

EL PROCESO DE EVALUACIÓN EN EL MARCO DE LAS CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMAS, PLANES, PROYECTOS, POLÍTICAS SOCIALES...

Coordinación:

María Olaya Grau Rengifo, Angel Joel Méndez López, Isaac Iran Cabrera Ruiz,
José Vicente Pérez Cosín, María del Mar Bernabé Villodre



educàlia
editorial

EL PROCESO DE EVALUACIÓN EN EL MARCO DE LAS CIENCIAS SOCIALES

**PROGRAMAS, PLANES, PROYECTOS,
POLÍTICAS SOCIALES...**

*María Olaya Grau Rengifo
Angel Joel Méndez López
Isaac Iran Cabrera Ruiz
José Vicente Pérez Cosín
María del Mar Bernabé Villodre
(Coordinación)*

Primera edición, 2024**Edita:** Educàlia Editorial**Imprime:** Grupo Digital 82, S. L.**ISBN:** 978-84-129696-0-3**Depósito Legal:** V-4725-2024

Printed in Spain/Impreso en España.

Todos los derechos reservados. No está permitida la reimpresión de ninguna parte de este libro, ni de imágenes ni de texto, ni tampoco su reproducción, ni utilización, en cualquier forma o por cualquier medio, bien sea electrónico, mecánico o de otro modo, tanto conocida como los que puedan inventarse, incluyendo el fotocopiado o grabación, ni está permitido almacenarlo en un sistema de información y recuperación, sin el permiso anticipado y por escrito del editor.

Alguna de las imágenes que incluye este libro son reproducciones que se han realizado acogiendo al derecho de cita que aparece en el artículo 32 de la Ley 22/1987, del 11 de noviembre, de la Propiedad intelectual. Educàlia Editorial agradece a todas las instituciones, tanto públicas como privadas, citadas en estas páginas, su colaboración y pide disculpas por la posible omisión involuntaria de algunas de ellas.

Educàlia Editorial

Carrer Mestre Esteban Catalán nº 2-bis. 46010 València

Tel. 960 624 309 - 963 768 542 - 610 900 111

Email: educaliaeditorial@e-ducalia.comwww.e-ducalia.com

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 IDEAS INTRODUCTORIAS SOBRE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS, PLANES, PROYECTOS Y POLÍTICAS SOCIALES... APUNTES GENERALES EN EL MARCO DE LAS CIENCIAS SOCIALES	5
CAPÍTULO 2 EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE UN PROGRAMA DE INTERVENCIÓN SOCIOEDUCATIVA PARA LA MODIFICACIÓN DE FACTORES CLÍNICO-CONDUCTUALES EN DIABÉTICOS TIPO 2	15
CAPÍTULO 3 PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL PARA PROMOVER LA INTEGRACIÓN INTERCULTURAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO CUBANO. PROCESO DE EVALUACIÓN.....	39
CAPÍTULO 4 EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL: UN CASO DE ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO PARA EL APRENDIZAJE DE HABILIDADES EN COMUNICACIÓN PERSUASIVA.....	53
CAPÍTULO 5 EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS SOCIALES PUESTAS EN MARCHA POR EL GOBIERNO LOCAL DE CIUDAD JUÁREZ PARA PROMOVER LA INSERCIÓN DE LOS INMIGRANTES CUBANOS	73
CAPÍTULO 6 POSICIONAMIENTO TEÓRICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR DEL PROGRAMA DE LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA, MÉXICO	91
CAPÍTULO 7 DISEÑO Y MÉTODO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR DEL PROGRAMA DE LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA, MÉXICO.....	101
CAPÍTULO 8 MARCO TEÓRICO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES SOCIALES/BLANDAS, Y ACTITUDES PROPIAS DE TRABAJO SOCIAL, ADQUIRIDAS DURANTE EL PROCESO DE PRÁCTICAS ESCOLARES.....	111
CAPÍTULO 9 ENFOQUE METODOLÓGICO, MÉTODO Y TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES SOCIALES/BLANDAS Y ACTITUDES PROPIAS DE TRABAJO SOCIAL, ADQUIRIDAS DURANTE EL PROCESO DE PRÁCTICAS ESCOLARES	119

CAPÍTULO 10 PLANTEAMIENTO TEÓRICO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN Y PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO IMPLEMENTADO POR LA ORGANIZACIÓN CIVIL CORRESPONSALÍA DE MUJERES RESILIENTES EN CIUDAD JUÁREZ A.C.....	127
CAPÍTULO 11 PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN Y PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO IMPLEMENTADO POR LA ORGANIZACIÓN CIVIL CORRESPONSALÍA DE MUJERES RESILIENTES EN CIUDAD JUÁREZ A.C.....	139
CAPÍTULO 12 PROYECTO DE AUTODESARROLLO COMUNITARIO PARA POTENCIAR LA COHESIÓN SOCIAL EN EL BARRIO "LA COMA". INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN DE PROCESO	151

CAPÍTULO 1

IDEAS INTRODUCTORIAS SOBRE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS, PLANES, PROYECTOS Y POLÍTICAS SOCIALES... APUNTES GENERALES EN EL MARCO DE LAS CIENCIAS SOCIALES

*María Olaya Grau Rengifo, Angel Joel Méndez López,
Isaac Iran Cabrera Ruiz, José Vicente Pérez Cosín*

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE EVALUACIÓN

La evaluación es un punto clave en el desarrollo de cualquier entidad y tiene repercusión directa, tanto en el trabajo, como en la evolución de la referida organización. Evaluar supone hacer un análisis de nuestras actuaciones, enfocadas estas al logro de los objetivos definidos y, por lo tanto, es un momento de reflexión que nos lleva a mejorar el proceso que se está desarrollando. Además, es un ejercicio de responsabilidad, especialmente si las actividades llevadas a cabo se financian con fondos públicos.

Evaluar es, en un sentido extenso, emitir un juicio crítico sobre una determinada situación. Aludimos a una técnica que busca producir información útil, para mejorar diversos aspectos que, en el caso que nos ocupa, se vinculan a temas como los programas, planes, proyectos y políticas sociales, entre los que se encuentran, por ejemplo: el funcionamiento y la gestión de las operaciones diarias; los procesos de decisión y planificación, así como los resultados finales, en relación a los recursos invertidos.

Considerando lo previamente explicitado, podemos decir que la evaluación permite la retroalimentación y el aprendizaje sobre la propia práctica y, por otro lado, es un instrumento de rendición de cuentas, sobre lo que se va haciendo y sobre lo que se ha hecho, como parte del proceso de democratización y de participación en la toma de decisiones.

Entre los principales conceptos que sobre el término evaluación encontramos, podemos mencionar los siguientes:

- “Etapa del proceso que tiene por fin controlar de modo sistemático en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación” (Lafourcade, 1972:21).
- “La evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la valía o mérito de un objeto” (Joint Committe, 1988).
- “Proceso de emitir juicios de valor” (Suchman, 1967).

- “Proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva, acerca del valor y mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987: 183).
- “Proceso de recogida y análisis de la información relevante para descubrir cualquier faceta de la realidad y formular un juicio sobre su adecuación a un patrón o criterio, previamente establecido, como base para la toma de decisiones” (De la Orden, 1982).
- “Proceso de recogida y provisión de evidencias sobre el funcionamiento y evolución de la vida en una determinada comunidad, sobre la base a las cuales se toman decisiones” (Pérez Gómez, 1983)
- “Proceso de reconocer las áreas de decisión importantes, seleccionar, reconocer y analizar la información apropiada para transmitir datos que ayuden a tomar decisiones para tomar alternativas” (Alkin, 1969, cit. Tenbrink, 1988: 2).
- “Proceso de recopilación y utilización de la información para tomar decisiones” (Cronbach, 1963: 224).
- “Proceso por el que se determina el mérito o valor de alguna cosa” (Scriven 1967).
- Proceso que determina hasta qué punto se han conseguido los objetivos planteados” (Tyler, 1950: 69).

Revisando la bibliografía en torno a este constructo categorial encontramos que, la evaluación se lleva a cabo con dos propósitos principales: para aprender de la experiencia, extrayendo lecciones que puedan aplicarse con el fin de mejorar el diseño y la implementación de políticas públicas (y/o programas y/o proyectos), y para la rendición de cuentas al público y/o a quienes han aportado los recursos utilizados. En el primero de los propósitos, se cumple con las llamadas evaluaciones formativas, cuya finalidad es el aprendizaje; en tanto que, el segundo propósito caracteriza a las llamadas evaluaciones sumativas, que formulan un juicio sobre el valor de lo evaluado.

La evaluación lleva a considerar sistemáticamente varios factores, los cuales, a veces, se presentan como principios o criterios de la evaluación: la relevancia o pertinencia de lo que se evalúa, la eficacia o efectividad (el grado de logro de los objetivos) y la eficiencia (en el uso de los medios para alcanzar los objetivos). En ocasiones, se incorporan también como criterios explícitos, la sostenibilidad de los resultados, el desarrollo institucional y la coherencia de los proyectos.

APUNTES NECESARIOS SOBRE LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS, PLANES, PROYECTOS Y POLÍTICAS SOCIALES EN CIENCIAS SOCIALES

Podemos decir que, en las últimas décadas, se han producido avances muy importantes en esta disciplina, en sentido general y más concretamente en el marco de las Ciencias Sociales, por lo

que respecta a los principios o requisitos que deben regir la evaluación de las políticas públicas, los criterios de evaluación, la medición de la evaluabilidad, la identificación de los usuarios y de las usuarias de la evaluación, la producción y recogida de información, la definición de indicadores, las metodologías y técnicas utilizadas para evaluar, la estructuración de los informes de evaluación, etc.

Por lo que respecta a los requisitos que deben cumplir estas evaluaciones, se han identificado tres aspectos fundamentales; a saber: *credibilidad* (debe ser percibida como algo creíble e imparcial por la diversidad de agentes involucrados), *flexibilidad* (debe adaptarse a un entorno cambiante, debe poder modificar su diseño rápidamente porque, en definitiva, cada situación evaluativa requerirá una aproximación diferente, acorde con el contexto y los agentes críticos involucrados) y, *oportunidad* (la evaluación debe hacerse en el momento oportuno, es decir, cuando sea útil para el proceso de toma de decisiones) (Osuna, J.L. y Vélez, C., 2004).

Si nos fijamos detenidamente en los criterios de evaluación, una clasificación adecuada y extendida de los mismos, es la que realiza el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, que determina cinco grupos de criterios -eficacia, eficiencia, pertinencia, impacto y viabilidad-, los cuales representan una serie de puntos críticos a tener en cuenta, para emitir un juicio de valor sobre las acciones evaluadas (Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, 1998) y que son aplicados, en mayor o menor medida, en todas las evaluaciones de políticas públicas.

En este sentido, se considera eficacia o efectividad a la medida del alcance del objetivo y de los resultados de una actividad en una población beneficiaria y en un período temporal determinado, sin considerar los costes en los que se incurre para obtenerlos; eficiencia de una política a la medida del logro de los resultados, en relación con los recursos que se consumen; pertinencia a la adecuación de los resultados y de los objetivos de la política al contexto en que se realiza; impacto de la política a los efectos que la misma tiene sobre la comunidad en general y viabilidad al grado en el que los efectos positivos, derivados de la política, continúan una vez que se ha concluido la misma.

Un aspecto clave que se analiza para poder diseñar la evaluación, es hasta qué punto la política pública es "evaluable". Los elementos que han venido condicionando la evaluabilidad de estas políticas, tal y como recogen Osuna, J.L. y Márquez, C. (2000), dependen del enfoque de evaluación que se demande y de las necesidades de información de las partes interesadas. El concepto de evaluabilidad hace referencia a la posibilidad de ser evaluado. En sentido genérico, existen tres aspectos principales que determinan la evaluabilidad de una política, por ejemplo: la calidad de la planificación/programación, la disponibilidad de la necesaria información en cantidad y calidad suficiente y, la capacidad de gestión de la administración en relación con la evaluación.

La identificación de los usuarios de la evaluación es, también, un elemento primordial, a fin de optimizar la utilidad de la evaluación para los diferentes actores y, en particular, para asegurarnos que la evaluación responde a las expectativas de los usuarios previstos, en un formato adaptado a sus necesidades y de manera oportuna, y tiene la credibilidad necesaria ante dichos usuarios (Comisión Europea, 2006).

Las técnicas para producir y recoger la información necesaria para poder evaluar también están ampliamente desarrolladas. La Dirección General de Agricultura (1999) destaca tres instrumen-

tos básicos: los cuestionarios, las entrevistas y el estudio de casos prácticos. En este sentido, debemos señalar que la herramienta indispensable para recabar datos sobre la implementación de las políticas públicas, y la que mejor nos va a permitir evaluarlas, son los indicadores. Estos son expresiones cuantitativas y/o cualitativas de la realidad objeto de estudio y constituyen una de las formas más relevantes de sistematizar información. Sin embargo, muestran sólo aspectos parciales de las variables que se pretenden medir. Por ello, aunque resulta más útil tener una medida que carecer de cualquier estimación o parámetro de valoración, ningún indicador es completo ni perfecto. Consecuentemente, es necesario definir una “batería de indicadores” que recoja exhaustivamente todos los aspectos fundamentales de la actuación y aporte una visión global de la misma (Osuna, J.L. y Márquez, C., 2000).

Por lo que respecta a las metodologías y técnicas utilizadas en la evaluación de políticas públicas, las mismas están ampliamente contrastadas y la utilización de cada una de ellas depende de diferentes aspectos, como la disponibilidad de información o el objeto de la evaluación. Si queremos valorar la eficiencia (relación existente entre los objetivos alcanzados y sus costes) utilizaremos técnicas como el análisis coste-beneficio, el análisis coste eficiencia, la comparación entre precios de licitación, adjudicación y ejecución o el análisis envolvente de datos (DEA). Si queremos valorar la eficacia (logro de los objetivos previstos sin tener en cuenta los costes) se utilizará el estudio de caso, el método experimental, el análisis de regresión y los modelos económicos o el mapa de impactos (Osuna, J.L. y Vélez, C., 2004).

Señalar, por último, que existe consenso en que toda evaluación debe reflejarse necesariamente en un informe. Comas, D. (2008) va más allá afirmando que una evaluación sin su correspondiente informe es una evaluación inexistente, ya que el simple conocimiento de los resultados de la evaluación por parte del equipo que realiza la intervención (o los responsables político-administrativos) implica una paradoja radical, ya que niega la existencia de la propia evaluación. Según el autor, una evaluación que no difunde sus resultados, carece de entidad real, no tanto porque es desconocida para terceros, sino porque “no se ha completado”. En esta línea, se han establecido diferentes estructuras “tipo” a seguir para los diferentes informes de evaluación de políticas públicas. Una estructura común, por un lado, garantiza que todas y cada una de las evaluaciones aborden los aspectos esenciales y, por otro, hace los resultados más comparables.

PRINCIPALES TIPOS DE EVALUACIÓN A CONSIDERAR EN TORNO A PROGRAMAS, PLANES ESTRATÉGICOS, PROYECTOS Y POLÍTICAS SOCIALES EN CIENCIAS SOCIALES

En líneas generales, podemos decir que existen cuatro tipos de evaluación (no exclusivos, ni definitivos estos) que se producen o requieren, en el amplio espectro de las Ciencias Sociales, fundamentalmente en lo relativo a la evaluación de programas, planes estratégicos, proyectos de intervención y políticas sociales; ellas son: la evaluación diagnóstica, inicial o predictiva; la evaluación de proceso; la evaluación final y; la evaluación de impacto. A continuación, y con el simple ánimo de delimitar e introducirnos a las mismas, serán planteadas cada una de ellas, a continuación:

LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA O INICIAL

La evaluación diagnóstica o inicial, es aquella que se realiza previamente al desarrollo de un proceso determinado, cualquiera que éste sea. También se le ha denominado evaluación predictiva. Entendemos por evaluación diagnóstica o inicial, la que se realiza de manera única y exclusiva antes de algún proceso.

La evaluación diagnóstica o inicial, se hace necesaria al principio de cualquier proceso o proyecto, ya que va a servir de referente a la hora de valorar el final de un proceso o de comprobar si los resultados han sido satisfactorios. También puede tener una función motivadora, en la medida que ayuda a conocer las nuevas posibilidades que se abren en el horizonte. Dicha evaluación necesita tiempo para concretarse, porque genera expectativas y activa los conocimientos previos. El nuevo conocimiento se integra, mediante conexiones significativas, dentro del conocimiento previo. Pretende iniciar el proceso, sobre la base y el nivel real de desarrollo de un entorno determinado.

LA EVALUACIÓN DE PROCESO

El objetivo de la evaluación de proceso es analizar la eficiencia en los procesos de operación de un programa, plan o proyecto y la relación con su gestión. Esta se centra en evaluar la planificación y ejecución de dicha planificación y tiene por objetivo contestar a las preguntas siguientes: ¿cómo está operando el programa, plan o proyecto? ¿Se están cumpliendo los objetivos de acuerdo con lo planeado, programado o proyectado?

Como afirman Rossi y otros, la evaluación de proceso analiza la efectividad y la fidelidad en la ejecución del programa (Rossi *et al.*, 2004). En este sentido, la evaluación de proceso procura entender los medios a través de los cuales el plan (el programa o el proyecto) tiene impacto (o carencia de impacto). Preguntas específicas relacionadas con la evaluación de proceso, serían las siguientes:

- ¿Cuántos de quienes se identifican como población beneficiaria del proyecto, del plan o del programa, usan sus servicios?
- ¿El proyecto, el plan o el programa beneficia a la población a la cual está dirigido/a?
- ¿Quiénes no usan el beneficio o lo han dejado de recibir?
- ¿El proyecto, el plan o el programa, se lleva a cabo como se planeó?
- ¿Su ejecución se realiza con normas de calidad en el servicio?

En cierta medida, la evaluación de la satisfacción de los beneficiarios con el plan, programa o proyecto, es una parte de la evaluación de proceso. La calidad de insumos y productos y la experiencia y opinión de los beneficiarios, constituyen medidas importantes de la evaluación de proceso. Precisamente porque intenta responder algunas de las preguntas mencionadas anteriormente, con frecuencia se lleva a cabo mediante técnicas como grupos focales o la aplicación de encuestas a profundidad.

La literatura especializada (Rossi *et al.*, 1999) menciona que la evaluación de proceso se puede llevar a cabo en forma separada, independiente o como parte de un programa general de evaluación, que incluye tanto proceso como impacto. Los resultados de la evaluación de proceso permiten revisar el diseño del proyecto, del programa o del plan y mejorar, tanto su ejecución, como la rendición de cuentas.

LA EVALUACIÓN FINAL

En términos resumidos, la evaluación final busca establecer, en base a las consultas realizadas y a la documentación revisada, la relevancia, efectividad, eficiencia, impactos y sostenibilidad del plan, del programa o del proyecto, a la luz de los procesos, actividades y resultados obtenidos.

Al finalizar-se un proyecto, un programa o un plan, tiene lugar la fase de cierre del mismo. Dentro de esta fase, algunas de las acciones están relacionadas con la valoración o evaluación del plan, programa o proyecto y todo lo desarrollado en relación al mismo: valoración del alcance de los objetivos, análisis de las desviaciones acaecidas durante el transcurso del proyecto, plan o programa y análisis de la gestión del proyecto, plan o programa realizada.

Respondiendo a lo anteriormente explicitado, podemos sintetizar que los objetivos de la evaluación final son los siguientes:

- Medir el grado de eficacia y eficiencia del proyecto, plan o programa: eficacia como capacidad de las actividades desarrolladas para lograr los objetivos planteados; y eficiencia como relación entre los bienes y/o servicios finales y los recursos necesarios para su producción.
- Valorar la conveniencia de repetir el proyecto, plan o programa en próximas ocasiones.
- Determinar las razones de los éxitos y los fracasos.
- Establecer otros efectos o consecuencias no previstos inicialmente.

A la hora de llevar a cabo un proceso de evaluación final, es importante definir previamente quiénes serán los actores de la evaluación. Los participantes en un proceso de evaluación pueden ser tanto los profesionales relacionados con la especialidad del plan, programa o proyecto, como los usuarios o beneficiarios de dicho plan, programa o proyecto. Por lo tanto, identificamos como posibles actores de la evaluación a los siguientes:

- Profesionales de la organización que han diseñado e implementado el proyecto, programa o plan: *autoevaluación*.
- Profesionales de la organización que no han intervenido en el proyecto, plan o programa: *evaluación interna*.
- Profesionales ajenos a la organización y al plan, proyecto o programa y que han sido contratados, generalmente, para realizar la evaluación: *evaluación externa*.
- *Usuarios o destinatarios del proyecto, plan o programa*.

Aquella evaluación en la que participen varios de los agentes reflejados será una evaluación mixta.

La evaluación final se conecta con el cierre del proyecto, plan o programa. Esta etapa es tan importante como cualquier otra. Un buen cierre deja satisfechos tanto a los ejecutores del plan, programa o proyecto como al cliente. Son varias las acciones a realizar en esta etapa:

- Entrega del producto o servicio al cliente y aceptación del mismo.
- Generación de la memoria técnica del producto o servicio.
- Valoración del alcance de los objetivos.
- Análisis de las desviaciones acaecidas en el transcurso del plan, programa o proyecto.
- Análisis de la gestión del proyecto, plan o programa, procesos de gestión aplicados y lecciones aprendidas.
- Realizar una justificación económica del plan, proyecto o programa, en la que se detallen los gastos realizados durante el mismo. Esta justificación es especialmente importante y necesaria en el caso de planes, programas o proyectos financiados a través de subvenciones externas.
- Escribir el informe final donde se recoge todo lo sucedido durante el proyecto, plan o programa, con el objeto de contar con esta información para futuros desarrollos.
- Ruptura del equipo de trabajo; se ha terminado el plan, programa o proyecto y cada uno debe volver a su departamento o puesto anterior.

No debemos olvidar que todos los proyectos, planes o programas, requieren de un proceso de cierre.

LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

La evaluación de impacto, por su parte, tiene interés en buscar la causa de cierto resultado. La evaluación de impacto de políticas, proyectos, planes o programas, consiste fundamentalmente, en realizar algún tipo de inferencia causal sobre sus resultados.

En principio, los individuos tienen la posibilidad de obtener el beneficio de un programa, proyecto o plan. En este contexto, el problema de interés en la evaluación de impacto es comparar la situación del individuo que recibió el beneficio, con aquella en caso de no haberlo recibido.

Lo adecuado para realizar una buena evaluación es combinar diferentes tipos de evaluación, ya que son complementarias entre sí y unos aportan elementos que no aportan otros. Para finalizar, es importante incidir nuevamente en la conveniencia de establecer el proceso de evaluación del proyecto, plan, programa o política, en la fase de diseño del mismo (planificación del seguimiento y evaluación), teniendo en cuenta todas las variables o elementos que intervienen en dicho proceso, reflejados anteriormente. De esta forma, se garantiza que la evaluación será más

objetiva y ajustada a la valoración de los objetivos previstos y no estará condicionada por los resultados logrados.

DIMENSIONES Y POSIBLES MÉTODOS DE TRABAJO A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

En torno a las dimensiones que pueden ser trabajadas en el proceso de evaluación, encontramos las siguientes:

- **Diseño**
 - ▶ Adecuación del diseño para su elaboración y para su implementación.
 - ▶ Pertinencia del análisis externo e interno en el que se basaba el plan, programa, proyecto o política.
 - ▶ Diseño estructural de la participación y de los mecanismos de organización.
- **Proceso**
 - ▶ Participación y representación de las entidades participantes.
 - ▶ Liderazgo en su implementación y en el seguimiento de los avances.
 - ▶ Herramientas de trabajo para el seguimiento y la ejecución.
 - ▶ Recursos económicos y humanos aportados para su ejecución.
 - ▶ Acompañamiento a la puesta en marcha y dinamización del plan, programa o proyecto.
 - ▶ Acciones de acompañamiento a la puesta en marcha y dinamización del plan, programa, proyecto o política.
 - ▶ Dificultades encontradas para el logro de los objetivos y el desarrollo de las estrategias.
- **Resultado**
 - ▶ Satisfacción de los agentes involucrados en su elaboración e implementación.
 - ▶ Conocimiento y comprensión del plan, programa, proyecto o política y de su despliegue.
 - ▶ Aspectos emergentes surgidos del contexto externo e interno durante el tiempo de consecución de los objetivos y desarrollo de las estrategias previstas.
 - ▶ Eficacia de las acciones propuestas en el plan, programa, proyecto o política.
 - ▶ Eficiencia en la utilización de los recursos disponibles.
- **Impacto**
 - ▶ Sostenibilidad de las iniciativas desarrolladas bajo el mandato del plan, programa o proyecto.

- **Aprendizajes**

- ▶ Identificación de factores de éxito a considerar para futuros planes, programas, proyectos o políticas.
- ▶ Identificación de factores de riesgo a considerar para futuros planes, programas, proyectos o políticas.
- ▶ Aspectos emergentes susceptibles de ser incorporados para la mejora del proceso de planificación.
- ▶ Recomendaciones metodológicas para la elaboración de futuros planes, programas, proyectos o políticas.

MÉTODO DE TRABAJO POSIBLE EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

El método de trabajo del equipo evaluador, puede centrarse en una amplia participación para la recogida de información y una participación selectiva en el proceso de análisis e interpretación de los hallazgos más significativos. En este sentido mencionaremos algunos

AGENTES O INSTANCIAS QUE PUEDEN IMPLICARSE

- **Agentes internos**

- ▶ Comisiones permanentes o de desarrollo transitorio.
- ▶ Grupos de coordinación.
- ▶ Grupos de trabajo.
- ▶ Expertos o expertas en determinadas áreas.

- **Agentes externos**

- ▶ Entidades del Tercer Sector.
- ▶ Expertas externas.
- ▶ Representantes de entidades privadas o públicas.

Estos agentes aportarán información, percepciones y opiniones a través de las siguientes herramientas:

- Lectura de documentación.
- Cuestionarios individuales de recogida inicial, de percepción y conocimiento.
- Entrevistas semiestructuradas presenciales y telefónicas.
- Grupos de discusión.

- Talleres de trabajo.
- Panel Delphi.
- Talleres de trabajo.

Hasta aquí y solo de forma introductoria, hemos querido refrendar y poner en valor algunos aspectos que consideramos clave, a la hora de pensar en la evaluación de planes, programas, proyectos y políticas sociales, en el amplio y complejo espacio de las Ciencias Sociales. A continuación, pondremos una serie de ejemplos concretos de evaluaciones que nos darán pistas de cómo materializar un proceso tan cardinal, a la vez que subestimado o relegado, como lo es la evaluación, en sus diferentes formas y denominaciones.