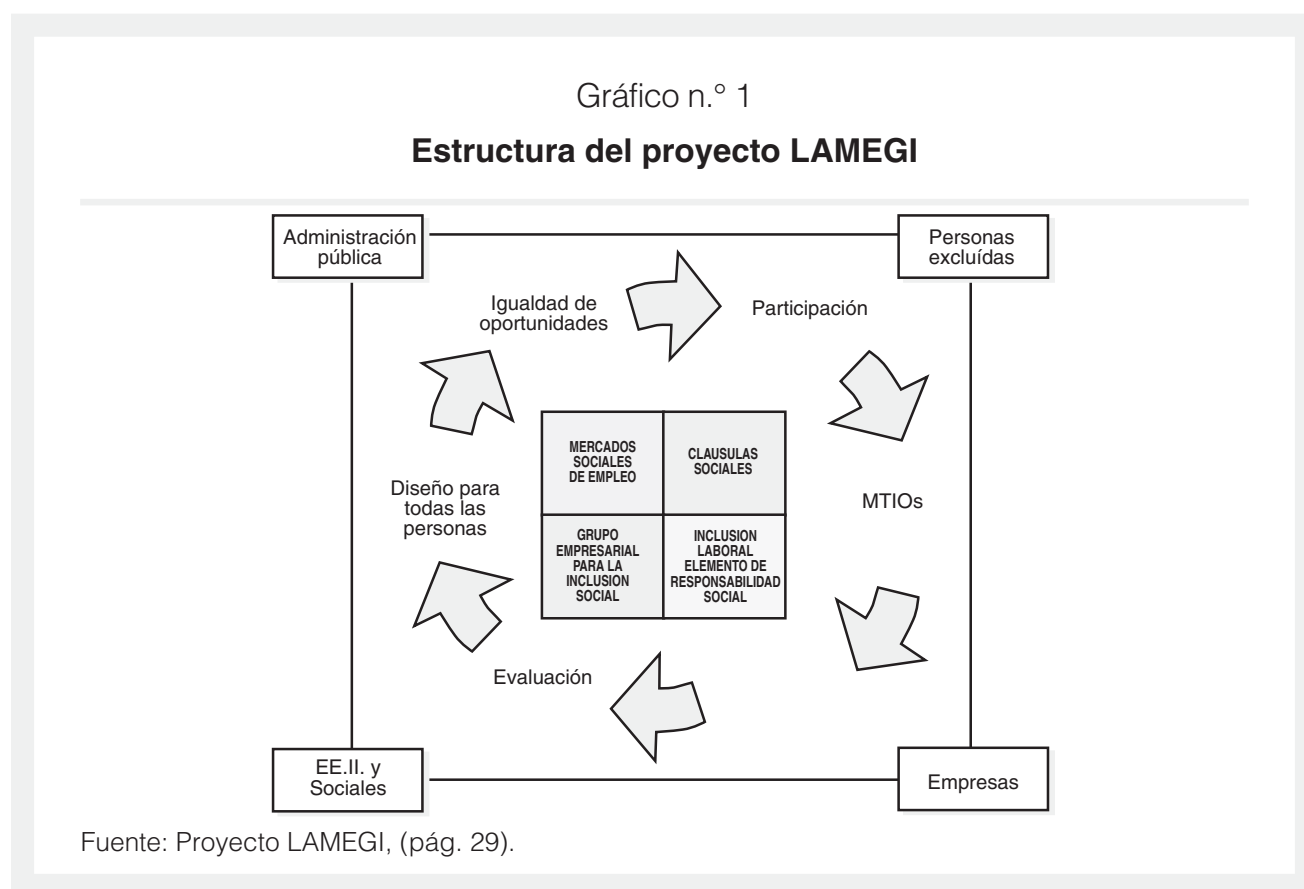
La dirección y ejecución del proyecto LAMEGI recae sobre su Agrupación de

Desarrollo formada por las siguientes entidades: Agiantza, Cáritas, Peñascal y Sartu como entidades promotoras y además como socios participan un elevado número de administraciones públicas, instituciones sociales, asociaciones, sindicatos, entidades financieras y universidades<sup>5</sup>.

### 3. BASES METODOLÓGICAS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INSERCIÓN SOCIAL Y LABORAL

#### 3.1. Adaptando el método de evaluación a los proyectos EQUAL de inserción social y laboral

En el campo de la investigación social, hablar de metodología supone plantear «el análisis de los supuestos, principios y



<sup>5</sup> Las entidades integradas en la AD LAMEGI aparecen recogidas más adelante en el cuadro 5. Para obtener más información sobre este proyecto se puede consultar: [www.lamegi.org](http://www.lamegi.org).

procedimientos de un modo particular de investigación, (...) es un discurso particular de la ciencia social, un modo de actuar, pensar y hablar» (Schwandt, 2001: 161). «La evaluación de un programa es una investigación social, una investigación disciplinada que se lleva a cabo para determinar el valor y el mérito del objeto evaluado y que pretende mejorarlo, rendir cuentas e ilustrar acciones futuras» (Bustelo, 1999: 25). Por consiguiente, lo que diferencia a la evaluación de otros modos de investigación es la intención, el propósito que se persigue (Weiss, 1998a: 15) y no su metodología que seguirá las mismas pautas que las de cualquier otro tipo de investigación<sup>6</sup>.

Sin embargo, a la hora de determinar la metodología de una evaluación es muy importante reconocer las características específicas de cada proyecto y adaptarse al entorno en el que se desarrolla. En el proceso de evaluación, «es la naturaleza fundamental del contexto en el que se desenvuelven las evaluaciones, (...), lo que da forma a los contornos de las metodologías de evaluación y guía la selección de una aproximación específica de evaluación a un contexto dado» (Green, 1994: 531). La necesidad de adaptar la metodología de evaluación a la naturaleza específica del proyecto evaluado y a su contexto lleva a Patton aún más lejos al afirmar: «El arte de la evaluación implica crear un diseño que es correcto con una situación específica y con un contexto político o de acción particular» (Patton, M. Q., 1997: 249).

Por consiguiente, la auto-evaluación o evaluación interna de los proyectos

EQUAL de inserción social y laboral, y en particular de ITUN y LAMEGI, debe disponer de una metodología adaptada a sus características y al contexto local y europeo (Iniciativa EQUAL) en el que estos proyectos se desenvuelven. Esta propuesta metodológica se concreta en unas orientaciones generales y se define desde una perspectiva abierta y flexible ya que cada proyecto posee suficientes elementos singulares y responde a un entorno institucional y político concreto. Ambas circunstancias, en la práctica, van a exigir la elaboración de un diseño de evaluación único y particular, aunque sea posible, al mismo tiempo, disponer de unas bases metodológicas orientativas que sirvan de marco de referencia para diseñar y organizar la auto-evaluación.

En efecto, la experiencia en los proyectos ITUN y LAMEGI indica que existen elementos comunes suficientes como para poder elaborar estas orientaciones. Estos elementos comunes hacen referencia tanto al propio contenido de los proyectos (ámbito de actuación, metas y objetivos, líneas estratégicas) como a su estructura organizativa y funcionamiento (partenariado multinivel). Concretamente, las bases metodológicas que se van a presentar a continuación atienden y responden a tres de estas características específicas que se convierten en retos a los que los métodos de la evaluación deben responder (ver cuadro 3).

El primer elemento hace referencia a los efectos perseguidos por los proyectos evaluados: la naturaleza y extensión del impacto deseado. El método de evaluación de los proyectos de inserción social y laboral debe tener presente las especificidades de los cambios que se desean producir sobre el colectivo beneficiario

<sup>6</sup> Para una exposición en profundidad de las diferencias entre investigación y evaluación ver el artículo de Bustelo, 1999.

(personas en situación de exclusión social) y del impacto esperado sobre el marco normativo e institucional (cambios en la orientación de la política de inserción sociolaboral). La evaluación debe dotarse de un diseño que permita observar los efectos producidos sobre las personas destinatarias y sobre las propias instituciones que actúan en el ámbito de las políticas.

Las políticas de inserción social y laboral sitúan a las personas en el centro de sus actuaciones buscando iniciar procesos de aprendizaje continuo que contribuyan a impulsar su desarrollo personal, social y, en última instancia, favorecer su integración en el mercado laboral (y en la sociedad). Junto a estos efectos, se pretende influir sobre las instituciones públicas (gobiernos regionales, diputaciones, ayuntamientos) con el objetivo de mejorar el entramado de apoyo público-privado al servicio de la reducción de las desigualdades en el acceso al mercado de trabajo de los distintos colectivos con problemas de exclusión. E, incluso, de incidir sobre la orientación de las políticas sociales buscando un giro hacia modelos de política activa y de corresponsabilidad.

De todas formas, estos efectos son de difícil cuantificación y van a necesitar del uso de técnicas específicas que permitan identificar avances en el logro de unos objetivos que, a pesar de no ser medibles en números y porcentajes, son observables, y contribuyen a construir la evidencia empírica de la evaluación a través de un trabajo de campo cualitativo.

El segundo elemento tiene que ver con el carácter altamente innovador de estos proyectos EQUAL, dado que uno de los principios básicos de la Iniciativa es favo-

recer e impulsar la innovación social. Los proyectos EQUAL deben ser innovadores en sus formas de hacer, en sus planteamientos de actuación pública, en sus propuestas de ensayo y experimentación con nuevos instrumentos que mejoren la eficacia de las políticas a la hora de conseguir sus objetivos. Así, por ejemplo, el proyecto ITUN es un claro exponente de una apuesta innovadora de las entidades sociales por experimentar con nuevas herramientas (las empresas de inserción y sociales) en aras a conseguir un mejor cumplimiento de los objetivos previstos: la inserción social y laboral de unas personas con enormes dificultades para acercarse al mercado laboral regular. Y el proyecto LAMEGI tiene como objetivo consolidar los resultados derivados del proyecto ITUN.

La eficacia de estos elementos innovadores sólo se puede apreciar cuando se investigan los mecanismos de funcionamiento de los proyectos (la teoría de cambio que subyace tras sus instrumentos) para conocer cómo, en qué circunstancias y por qué se producen los cambios perseguidos, identificar obstáculos y barreras y contribuir a comprender mejor los problemas que se pretenden solucionar y las opciones políticas disponibles para afrontarlos.

Incluir en la metodología de evaluación del análisis de los procesos de cambio impulsados por las acciones programadas requiere usar enfoques específicos que permitan apreciar los mecanismos causa-efecto subyacentes en el proyecto.

El tercer elemento es otra característica asociada a la Iniciativa EQUAL: el desarrollo del concepto de intercolaboración (partenariado). Cada proyecto debe sustentarse sobre la creación de una

Cuadro n.º 3

### Adaptación del método de evaluación a los proyectos de inserción social y laboral

ELEMENTO CLAVE	DIFICULTAD/RETO	PROPUESTA METODOLÓGICA
EN CUANTO AL CONTENIDO		
<b>Efectos sobre las personas y sobre las instituciones</b> Procesos de aprendizaje continuo Cambios en actitudes, opiniones y comportamientos	Efectos intangibles Dificiles de medir y cuantificar	Necesidad de utilizar técnicas cualitativas para observar los efectos de los proyectos.
<b>Innovación en las «formas de hacer» políticas de inserción social y laboral</b> Experimentación y uso de nuevos diseños de políticas y nuevos instrumentos	No es suficiente medir los efectos, también es necesario conocer cómo se han conseguido y por qué: analizar los mecanismos y los procesos de cambio en funcionamiento	La teoría de cambio del proyecto: ¿cómo? ¿por qué? ¿en qué condiciones?
EN CUANTO A LA ESTRUCTURA		
<b>Colaboración interinstitucional («partenariado» multinivel)</b> A nivel local, nacional y europeo en su ámbito específico, la promoción del empleo y la inserción social. <b>Principio de transferencia</b>	Diversidad de agentes participantes en el proyecto (múltiples actores). La evaluación como herramienta de capacitación. Transferencia de los resultados y de las lecciones aprendidas a otros contextos.	Evaluación participativa como estrategia para reforzar la utilidad de los resultados de la evaluación para todos los organismos, entidades y niveles institucionales

Fuente: Elaboración propia.

Agrupación de Desarrollo donde las instituciones y los agentes principales de su área de actuación en su contexto local estén representados e integrados y se involucren activamente en el desarrollo de las acciones previstas. Así, se garantiza la existencia de una base social amplia que sustenta el proyecto, al tiempo que se introduce una perspectiva de planificación política «de abajo-arriba»<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Esta forma de abordar la puesta en marcha de proyectos de desarrollo no es exclusiva de la Inicia-

La Agrupación de Desarrollo es el cliente principal de la evaluación interna de los proyectos EQUAL, su demandante primario. La metodología de evaluación, por lo tanto, debe ser consciente de la di-

tiva EQUAL ya que también se puede encontrar en otras iniciativas comunitarias como LEADER, dirigida a impulsar procesos de desarrollo rural. En todos los casos, se trata de potenciar la aplicación de proyectos planificados y ejecutados con un enfoque «de abajo-arriba» (del término anglosajón *bottom-up*), donde se da mucha importancia a la coordinación y la colaboración de las entidades e instituciones locales.

versidad de actores implicados en la evaluación de cada proyecto: entidades promotoras, administraciones públicas locales y regionales, entidades financieras, instituciones sociales, sindicatos, etc. Todos estos actores, aunque comparten una visión y se han comprometido en una misión concreta (el proyecto evaluado), realizan diferentes tareas dentro del mismo y trabajan desde diferentes perspectivas y con intereses diversos. La evaluación debe ser capaz de respetar e integrar estas diferencias para conseguir generar información útil para los agentes participantes en la AD. Un enfoque evaluador que respeta la pluralidad de perspectivas e intereses es el conocido como evaluación participativa.

Este ha sido el modelo adoptado para la auto-evaluación de los proyectos ITUN y LAMEGI, un modelo de evaluación compartido con las entidades promotoras y con los socios que forman parte de sus Agrupaciones de Desarrollo, un modelo que se convierte en la base sobre la que, de manera progresiva y mediante el trabajo diario con las entidades y agentes, se ha configurado la metodología expuesta a continuación<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> En ambas evaluaciones, el primer documento de trabajo ha consistido en la elaboración de unos principios comunes de evaluación, que constituyen la base para diseñar posteriormente las guías metodológicas de cada proyecto. Este documento ha sido discutido y contrastado con todas las entidades socias en los distintos grupos de trabajo, así como aprobado por la AD. Este es un paso previo imprescindible ya que, antes de definir la metodología, es preciso compartir una misma idea sobre lo que se espera de la evaluación. La importancia de este primer acercamiento entre el equipo evaluador y las entidades implicadas en un proyecto es resaltada, muy especialmente, en el trabajo de Rolfsen y Torvatn, 2005.

### **3.2. El uso de técnicas cualitativas (o la triangulación como estrategia metodológica)**

El núcleo de una evaluación es la estimación de los efectos, los cambios producidos sobre el colectivo beneficiario y que van a servir para determinar la eficacia del proyecto evaluado. La evaluación debe observar, medir y valorar los resultados, efectos e impacto del proyecto. Este es un ámbito de la evaluación que ha recibido una gran atención en la literatura evaluadora y que entronca con la evaluación clásica por objetivos. Así, los manuales y guías de evaluación nos enseñan cómo diferenciar entre objetivos a corto, medio y largo plazo y cómo generar indicadores que nos permitan medir los resultados a lo largo del tiempo. También, se han escrito muchas páginas sobre la estimación de los efectos netos de un proyecto, es decir, aquellos que son atribuibles al proyecto evaluado y que no se hubieran producido en su ausencia<sup>9</sup>.

En nuestra experiencia evaluadora hay un aspecto que destaca a la hora de evaluar la eficacia de los proyectos de inserción social y laboral. El objetivo final de estos proyectos es incrementar el número de personas con un empleo, es decir, con un trabajo remunerado. En consecuencia, la medición de los efectos tiende a concentrarse en la cuantificación del número de puestos de trabajo generados y en su distribución por colectivos y sexo. Esta información, sin embargo, resulta insuficiente a la hora de conocer los efec-

---

<sup>9</sup> Ésta ha sido tradicionalmente la tarea fundamental de la evaluación: la cuantificación del efecto neto del proyecto o política evaluado (Díez, 2001: 910; Díez, 2003: 149).

tos reales sobre las personas excluidas ya que olvida aspectos muy importantes relacionados con los cambios que se han producido en los hombres y mujeres y en su red social.

En primer lugar, se trata de personas con situaciones de exclusión muy diversas que inician procesos de aprendizaje dirigidos a su inserción social y laboral. Este proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo produce cambios importantes en diferentes vertientes de su vida personal:

- En su desarrollo como persona: seguridad, autoestima, confianza en sí misma, aceptación social de su familia y su entorno, fortalecimiento de su red social.
- En su nivel educativo: en sus conocimientos básicos, en sus habilidades sociales y técnicas, en su cualificación profesional.
- En su inserción laboral: tipo de contrato, ingresos, grado de utilización de sus capacidades, satisfacción con las tareas realizadas, satisfacción con sus relaciones sociales.
- En sus expectativas de futuro: afán de superación, posibilidades de movilidad laboral, consolidación de su vida personal y social, estabilidad.

Estimar, observar y medir (cuando sea posible) todos estos efectos es una tarea que la evaluación debe asumir para poder determinar la eficacia de los proyectos evaluados, por ello no se puede limitar a la mera cuantificación de empleos creados ya que sería olvidar una parte muy importante de los logros a los que el proyecto contribuye.

En segundo lugar, y aunque el objetivo final de los proyectos sea la inserción laboral de los colectivos excluidos, el proceso de aprendizaje iniciado por estas personas continúa incluso cuando están desempeñando sus labores en el puesto de trabajo. Las personas con convenios de inserción en las empresas tienen una capacidad de trabajo limitada por sus barreras personales y sociales y necesitan de asesoramiento técnico y personal mediante la persona del educador o tutor. Por lo tanto, los efectos del proyecto no acaban con la incorporación al empleo sino que continúan visibles en las siguientes etapas de desarrollo de las personas beneficiarias, algo que claramente se evidenciaba en la evaluación del proyecto ITUN (ver Cuadro 4).

En tercer lugar, estos proyectos no sólo pretenden introducir cambios en positivo sobre los colectivos en riesgo de exclusión sino que, en numerosas ocasiones, también pretenden introducir cambios en el comportamiento de las administraciones públicas con responsabilidades en el área social y de empleo, y que finalmente, conduzcan a la incorporación y puesta en marcha de nuevas políticas de inserción sociolaboral más integradoras, más activas y donde predomine un enfoque de corresponsabilidad social y concertación, que complemente a las políticas pasivas ya existentes. De ahí que, una buena parte de sus acciones vayan dirigidas a difundir y sensibilizar, formar y capacitar a los agentes institucionales que actúan en su entorno.

Por consiguiente, para que la evaluación pueda apreciar y observar todo este conjunto de efectos es preciso que se dote de un enfoque metodológico rico en métodos cualitativos. Solo la información

Cuadro n.º 4

## El proceso de incorporación al empleo en el proyecto ITUN

### PROCESO DE INSERCIÓN PERSONAL-SOCIAL-LABORAL

PRE-LABORAL:

- Cursos de formación.
- Prácticas en empresas.
- Acompañamiento de educadores.
- Acciones específicas de inserción personal.

LABORAL:

- Formación en el propio puesto de trabajo.
- Perfeccionamiento de la cualificación profesional (nuevas capacitaciones).
- Desarrollo de nuevas actitudes: más autonomía y más responsabilidad.
- Acompañamiento/tutorización por parte de los educadores.



Incorporación a la empresa de inserción o empresa social

Fuente: Elaboración propia.

cuantitativa puede servir para obtener un conocimiento más detallado y profundo de los alcances producidos y determinar la eficacia de las acciones evaluadas. Esta información permite conocer si se están produciendo avances positivos en las actitudes, opiniones y comportamientos de las personas y de las instituciones sobre las que el proyecto busca incidir. La información cualitativa facilita captar su propia representación de la realidad, comprender sus objetivos y la manera en que perciben el proyecto evaluado, conocer cómo el proyecto afecta a sus vidas, a sus entidades y a su comportamiento<sup>10</sup>.

Dadas estas peculiaridades, la Guía de Evaluación Interna del proyecto ITUN

<sup>10</sup> Una excelente obra de referencia para el uso de técnicas cualitativas en evaluación es el libro de Patton (2002): «Qualitative research and evaluation methods».

contaba con un conjunto de técnicas cualitativas desplegadas en el trabajo de campo, dirigidas a apreciar e identificar los efectos no cuantificables del proyecto. El trabajo de campo consistió en la realización de entrevistas en profundidad (en base a un guión de temas previamente elaborado) a una muestra de beneficiarios procedentes de diferentes colectivos (34 personas trabajando en empresas con convenios de inserción) y a todas las personas encargadas de la gerencia de las empresas de inserción y sociales y de las labores de seguimiento (tutoría) y educativas (20 entrevistas en total). El objetivo principal perseguido era conseguir un elevado grado de familiaridad y de conocimiento de las actividades y de sus efectos por medio de sus principales protagonistas.

En el proyecto ITUN, el uso de técnicas cualitativas permitía conocer los cambios

que gracias al proyecto se estaban produciendo en el colectivo destinatario. Todas las personas entrevistadas valoraban muy positivamente su proceso de aprendizaje, y se mostraban satisfechas de los progresos realizados; progresos que les habían permitido aprender un oficio, conseguir un trabajo y estar, en el momento de la entrevista, desarrollando una profesión que, en su opinión, mejoraba sus perspectivas de futuro. Consideraban que su participación en el proyecto ITUN había sido decisiva para alcanzar una mayor estabilidad personal al ofrecerles seguridad económica e independencia para poder desarrollar sus proyectos personales de vida y alcanzar una mayor seguridad y confianza en si mismas y en sus capacidades.

Los resultados de la evaluación ponían de manifiesto que estos procesos personales de aprendizaje son costosos, graduales y largos en el tiempo. Comienzan por transformar a las personas en trabajadoras competentes, continúan apoyando su autonomía laboral y la asunción, cada vez más, de mayores responsabilidades, para terminar (idealmente) convirtiéndolas en personas capaces de incorporarse al mercado regular sin trabas y complejos. Esta evolución, sin embargo, no es ni lineal, ni posible en todas las personas beneficiarias ya que muchas, dada la gravedad de sus problemas, nunca estarán preparadas para dar el salto a una empresa regular y su trabajo deberá mantenerse siempre dentro de un entorno protegido.

Por lo tanto, la propuesta metodológica para evaluar proyectos de inserción es incluir en el diseño de la evaluación una importante batería de indicadores cualitativos que resulta imprescindible para identificar

los efectos reales producidos, y conocer la eficacia de los proyectos evaluados, tal y como demuestra la información presentada del proyecto ITUN. Su recogida puede realizarse utilizando entrevistas en profundidad basadas en un guión orientativo previo y/o mediante grupos de discusión donde puedan percibirse las valoraciones que los diferentes colectivos realizan de sus avances y logros. Esta valoración subjetiva es complementada con la apreciación manifestada tanto por las personas que tutorizan sus procesos de aprendizaje y que están en estrecho contacto con el desarrollo del proceso personal, como por las responsables de la puesta en marcha de las nuevas acciones o instrumentos (en el caso del proyecto ITUN las entidades que gestionan las empresas de inserción y sociales), de nuevo mediante entrevistas o grupos de discusión.

Estos métodos cualitativos se añaden a otros de naturaleza cuantitativa que facilitan la medición de los efectos, tal y como se ha venido haciendo tradicionalmente. Partimos de una noción de métodos en términos puramente instrumentales como herramienta o procedimiento utilizado para generar y analizar la información. El enfoque metodológico propuesto defiende el uso de métodos diversos (triangulación) combinando técnicas deductivas e inductivas y datos cuantitativos y cualitativos como estrategia de evaluación<sup>11</sup>. La evaluación utiliza una amplia variedad de técnicas de recogida de información, de

---

<sup>11</sup> Existen numerosos trabajos que se pronuncian de forma favorable sobre la combinación de métodos diversos tanto desde la evaluación clásica como Rossi y Freeman, (1993: 437), como desde la evaluación constructivista como Guba y Lincoln (1989: 42). A este respecto ver también los trabajos de Green y Caracelli, 1997 y Patton, 2002.

instrumentos de análisis de información y de datos y además su utilización combinada permite maximizar su adaptación a cada situación<sup>12</sup>.

### 3.3. El análisis de los procesos de cambio

En estas evaluaciones, tan importante como conocer los efectos inducidos mediante las acciones realizadas, es llegar a identificar los mecanismos que permiten avanzar hacia el impacto deseado. Como ya se ha mencionado, el elevado carácter innovador de los proyectos EQUAL convierte al análisis de las estrategias de actuación implantadas (el cómo) y de los factores clave internos y externos que contribuyen al éxito o no de los resultados (el por qué) en una información clave de la evaluación.

Por consiguiente, la evaluación interna de estos proyectos debe analizar y valorar junto a los efectos, también los esfuerzos encaminados a lograrlos. Esta es una manera de obtener respuestas a las siguientes preguntas: ¿por qué un programa funciona, para quiénes y en qué circunstancias? (Pawson y Tilley, 1997) y contribuir así a generar conocimiento sobre la eficacia de los nuevos instrumentos que se introducen en los proyectos de in-

serción con un componente innovador elevado. En la evaluación tradicional, responder al cómo y al por qué, ha sido una cuestión frecuentemente olvidada. Así, por ejemplo, en la evaluación basada en diseños experimentales (o cuasi-experimentales), se conoce que se ha producido un cambio en la variable X al pasar de una situación A (situación donde no existía intervención pública) a una situación B (con intervención pública) y que este cambio es atribuible a la política evaluada (validez interna del experimento), pero no se obtiene ninguna información sobre las razones que lo han provocado. De ahí, el uso del término «caja negra» para referirse a este aspecto específico del modelo de evaluación (Pawson y Tilley, 1997; Stame, 2004).

Además, las entidades promotoras de los proyectos están obligadas a demostrar que sus acciones generan cambios importantes y duraderos en el bienestar de sus beneficiarios y, sin embargo, conseguir esos impactos, generalmente es fruto de una confluencia de factores sobre los que ninguna entidad puede atribuirse el mérito de forma exclusiva. A pesar de la influencia que se pueda ejercer sobre el logro de los efectos, éstos casi nunca están sólo bajo su control ya que, en última instancia, la responsabilidad de generar cambios recae también sobre otros agentes (que se convierten en socios estratégicos) o sobre factores contextuales externos al proyecto evaluado. Por tanto, es necesario interpretar los cambios y evaluar los progresos y esfuerzos encaminados a lograrlos.

De este modo, para comprender la interacción entre los proyectos de inserción social, sus acciones, las respuestas que generan y sus resultados, es decir, las re-

---

<sup>12</sup> En el proyecto ITUN, junto a la información cualitativa ya mencionada se recogieron datos cuantitativos relativos al número de empresas creadas, tipo y características, empleos creados y mantenidos, según sexo y colectivos, y otras estadísticas sobre resultados del proyecto. Esta información está disponible de manera resumida en: Díez M. A. y Setién, M. L. (2005) «La evaluación del proyecto ITUN-EQUAL: efectos y procesos de cambio» Revista *In-guruak*, y de manera extendida en el informe final de la evaluación interna del proyecto ITUN (2004).

laciones causa-efecto, y conocer cómo, por qué y en qué circunstancias el proyecto contribuye a conseguir cambios relevantes sobre el comportamiento de sus participantes (personas e instituciones) es necesario introducir un enfoque de evaluación basada en la teoría<sup>13</sup>. Según Rogers et al (2000), la evaluación basada en la teoría se compone de dos elementos principales: por un lado, un modelo o teoría explícita de cómo y por qué el proyecto produce los efectos observados y, por otro, el uso de esa teoría como base para el propio diseño de la evaluación. Este enfoque no es nuevo en la evaluación de políticas y ha sido desarrollado y utilizado tanto por la evaluación clásica y positivista (Chen y Rossi, 1994) como por otras corrientes más críticas (Weiss, 1995). En los últimos años, ha cobrado un gran auge, sobre todo, debido a los trabajos realizados con modelos de evaluación de «la teoría de cambio» (Connell y Kubisch, 1998) y con la evaluación realista (Pawson y Tilley, 1997)<sup>14</sup>.

A modo de ejemplo, la «teoría de cambio» es un enfoque de evaluación donde el equipo evaluador, las personas responsables del programa y los agentes sociales trabajan juntos para explorar y representar (gráficamente) la trayectoria de cambio esperada, y al mismo tiempo

identificar los pasos clave para su desarrollo, de manera que las interrelaciones más decisivas para alcanzar los resultados previstos puedan ser observadas y medidas. Estas interrelaciones se basan en el análisis de la estrategia global del proyecto evaluado, los resultados y los objetivos. Aplicar la teoría de cambio a la evaluación implica realizar un análisis sistemático y acumulativo de las conexiones entre las actividades y sus resultados, de manera que sea posible conocer cómo y por qué el proyecto evaluado funciona y siempre teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla. La evaluación así diseñada determina el grado o nivel en el que la trayectoria de cambio esperada se despliega, al mismo tiempo que permite conectar e interrelacionar las estrategias con los efectos finales producidos (Milligan et al. 1998: 55).

Esta es la propuesta metodológica adoptada en el proyecto LAMEGI, donde el diseño de la evaluación ha intentado analizar la teoría de cambio del proyecto. Para Weiss, la teoría de cambio tiene dos componentes: la teoría de implantación y la teoría del programa. La teoría de implantación predice de manera descriptiva los pasos que deben ser adoptados en la aplicación del programa mientras que la teoría programática está basada en los mecanismos que producen los cambios donde «el mecanismo de cambio no se refiere a las actividades del programa por sí mismas, sino a las respuestas que estas actividades generan» (Weiss, 1998a: 57). En el caso del proyecto LAMEGI, explicitar la teoría programática ha sido un proceso de gran ayuda para poder desarrollar un diseño de evaluación que permita profundizar en el análisis de los logros y fracasos obtenidos por sus dife-

<sup>13</sup> Aunque en el texto se utiliza el término evaluación basada en la teoría, como hace Weiss (Weiss 1995), es posible encontrar otros términos para denominar este enfoque como teoría del programa (Rogers et al., 2000), *theory-driven evaluation* (Chen, 1994), teoría de cambio (Connell et al., 1995) y evaluación realista (Pawson y Tilley, 1997). Stame, por ejemplo, utiliza la denominación enfoques orientados hacia la teoría como una forma de agrupar los diferentes modelos (Stame, 2004).

<sup>14</sup> Una presentación sintética de las principales semejanzas y diferencias entre estos enfoques puede encontrarse en Stame, 2004.

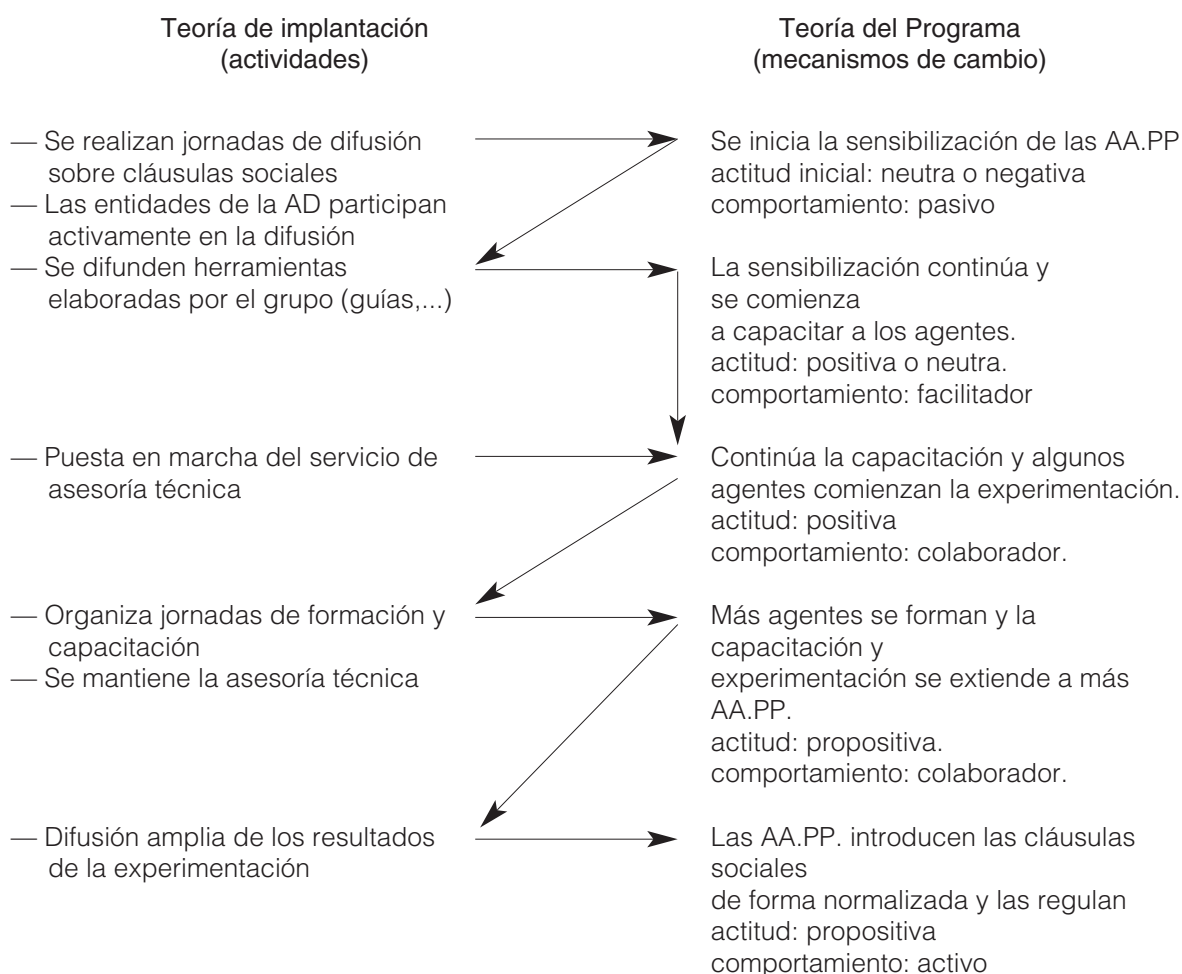
rentes acciones. Esto es así dado que los efectos perseguidos por el proyecto dependen de su capacidad para impulsar e introducir cambios en el comportamiento de la administración pública en sus contrataciones externas (en respuesta a las actividades generadas por el proyecto). Así, la teoría programática nos indica que las actividades planificadas van dirigidas a generar una respuesta gradual de la Administración pública: primero se espera sensibilizar, luego capacitar, más tarde

experimentar, para posteriormente introducir y, por último, normalizar y regular nuevos instrumentos de economía solidaria. Estas respuestas implican cambios en la actitud y en el comportamiento de la Administración pública a la hora de definir sus objetivos sociales y sus políticas (ver gráfico n.º 2).

El desarrollo de ambas teorías facilita la definición de los indicadores de progresos. La información recogida combina indicadores cuantitativos relacionados con

Gráfico n.º 2

### Teorías del grupo cláusulas sociales (Proyecto LAMEGI)



Fuente: Elaboración propia.

cambios en comportamientos e indicadores cualitativos, para observar cambios en actitudes e intenciones. Esta información debe obtenerse de cuestionarios, entrevistas, sesiones de discusión o mediante la observación directa.

A escala operativa, especificar la teoría de cambio no está exenta de problemas. Entre ellos están: la complejidad de los proyectos a evaluar y de sus interrelaciones que dificulta la visualización y representación de sus teorías de cambio; los riesgos de adoptar visiones excesivamente lineales; la identificación de los factores que refuerzan o impiden el proceso de cambio. Estos son algunos de los retos a tener en cuenta en la aplicación de este enfoque (Van der Knaap, 2004; Davies, R., 2004 y 2005; Mackenzie y Blamey, 2005).

En definitiva, detallar la teoría de cambio ayuda a identificar los elementos que permiten (o dificultan) el alcance de los objetivos, detectando posibles problemas y, complementariamente, áreas de mejora para, a partir de este análisis, poder construir las recomendaciones. Las conclusiones alcanzadas relativas a los procesos de cambio y la trayectoria desarrollada contribuyen de forma directa a facilitar la transferencia de los resultados de la evaluación a otros contextos. Profundizar en los procesos, en las causas y en los mecanismos permite identificar buenas prácticas<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> En este sentido, Pawson afirma: «en evaluación la tarea de transferir conocimiento pertenece a la teoría...las lecciones transferibles se aprenden de las teorías de los programas y no de los programas *per se*» (Pawson, 2003: 479)

### 3.4. El método de evaluación participativa

En los proyectos EQUAL, como ITUN y LAMEGI, el desarrollo de un enfoque de evaluación participativo entronca directamente con algunos de los principios básicos que la propia Iniciativa pretende desarrollar. En efecto, no podemos olvidar que todo proyecto EQUAL debe perseguir como objetivo la colaboración institucional basada en el asociacionismo (partenariado) local y la capacitación de las entidades y los agentes que participan en el proyecto. La evaluación basada en la participación facilita el desarrollo y el cumplimiento de estos dos principios, al tiempo que contribuye a incrementar la utilidad de la evaluación para los diferentes agentes y el uso de sus resultados.

Aunque de escasa implantación en nuestro entorno más cercano, la participación en evaluación posee ya una larga tradición tanto en su propio desarrollo teórico como en relación con su aplicación práctica, en especial en el ámbito de la cooperación al desarrollo y en el campo social<sup>16</sup>.

Más que una corriente homogénea, la evaluación participativa recoge una diversidad de enfoques que tienen sus raíces en metodologías de investigación-acción-participación (*participatory action research*) y

<sup>16</sup> La evaluación participativa es un enfoque de gran tradición en los proyectos de cooperación al desarrollo, ver, por ejemplo, los trabajos publicados por el IDS (Institute of Development Studies, University of Sussex, UK: [www.ids.ac.uk](http://www.ids.ac.uk)) o por el IDRC (International Development Research Centre, Canada: [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)). En especial destacan los trabajos de Chambers, R., 1997 y Estrella, M. et al., 2000. En el campo social, se puede consultar López de Ceballos P. et al, 2001 y Niremburg, O. et al, 2000).

que comparten entre sí una visión de la evaluación como un proceso de trabajo en colaboración con los actores del proyecto evaluado. «La evaluación participativa implica que, cuando hacemos una evaluación, investigadores, facilitadores o evaluadores profesionales colaboran, en cierta medida, con los individuos, grupos o comunidades que tienen un claro interés<sup>17</sup> en el programa, en el proyecto de desarrollo o en otro objeto cualquiera que sea evaluado» (Cousins y Whitmore, 1998:5). Para Burke (Burke, 1998:44), la metodología de evaluación participativa debe ser entendida como un conjunto de principios y un proceso de implicación de los *stakeholder*<sup>18</sup> en la evaluación. Según este evaluador, los principios más destacados son:

- La evaluación debe ser específica a su contexto y construida sobre las preocupaciones, intereses y problemas de los *stakeholders*.
- La metodología de evaluación respeta e utiliza el conocimiento y la experiencia de los *stakeholders* clave.
- La evaluación favorece la creación de conocimiento de manera colectiva.
- La evaluación debe implicar (colaborar y trabajar) a los *stakeholders* y ser útil al propio proyecto (a sus objetivos) y a sus metas.

- La evaluación es y no puede ser «desinteresada»<sup>19</sup>, esto es, se busca de manera explícita el uso y la aplicación de sus resultados.
- El evaluador (facilitador) comparte su poder con los *stakeholders*, de esta manera el control de la evaluación no está sólo en las manos del equipo de evaluación, sino que es una tarea compartida con los *stakeholders*.

En la práctica, la metodología de evaluación participativa se utiliza de forma muy diferente por los equipos evaluadores que trabajan dentro de este enfoque, éstos no siempre aplican todos los principios, ni su desarrollo se realiza de forma idéntica, al tiempo que puede variar el énfasis dado a cada uno de ellos. De ahí, que dentro de esta metodología coexistan múltiples modelos de evaluación (*stakeholder evaluation, utilization-focused evaluation, empowerment evaluation, responsive evaluation, democratic evaluation...*)<sup>20</sup>. Para algunas de estas propuestas, la participación en evaluación tiene una orientación eminentemente práctica destinada a apoyar el proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas<sup>21</sup>. Su función principal es promover el uso de la evaluación y su idea básica reside en que la participación es esencial para favorecer la consecución de resultados relevantes, la apropiación de estos resultados por parte de los usua-

<sup>17</sup> *Stake* en el inglés de la cita original.

<sup>18</sup> El término *stakeholder* hace referencia al individuo o al grupo que tienen un interés (*stake*) en la evaluación: puede afectar y verse afectado por los resultados de la evaluación y tiene una opinión válida al respecto. En este artículo hemos preferido utilizar directamente el término anglosajón sin traducir ya que consideramos que las diferentes alternativas utilizadas en la literatura evaluadora en castellano (actores, audiencias, implicados, interesados,...) no llegan a captar de forma comprensiva el alcance del concepto *stakeholder*.

<sup>19</sup> Este término está estrechamente relacionado con el propósito de la evaluación y, en consecuencia, con su uso potencial.

<sup>20</sup> Ver, por ejemplo, los trabajos de Patton, 1997; Green, 1998; Whitmore, 1998; Fetterman, 2001; Guba y Lincoln, 1989; Monnier, 1996 y House y Howe, 1999,

<sup>21</sup> Es así como se entiende y desarrolla el principio de que la evaluación no es, ni puede ser desinteresada.

rios (colectivos potenciales) y su aplicación práctica para la mejora del programa y de futuras planificaciones. Cousins y Whitmore denominan a esta corriente *Practical Participatory Evaluation* (P-PE). Para otros enfoques, la evaluación participativa debe orientarse hacia la transformación de las desigualdades mediante la producción de conocimientos y el impulso del cambio social. Su función es transformadora y emancipadora ya que busca dar poder a los miembros más débiles de la comunidad y a los grupos implicados en el programa evaluado. Esta orientación transformadora busca democratizar el cambio social y tiene sus raíces en ideologías de carácter radical. A esta segunda corriente se le ha denominado *Transformative Participatory Evaluation* (T-PE) (Cousins y Whitmore, 1998:5).

No es el objetivo de este artículo entrar en profundidad en las bases teóricas de la evaluación participativa, sino utilizar este marco para situar el enfoque participativo utilizado en los proyectos ITUN y LAMEGI<sup>22</sup>. En la evaluación interna de estos proyectos, el diseño de la evaluación y su metodología se construye sobre la base de los intereses y de las necesidades informativas de los diferentes agentes sociales e institucionales que participan de forma activa en su desarrollo: las entidades promotoras de los proyectos y las instituciones socias de la Agrupación de Desarrollo. La existencia de la Agrupación de Desarrollo en los proyectos EQUAL es un elemento que facilita y favorece la participación, ya que se dispone de un espacio donde las instituciones relacionadas con el proyecto se encuentran todas ellas representadas.

El diseño evaluador de los proyectos ITUN y LAMEGI debe responder a las necesidades de información de estos *stakeholder* principales y debe contar con su aprobación y respaldo, así como con su colaboración. En este enfoque, resulta útil como paso previo al propio diseño de la evaluación realizar un análisis de los *stakeholders* para delimitar quiénes son las entidades clave y cuáles son sus funciones (ver cuadro 5) y seleccionar, a partir de este análisis, a los participantes en la evaluación.

Por lo tanto, el criterio aplicado en los proyectos ITUN y LAMEGI, al considerar a las entidades que forman parte de la Agrupación de Desarrollo como participantes clave de la evaluación, es un criterio operativo o instrumental y en el marco de enfoques participativos presentados con anterioridad se encuentra dentro de la corriente de orientación práctica (P-PE). Por esta razón, las personas beneficiarias no participan activamente en el proceso de la evaluación. Ésta, aunque no ha sido la opción adoptada, es una alternativa poderosa por su capacidad transformadora por lo que no se descarta su introducción en procesos de evaluación posteriores<sup>23</sup>.

En segundo lugar, también es importante conocer en qué tareas evaluadoras participan las entidades de la AD para conocer su grado de implicación en la evaluación. En el caso del proyecto ITUN, las entidades han colaborado en las distintas fases del proceso de diseño y de realización:

- Delimitando las necesidades informativas mediante las preguntas de evaluación.

<sup>22</sup> Como referencia básica puede consultarse Whitmore, 1998.

<sup>23</sup> De hecho, esta alternativa reforzaría la participación de las personas como principio recogido en la Iniciativa EQUAL.

Cuadro n.º 5

### Agentes participantes en el Proyecto LAMEGI

Agentes del Proyecto LAMEGI		
Funciones	Agentes	Actores
Decisoras	<b>Agrupación de Desarrollo LAMEGI</b>	Agiantza Cáritas Peñascal Sartu
Promotoras y ejecutoras	<b>Asociación Berriztapen</b> (directora, promotora y coordinadora)  <b>Grupos de Trabajo</b> (ejecutores)	Gobierno Vasco Diputaciones Forales EUDEL GARAPEN REAS EAPN FIARE Fundazioa BBK Gazte Lanbidean ELA LAB Universidad Deusto UPV/EHU
Beneficiarias	<b>Empresas de inserción y sociales</b>	Entidades promotoras Gerentes Educadores
Beneficiarios finales	<b>Personas excluidas</b> Parados de larga duración Inmigrantes regulares e irregulares Mujeres con cargas familiares Jóvenes con baja cualificación Drogodependientes en proceso de rehabilitación Personas sin cobertura económica básica Personas reclusas o ex-reclusas Otras personas en riesgo de exclusión	

Nota: En sombreado todas las entidades de la AD Lamegi.

Fuente: Elaboración propia.

— Identificando los criterios que se van a utilizar para emitir los juicios de valor sobre el proyecto. Esta es sin duda una cuestión clave ya que permite alcanzar acuerdos sobre los parámetros que van a servir para es-

tablecer los éxitos y fracasos del proyecto desde el punto de vista de sus propios protagonistas.

— Definiendo los indicadores que son los que permiten recoger la informa-

ción relevante sobre el proyecto. Los indicadores para la medición y observación de los hechos (la evidencia empírica) y el posterior contraste con los criterios.

- Verificando las conclusiones de la evaluación que se extraen del análisis de los datos y las informaciones recopiladas.
- Acordando las recomendaciones y las acciones de mejora que garantizan la aplicabilidad de las mismas.

Todas estas tareas han sido compartidas por las personas evaluadoras y las entidades participantes en la evaluación. El resultado de este proceso de colaboración es que la evaluación gana en credibilidad y sus conclusiones son fruto del trabajo en común. Los *stakeholders* se apropian del proceso de la evaluación, que deja de ser una actividad externa y ajena al proyecto, para convertirse en un proceso de aprendizaje sobre una experiencia compartida<sup>24</sup>.

#### 4. **COMBINANDO FUNCIONES: RENDICIÓN DE CUENTAS Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO**

La evaluación de un proyecto EQUAL debe estar al servicio de numerosos contextos ya que responde a una estructura

de colaboración entre agentes e instituciones en la que se superponen diferentes ámbitos políticos e institucionales. La evaluación de los proyectos EQUAL está obligada a generar conocimiento que sea de utilidad al menos a tres niveles: a nivel local para las entidades promotoras y socias de las Agrupaciones de Desarrollo, a nivel nacional para la Administración central (la UAFSE en el caso de España) y, por último, a nivel europeo (la Comisión). Por consiguiente, la evaluación debe responder a las necesidades informativas de su Agrupación de Desarrollo, pero también a las necesidades expresadas por las autoridades nacionales y europeas y que aparecen recogidas en sus Guías y directrices para la evaluación. En la práctica, esto supone que la evaluación debe compaginar diferentes funciones.

Por un lado, la evaluación debe suministrar evidencias que permitan rendir cuentas del uso eficaz y eficiente de los recursos públicos asignados al proyecto. Para la rendición de cuentas es fundamental poder identificar, de la forma más comprensiva posible, los resultados obtenidos por el proyecto evaluado. Son los resultados obtenidos los que justifican la realización del proyecto, la inversión de recursos financieros y humanos y su grado de eficacia. La evaluación se define, entonces, como sumativa y, de acuerdo a Scriven, en origen connota una recapitulación de los efectos de un programa o proyecto sobre sus destinatarios (Niremberg et al, 2000: 42). La evaluación sumativa se emplea para decidir si el proyecto merece una nueva inversión o la obtención de fondos adicionales, si conduce a decisiones relativas a la continuación, expansión o finalización y si responde principalmente a las necesidades de quienes formulan estrategias y las financian.

<sup>24</sup> La evaluación participativa como enfoque no está exenta de problemas, tensiones y críticas, en especial, se resaltan las dificultades relacionadas con la equidad y justicia del proceso participativo y la necesidad de asegurar que todas las inquietudes e intereses estén igualmente representadas debido a la existencia de relaciones de poder, explícitas o implícitas, o simplemente a que ciertos grupos son más activos y/o persuasivos (Weiss, 1998, 105-112; Gregory, 2000)

Por otro lado, la rendición de cuentas debe compaginarse con la generación de conocimiento para la acción. En efecto, otro de los aspectos clave en la evaluación de los proyectos EQUAL es potenciar el uso de las conclusiones alcanzadas para introducir cambios en las políticas sociales y de empleo en un triple sentido:

- Para aprender lecciones que permitan mejorar la planificación y ejecución de los proyectos por parte de su AD y resolver mejor las necesidades del colectivo destinatario. En definitiva, la evaluación debe servir a las entidades promotoras e instituciones socias para desarrollarse.
- Para introducir cambios en las políticas y en el marco institucional en el que se desenvuelven y formular nuevas actuaciones públicas mejor adaptadas a las realidades sociales que pretenden transformar.
- Para facilitar la transferencia de las conclusiones alcanzadas a otros ámbitos (nacional y europeo). Esto significa que la evaluación debe ser capaz de identificar buenas prácticas.

La importancia de generar conocimiento para la acción supone reconocer la evaluación como un proceso de aprendizaje desde la perspectiva de todas las entidades e instituciones implicadas. Este proceso de aprendizaje es el que permite generar conocimiento útil para conseguir cumplir los objetivos a corto y largo plazo y «la mejor manera que conocemos hasta la fecha de impulsar el uso de la evaluación es mediante la participación de los potenciales usuarios en la definición del estudio y en la interpretación de los resultados, mediante la devolución de los resultados regularmente

mientras el estudio va avanzando» (Weiss, 1998b:30)<sup>25</sup>. Por lo tanto, generación de conocimiento y aprendizaje son dos propósitos que se ven reforzados por el uso de una metodología participativa.

Esta creación de conocimiento facilita la mejora del proyecto evaluado ya que se trata de obtener respuestas prácticas dirigidas hacia la acción. La evaluación comienza a formar parte del propio proyecto y de sus actividades habituales. De aquí, surge igualmente nuestra última recomendación: desarrollar, desde el inicio del proyecto, un modelo de evaluación formativa, tal y como en la actualidad se está realizando en la evaluación del proyecto LAMEGI. La evaluación formativa se define como un tipo de evaluación que responde al propósito de mejorar una intervención en un momento determinado y para un grupo específico de personas (las que están implicadas en su aplicación y desarrollo). Busca proporcionar información útil para ayudar a mejorar el proyecto y contribuye a la toma de decisiones acerca de su implantación y puesta en marcha (modificación, revisión, ajustes,...)

La evaluación formativa está asociada a la función de aprendizaje, mientras que la evaluación sumativa responde al rendimiento de cuentas<sup>26</sup>. Encontrar un equilibrio adecuado entre estas diferentes funciones no resulta fácil y su armonización se convierte en un nuevo reto al que la evaluación de estos proyectos se debe enfrentar. Pero como señala Pawson, «una

---

<sup>25</sup> Opinión defendida también por otros autores: Patton, 1997, Cousins y Whitmore, 1998, Forss et al., 2002)

<sup>26</sup> Aunque también la evaluación sumativa contribuye a generar conocimiento sobre el proyecto, conocimiento que puede ser utilizado para mejorar nuestra comprensión del problema que se desea solucionar y de las opciones políticas al respecto.

buena evaluación debería integrar elementos sumativos y formativos» (Pawson, 2003:489). Algo que creemos es especialmente importante cuando el objetivo último, tanto de los proyectos EQUAL como de su evaluación, es intentar contribuir a que personas con dificultades alcancen la capacidad para salir adelante por sí mismas y conseguir un empleo ya que «mediante el acto de aprender, (...), el ser humano deja de ser un objeto a la merced de las circunstancias para convertirse en ser responsable de su propia historia» (López de Ceballos, P y otros, 2001: 202).

## 5. CONCLUSIONES FINALES

La evaluación de los proyectos EQUAL de inserción social y laboral no resulta sencilla y plantea importantes retos que los equipos evaluadores se ven en la necesidad de resolver. En los proyectos ITUN y LAMEGI, la auto-evaluación o evaluación interna impulsada desde la propia iniciativa EQUAL se ha convertido en una oportunidad para diseñar un modelo de evaluación adaptado a las características específicas de sus objetivos, de sus actividades y de su contexto y ensayar metodologías adecuadas a las necesidades informativas de estos proyectos, tal y como se ha ido presentando a lo largo de este artículo.

Las decisiones adoptadas contribuyen a configurar un diseño de evaluación que se estructura alrededor de las siguientes propuestas metodológicas:

- La inclusión y el uso de métodos y técnicas cualitativas para observar los efectos de los proyectos sobre las personas y las instituciones.

- La introducción de un enfoque basado en la teoría para conocer los procesos de cambio impulsados por las actividades innovadoras desarrolladas en los proyectos y vinculadas al uso de nuevos diseños e instrumentos.
- El uso de una metodología de evaluación participativa para acoger en la evaluación a los intereses y necesidades informativas de todos los agentes que conforman sus Agrupaciones de Desarrollo.
- El desarrollo de un modelo de evaluación formativa para reforzar el proceso de capacitación y aprendizaje mutuo y facilitar la transferencia de las lecciones aprendidas.

La incorporación conjunta de estas propuestas metodológicas en la evaluación, primero, del proyecto ITUN y, posteriormente, del proyecto LAMEGI ha puesto en evidencia su capacidad para mejorar la calidad y la utilidad del proceso de evaluación interna y demostrar el grado de eficacia de los proyectos, así como el nivel de cumplimiento de los principios de la Iniciativa EQUAL.

En primer lugar, la información generada ofrece una visión global y comprensiva de los distintos efectos del proyecto y genera mayor conocimiento sobre el impacto producido sobre las personas beneficiarias, y sobre el modo en que la inserción laboral contribuye a la integración social de los colectivos excluidos. Ambos aspectos son esenciales para valorar la eficacia de los proyectos en relación con el cumplimiento de sus objetivos.

En segundo lugar, la evaluación contribuye a identificar los elementos que facilitan o dificultan los resultados del proyec-

to, profundizando en los procesos, en las causas y en los mecanismos de cambio que son los que finalmente conducen hacia el alcance de los efectos finales perseguidos. De esta manera, la evaluación suministra información que permite valorar la eficacia de los instrumentos utilizados y su componente innovador. Al mismo tiempo, permite identificar posibles problemas actuando sobre ellos antes de que se produzcan y facilitando la previsión.

En tercer lugar, la utilidad de sus conclusiones y recomendaciones se incrementa, facilitando la identificación de buenas prácticas que son utilizadas en la propia mejora del proyecto y aplicadas en el diseño de nuevas acciones. En este sentido, las conclusiones del proyecto ITUN han sido claves para definir el nuevo proyecto LAMEGI. Esto ha sido posible

gracias a la credibilidad alcanzada por el trabajo de evaluación y a la apropiación y asunción del mismo por parte de los diferentes agentes participantes. Además, las redes de colaboración que surgen de las Agrupaciones de Desarrollo se refuerzan a través del propio proceso de la evaluación que facilita y promueve la cooperación y la participación activa.

Por último, la evaluación de los proyectos ITUN y LAMEGI ha generado información y conocimiento útil para las entidades promotoras y las diferentes administraciones, un conocimiento que es la base para generar y validar soluciones nuevas, aprender lecciones y transferirlas y diseñar políticas mejores y más capaces de contribuir a la inclusión social y laboral de todas las personas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BURKE, B. (1998): «Evaluating for a change: reflections on participatory methodology» en E. Whitmore (Ed.) *Understanding and practising participatory evaluation*, *New Directions for Evaluation*, nº 80: 43-56.
- BUSTELO, M. (1999): «Diferencias entre evaluación e investigación: una distribución necesaria para la identidad de la evaluación de programas». *Revista Española de Desarrollo y Cooperación* 4: 9-29.
- CONNELL, J. P. Y A. C. KUBISCH (1998): «Applying a Theory of Change approach to the evaluation of Comprehensive Community Initiatives: progress, prospects and problems» en K. Fulbright-Anderson et al. (Eds) *New approaches to evaluating Community Initiatives: theory, measurement and analysis*. Washington, D. C., The Aspen Institute: 15-44.
- CONNELL, J.P., A. C. KUBISCH, L. B. SCHORR Y C. H. WEISS, (Eds) (1995). *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods and Context*. Aspen Institute. Washington, D. C.
- COUSINS, J. B. Y E. WHITMORE, (1998): «Framing participatory evaluation » en E. Whitmore (ed.) *Understanding and practising participatory evaluation*, *New Directions for Evaluation*, nº 80: 5-24.
- CHAMBERS, R. (1997): *Whose reality counts? Putting the first last*. Ed. ITDG Publishing.
- CHEN, H-T. (1994): «Theory-driven evaluations: need, difficulties and options». *Evaluation Practice* 15(1): 79-82.
- CHEN, H-T Y P. ROSSI (1994): «Issues in the theory-driven perspective», *Evaluation and Program Planning* 12(4): 299-306.
- DAVIES, R. (2004): «Scale, complexity and the representation of Theories of Change. Part I» *Evaluation* 10(1): 101-121.
- DAVIES, R. (2005): «Scale, complexity and the representation of Theories of Change. Part II» *Evaluation* 11(2): 133-149.
- DÍEZ M. A. Y M L. SETIÉN (2005): «La evaluación del proyecto ITUN-EQUAL: efectos y procesos de cambio» *Inguruak. Revista Vasca de Sociología y Ciencia Política* 41: 33-56.

- DIEZ, M. A. (2001): «The evaluation of regional innovation and cluster policies: towards a participatory approach». *European Planning Studies* 9 (7): 907-923.
- DIEZ, M. A. (2003): «La evaluación de la política regional: una revisión de enfoques y métodos» en R. Bañón (ed.) *La evaluación de la acción y de las políticas públicas*. Ediciones Díaz de Santos: 137-160.
- ESTRELLA, M., J. BLAUERT, D. CAMPILLAN ET AL. (2000): *Learning from change. Issues and experiences in participatory monitoring evaluation*. International Development Research Centre-Intermediate Technology Publications. Londres.
- FETTERMAN D. M. (2001): *Foundations of empowerment evaluation*. SAGE Publications Inc.
- FORSS K., C. REBIEN, Y J. CARLSSON (2002): «Process use of evaluation. Types of use that precede lessons learned and feedback» *Evaluation* 8(1): 29-45.
- GREEN J. Y V. J. CARACELLI, (EDS) (1997): «Advances in mixed-method evaluation: the challenges and benefits of integrating diverse paradigms» *New Directions for evaluation* 74, Jossey-Bass Publishers.
- GREEN, J. (1994): «Qualitative Program Evaluation. Practice and Promise» en N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (eds.) *Handbook of qualitative research*, SAGE: 530-541).
- GREEN, J. (1998): «Stakeholder participation and utilization in program evaluation». *Evaluation review* 12(2): 25-35.
- GREGORY A. (2000): «Problematizing participation. A critical review of approaches to participation in evaluation theory» *Evaluation* 6(2): 179-199.
- GUBA, E. G. Y Y. S. LINCOLN: (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Sage, Newbury Park, CA.
- HOUSE E. R. Y K. R. HOWE (1999): *Valores en evaluación e investigación social*. Ed. Morata. Madrid.
- LÓPEZ DE CEBALLOS, P., J. MERLO Y H. GARCÍA GONZÁLEZ-GORDON (2001): *Un método de evaluación formativa en el campo social*. Ed. Popular.
- MACKENZIE M. Y A. BLAMEY, (2005): «The practice and the theory: lessons from the application of a theories of change approach». *Evaluation* 11(2): 151-168.
- MILLIGAN, S. ET AL. (1998): «Implementing a Theory of Change evaluation in the Cleveland Community-Building Initiative: A case study» en K. Fulbright-Anderson et al. (Eds) *New approaches to evaluating Community Initiatives: theory, measurement and analysis*. Washington, D. C., The Aspen Institute: 45-86.
- MONNIER, E. (1995): *Evaluación de la acción de los poderes públicos*. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- NIRENBERG O., J. BRAWERMAN Y V. RUIZ (2000): *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- PAWSON, R. (2003): «Nothing as practical as a good theory» *Evaluation* 9(4): 471-490.
- PAWSON R. Y N. TILLEY, (1997): *Realistic evaluation*. SAGE Publications.
- PATTON M. Q. (2002): *Qualitative research and evaluation methods*. 3ª edición. SAGE.
- PATTON M. Q. (1997): *Utilization-Focused Evaluation: The new century text*. SAGE Publications Inc.
- ROGERS, P. ET AL. EDS. (2000): «Program Theory in Evaluation: Challenges and Opportunities». *New Directions for Program Evaluation* 87. San Francisco, Jossey-Bass.
- ROLFSEN M. Y H. TORVATN, H. (2005): «How to 'get through'. Communication challenges in formative evaluation» *Evaluation* 11(3): 297-309.
- ROSSI, P. H. Y H. E. FREEMAN (1993): *Evaluation. A systematic approach*, SAGE Publications.
- SCHWANDT, T. A. (2001): *Dictionary of Qualitative Inquiry*. 2ª edición. SAGE.
- STAME, N. (2004): «Theory-based evaluation and types of complexity» *Evaluation* 10(1): 58-76.
- UAFSE (2005): *Guía metodológica de la Evaluación Interna*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. NIPO: 201-05-056-2.
- VAN DER KNAAP P. (2004): «Theory-based evaluation and learning: possibilities and challenges» *Evaluation* 10(1): 16-34.
- WEISS, C.H. (1998a): *Evaluation. Method for studying programs and policies*. 2ª edición. Prentice Hall.
- WEISS C. H. (1998b): «Have we learned anything new about the use of evaluation?» *American Journal of Evaluation* 19(1): 21-33.
- WEISS, C. H. (1995): «Nothing as practical as good theory: Exploring Theory-Based evaluation for Comprehensive Community Initiatives for children and families» en J. P. Connell et al. *New approaches to evaluating Community Initiatives: concepts, methods and contexts*. Washington, D. C., The Aspen Institute: 65-92.
- WHITMORE, E. (ED.) (1998): «Understanding and Practicing Participatory Evaluation». *New Directions for Evaluation* 80. Jossey-Bass Publishers.