

LA EMPLEABILIDAD

Delimitación conceptual y retos para su evaluación en iniciativas de promoción del emprendizaje y el trabajo autónomo

1. Introducción

El término *empleabilidad* se ha puesto de moda en la agenda de las políticas activas. En él se están recogiendo todos los aspectos, conceptos y razones que pueden justificar una situación de empleo o desempleo. A nivel supranacional, la empleabilidad constituye uno de los 4 pilares originales de la Estrategia Europea de Empleo, habiendo surgido como un tema relevante en el Consejo Europeo de Luxemburgo en 1997.

El objetivo del presente dictamen es, en primer lugar, profundizar sobre el concepto de empleabilidad, estableciendo algunos de los elementos conceptuales que se integran dentro de este término. En segundo lugar, se trata de abordar la mejora de la empleabilidad en el ámbito concreto de las iniciativas dirigidas a promover el emprendizaje y el trabajo autónomo. En tercer lugar, se trata de analizar los retos metodológicos que la evaluación de la consecución de este objetivo, como meta alcanzable, por las políticas activas plantea a cualquier ejercicio de evaluación, planteando algunas alternativas a la hora de abordar su evaluación.

2. La empleabilidad: delimitación conceptual

El término empleabilidad ha sido abundantemente utilizado para expresar la relación entre la competitividad en el mercado de trabajo y las condiciones expresadas por los individuos. De forma general, la empleabilidad es entendida como una condición de preparación para afrontar demandas inmediatas o futuras del mercado de trabajo que revela los recursos del trabajador/a y su capacidad de utilizarlos en el desarrollo de un trabajo. Por lo tanto, la empleabilidad ofrece referencias para explicar la movilidad entre desempleo y empleo y, de ahí, que este concepto haya pasado a formar parte de las políticas activas para reducir las situaciones de desempleo que aparecen en nuestras sociedades: a través de la mejora de la empleabilidad, se conseguirán personas más capaces de obtener empleos y mantenerse en esa situación a lo largo del tiempo.

▪ **LA MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD ES UNA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL Y COLECTIVA**

La noción de empleabilidad ha estado sujeta a diferentes interpretaciones desde su aparición a comienzos del siglo XX y su significado depende, en buena parte, del punto de vista e interpretación que se tenga del mismo. Sirva como muestra de esta diversidad algunas de las definiciones que podemos encontrar en la literatura especializada¹:

- Fugate y Ashforth (2003): "colección de características individuales que energizan y dirigen al individuo a través de una identidad de carrera individual"
- Sáez y Torres (2007): "capacidad que una persona tiene para tener empleo y satisfacer sus necesidades profesionales, económicas, de permanencia y de desarrollo a lo largo de su vida"
- Gazier (2001): "Entendida como la habilidad para obtener o preservar un trabajo, la empleabilidad no es una noción teórica insertada en una red de conexiones explicativas o de estándares explícitos unívocos y estables, más que eso, es un asunto de identificar problemas y prioridades ligadas a las acciones de personas e instituciones implicadas en el acceso al trabajo y al empleo".

Uno de los autores que más ha profundizado sobre el concepto de empleabilidad es Gazier (1998, 2001)². Este autor sugiere que, a pesar de las distintas versiones operativas que existen sobre el concepto de empleabilidad, gradualmente se ha llegado a un cierto consenso alrededor de la "empleabilidad interactiva", una versión que mantiene el énfasis sobre la iniciativa individual pero reconoce que la empleabilidad de las personas es relativa a la empleabilidad de los otros y a las oportunidades, instituciones y normas que gobiernan el mercado laboral.

El concepto se ha vinculado por tanto con la responsabilidad individual, es decir, con la capacidad del individuo para desarrollar un conjunto de logros y atributos, entre los que están implícitos el aprendizaje y la capacidad de adaptación, que hacen que estas personas tengan la probabilidad de obtener un empleo y tener éxito en los espacios donde se desenvuelven. Así pues, lo importante, desde esta vertiente personal, es la trayectoria laboral, pues tanto la

¹ Estas definiciones han sido tomadas de: Renteria Perez E. y Malvezzi, S. (2008): "Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo". *Universitas Psychologica*, vol.7, nº 2.

² Gazier, B. (1998): "Employability-definitions and trends" en B. Gazier (Ed.) *Employability: Concepts and Politics*. European Employment Observatory.

Gazier, B. (2001): "Employability: the complexity of a policy notion" en P. Weinert et al. (Eds) *Employability: from theory to practice*. Transaction Books.

formación como las sucesivas etapas que configuren la vida de una persona con relación al empleo han de estar marcadas por unas condiciones personales que permitan a ese sujeto adaptarse a las nuevas exigencias de un mercado de trabajo cada vez más complejo y competitivo.

Pero, el concepto de empleabilidad va más allá de una capacidad o cualidad individual, tiene una vertiente social, económica e institucional, que han convertido la noción de empleabilidad en un elemento que contribuye a explicar cuestiones relacionadas con la inclusión y exclusión del mercado de trabajo. Por consiguiente, tal y como recogen, De Pablos y Martínez (2008)³, otorga a las instituciones públicas el papel de facilitadoras de las condiciones individuales necesarias para acceder, mantener y mejorar el empleo a lo largo de su vida. Esta acción promotora y facilitadora se mueve en distintos planos de actuación, tal y como reconoce la Estrategia Europea de Empleo, cuando recomienda mejorar las condiciones de empleabilidad que van de lo local y lo regional a lo estatal, según las distintas competencias, exigiendo además la formación de partenariados donde se impliquen los distintos agentes sociales y acciones facilitadoras que van desde el sistema educativo al establecimiento de agencias de orientación laboral, desde la coordinación de las políticas de los Estados miembro a la colaboración con las empresas para el establecimiento de sistemas de formación permanente más eficaces.

▪ **LA EMPLEABILIDAD ES UN FENOMENO MULTIDIMENSIONAL**

La empleabilidad interactiva implica también que la mejora de la empleabilidad no se consigue solo a través de la superación de una serie de barreras a las que se enfrentan las personas individualmente, sino que es preciso disponer de políticas de empleo amplias que pongan su foco más allá de los individuos, a través de la formación, de los servicios de orientación, de políticas sociales y educativas y de diversas políticas públicas.

Bajo esta perspectiva, McQuaid y Lindsay (2010)⁴ han propuesto un modelo de empleabilidad holístico y comprensivo que reconoce la multidimensionalidad del concepto de empleabilidad y lo estructura alrededor de 3 elementos o conjunto de factores: factores individuales (donde se incluyen habilidades y competencias), circunstancias personales y factores externos (ver figura 1). Todo este conjunto de factores se encuentra estrechamente relacionados

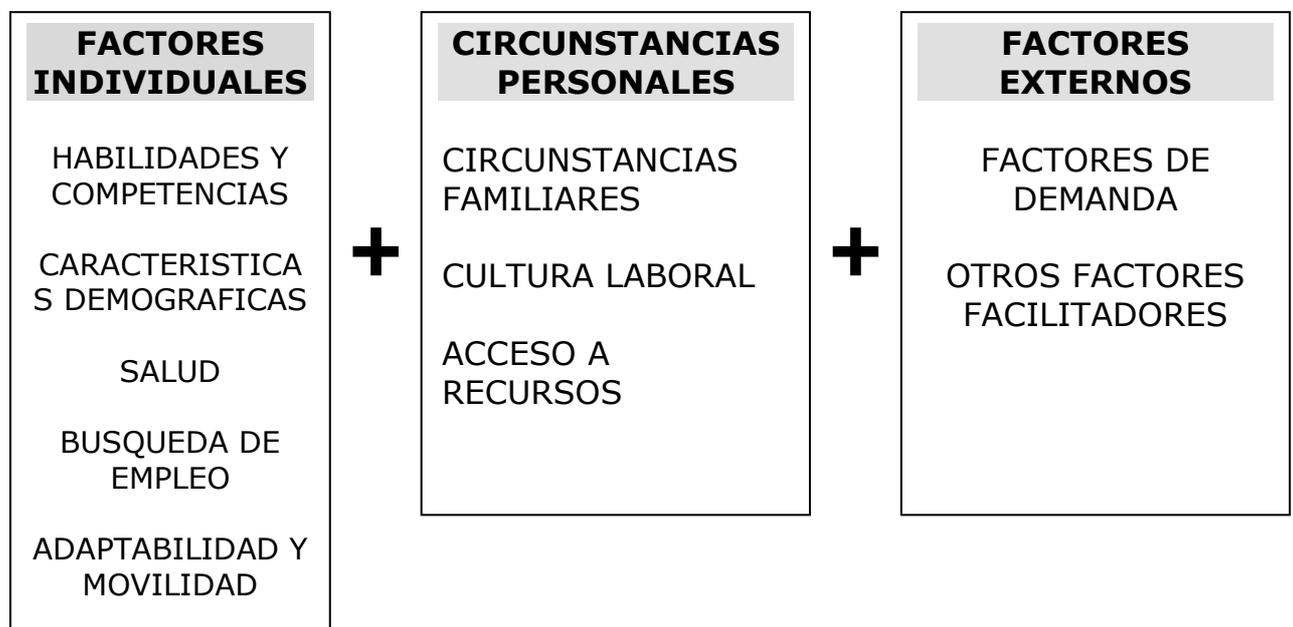
³ De Pablos, J. C. y Martínez, A. (2008): "La Estrategia Europea de Empleo: Historia, consolidación y claves de interpretación". *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. Nº 77, Noviembre.

⁴ McQuaid, R. W. y Lindsay, C. (2010): "The concept of employability". *Urban Studies*, 42:2; 197-219.

entre sí. Así, las habilidades y competencias que un empresario demanda a sus futuros trabajadores/as depende del entorno económico en el que su actividad productiva se desenvuelve (preferencias de los consumidores, acciones de sus competidores, situación del mercado laboral). O, en otras ocasiones, existen circunstancias en que trabajadores/as cualificados deban luchar duramente para encontrar un buen trabajo ya que su empleabilidad actual se ve limitada por el número o el tipo de vacantes dentro de los mercado laborales, por la necesidad de asumir responsabilidades familiares (no cubiertas suficientemente por los servicios públicos) y/o por las actitudes discriminates y los métodos de selección de los empresarios/as.

Todos estos factores deben ser adecuadamente incorporados al concepto de empleabilidad, si queremos que este concepto signifique la habilidad de un individuo para obtener un empleo en un contexto y unas circunstancias determinados. Este marco amplio de factores debe ser el referente a la hora de diseñar estrategias de actuación de las políticas activas de empleo e igualmente el marco de análisis desde donde se construya su evaluación.

Figura 1. Un marco para la empleabilidad⁵.



Fuente: Adaptado de McQuaid y Lindsay, 2010.

⁵ Ver el anexo 1 para una versión mas desarrollada de este marco de empleabilidad con un desarrollo mas detallado de cada uno de los factores y ejemplos concretos.

3. Emprendizaje y trabajo autónomo

La cultura emprendedora y la creación de empresas constituyen un factor clave de competitividad y de desarrollo socioeconómico. Por un lado, las nuevas iniciativas empresariales, de pequeño y mediano tamaño, son uno de los principales mecanismos generadores de empleo con los que cuentan en la actualidad los espacios económicos. Por otro, la existencia de una cultura emprendedora favorece y contribuye a la innovación continua, a la generación de nuevas empresas, a la adaptación constante,... es decir, en definitiva, a potenciar ciertos componentes estratégicos para la competitividad económica en un mercado global.

La necesidad de fomentar el emprendizaje y el trabajo autónomo ha hecho que las administraciones públicas, dentro de sus políticas activas, dediquen cada vez más recursos y esfuerzos a iniciativas que promueven y facilitan la creación de empresas. Estas iniciativas deben comenzar por trabajar y promover la capacitación personal (el nivel individual). Evidentemente, las competencias y capacidades que un emprendedor o trabajador autónomo necesitan son diferentes a las que el mercado exige a un trabajador por cuenta ajena. Liderazgo, innovación, creatividad, asumir riesgos, capacidad de experimentar son algunos de los atributos que se relacionan con la figura del emprendizaje. Aquí, es importante señalar, que, en la actualidad, y aunque éste ha sido un tema de controversia en la literatura sobre emprendizaje en los últimos años, existe un amplio acuerdo sobre el carácter socio-cultural y no innato de estos atributos, es decir, *"el emprendedor se hace, no nace"*, y las capacidades emprendedoras se pueden adquirir, desarrollar y potenciar (ver figura 2). Con entrenamiento, las personas pueden prepararse para poner en marcha sus propias iniciativas empresariales.

El emprendizaje es, por lo tanto, una responsabilidad individual, pero también colectiva. A un nivel **macro**, la sociedad en su conjunto debe disponer de una visión positiva hacia el emprendedor y el trabajo autónomo, donde se reconozca su aportación económica y social para el bienestar conjunto. A un nivel **meso**, deben existir redes sociales y empresariales que se conviertan en caldos de cultivo donde las nuevas iniciativas económicas puedan crecer y desarrollarse. Cuanto más extensas sean estas redes, más oportunidades innovadoras existirán. A través de estas redes, se debe favorecer la creación de una cultura emprendedora y dinamizar y potenciar la interrelación de las empresas y de los principales agentes generadores de ideas empresariales. A nivel **micro**, las personas deben formarse y

entrenarse para desarrollar unas capacidades y habilidades que les permitan afrontar el emprendizaje con garantías de éxito⁶.

Figura 2: Capacitación personal emprendedora

Competencias y capacidades personales	Competencias emprendedoras	Competencias técnicas	Competencias empresariales
<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima. • Autonomía. • Inteligencia emocional y habilidades sociales. • Habilidades de comunicación. • Capacidad de aprendizaje. • Capacidad de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del espíritu emprendedor (iniciativa, curiosidad, apertura mental, capacidad de asumir riesgo, creatividad...). • Desarrollo de la actitud emprendedora (responsabilidad, identificación y solución de problemas, tenacidad, resistencia a la frustración...). • Desarrollo de las habilidades para las relaciones (liderazgo, trabajo en equipo, negociación). 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos teóricos o técnicos relacionados con el sector, oficio u ocupación laboral. • Experiencia laboral. • Manejo de TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura empresarial. • Experiencia en gestión de proyectos. • Finanzas, gestión administrativa, contable. • Manejo de TIC para la gestión empresarial.

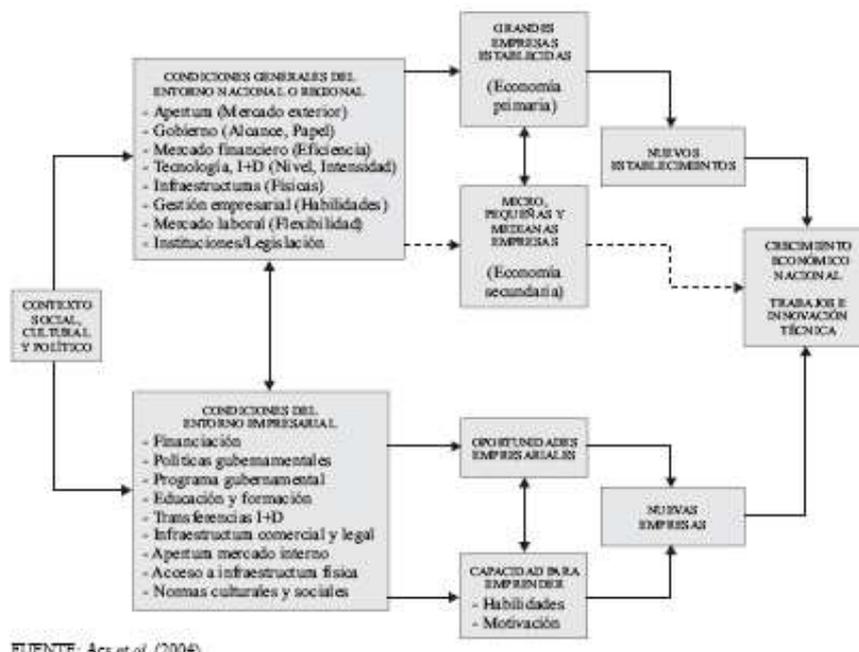
Fuente: I-Emprende Navarra. <http://www.i-emprende.com>.

La importancia de los factores externos en la creación de nuevas empresas y, en particular, la influencia que tiene sobre esta área de dinamismo el contexto socioeconómico de cada país o región es indudable. El proyecto GEM (Global Entrepreneurship Monitor), por ejemplo, surgido en 1997 como una iniciativa conjunta del Babson College y la London Business School evalúa, con una periodicidad anual, la evolución internacional de creación de nuevas empresas y su interrelación con el contexto social y económico. Para ello, se parte de un modelo conceptual en el que se contempla un amplio conjunto de factores asociados con las variaciones que se producen en la actividad emprendedora de unos espacios y otros. Las variables clave se distinguen en siete grandes grupos: contexto social, cultural y político; condiciones generales del entorno nacional; condiciones

⁶ En el anexo 2 se incluye el Test del Emprendedor utilizado por Inguralde, Agencia de desarrollo comarcal de Baracaldo, como un instrumento para identificar la capacidad personal del futuro emprendedor para iniciar un negocio. Fuente: *Vagos pero Emprendedores*. Espasa Libros S. L.

específicas empresariales; oportunidades empresariales; capacidades empresariales; dinámica empresarial y crecimiento económico nacional (Urbano D. et al, 2010)⁷ (ver figura 3).

Figura 3: Modelo conceptual del proyecto GEM



FUENTE: Acis et al. (2004).

Fuente: Urbano D., Rojas Vázquez, A. y Díaz Casero, J. C. (2010)

Para completar esta imagen, las administraciones públicas deben poner a disposición del emprendizaje y el trabajo autónomo ayudas y programas que les faciliten superar los diferentes retos a los que deben enfrentarse. El *Programa Europeo a favor del espíritu empresarial* identifica cinco ámbitos políticos estratégicos: fomentar la mentalidad empresarial; animar a un mayor número de personas a convertirse en empresarios/as; orientar los/as empresarios hacia el crecimiento y la competitividad, mejorar la financiación y crear un marco administrativo y legal más favorables. Todo ello con el objetivo de transformar la economía europea mediante el aumento del espíritu empresarial, considerado motor principal de la innovación, la competitividad, el crecimiento y la creación de empleo.

Por consiguiente, podemos considerar que el emprendizaje es un tipo particular de empleabilidad en el que las personas buscan su inserción laboral y social mediante la creación de sus propias empresas y, por lo tanto, estamos de nuevo ante un fenómeno que necesita un análisis complejo y multidimensional. Es además un

⁷ Urbano D., Rojas Vázquez, A. y Díaz Casero, J. C. (2010): "¿Hacia dónde va la investigación en el proyecto GEM?", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 19, nº 2, pp. 15-30.

cambio cultural muy importante, un proceso a medio y largo plazo donde deben articularse diferentes elementos que de manera interrelacionada favorecen el espíritu empresarial y la creación de empresas.

4. Los retos de la evaluación

A la hora de evaluar la mejora de la empleabilidad, y más en particular la mejora del espíritu empresarial, es preciso desarrollar un modelo de evaluación que permita:

- abordar la **multidimensionalidad** del fenómeno que se está evaluando, teniendo en cuenta los factores individuales, las circunstancias personales y los factores externos, aplicando un marco de referencia holístico y comprensivo. Este marco es el que nos debe permitir identificar la diferencia que el programa evaluado está estableciendo y los progresos que las personas beneficiarias van consiguiendo a lo largo del tiempo en sus factores individuales y sus circunstancias personales. En este análisis, es preciso trabajar siendo conscientes de que conseguir el impacto planeado, generalmente es fruto de una confluencia de elementos interrelacionados (los incluidos en nuestro marco) sobre los que ninguna administración 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.
- ser conscientes de que se trata de evaluar un **proceso de cambio**, que nos obliga a identificar los mecanismos que permiten avanzar hacia el impacto deseado: un cambio cultural y social que solo se producirá en el medio largo plazo. El 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) es una información clave de la evaluación. 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)⁸ y contribuir así a generar conocimiento sobre la eficacia de los nuevos instrumentos que se introducen para favorecer la mejora de la empleabilidad y del emprendizaje.

⁸ Pawson R. y Tilley, N. (1997): *Realistic Evaluation*. SAGE Publications.

Un modelo de evaluación que permite afrontar estos retos es la evaluación basada en la teoría (Weiss, 1995)⁹. Según Rogers et al (2000)¹⁰, 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 intervenciones públicas y ha sido desarrollado y utilizado tanto por la evaluación clásica y positivista como por otras corrientes más críticas. 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)¹¹ y con la evaluación realista (Pawson y Tilley, 1997).

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.

⁹ Este es el término utilizado por Weiss C. (1995): "Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families" en Connell et al. (Eds), *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts*, Aspen Institute. En la literatura evaluadora podemos encontrar, igualmente, otros términos que se refieren en esencia a modelos de evaluación donde la teoría que subyace tras la intervención pública evaluada ocupa un lugar destacado: teoría del programa, theory-driven evaluation, teoría de cambio y evaluación realista, por ejemplo).

¹⁰ Rogers et al. (2000): "Program Theory in Evaluation: Challenges and Opportunities", *New Directions for Program Evaluation* 87. Jossey-Bass.

¹¹ Connell J. P. y Kubisch A. C. (1998): "Applying a theory 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*. The Aspen Institute.

En la evaluación tradicional, responder al cómo y al porqué, 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.

La evaluación realista, por su parte, se basa en una **teoría de causalidad generativa**. No es el programa el que hace que las cosas cambien, son las **personas, insertadas en su contexto**, y expuestas (en contacto con) a los programas las que reaccionan activando determinados mecanismos y produciendo el cambio. Los programas de hecho son teorías: oportunidades que los sujetos, localizados en estructuras y organizaciones, pueden elegir desarrollar. Los resultados obtenidos dependerán de cómo los mecanismos que se suponen van a trabajar lo hacen en un contexto determinado. Los componentes de una buena teoría de programa son dos:

- el contexto (**C**) y el mecanismo (**M**) que permite los resultados (**O**).
- La evaluación se basa en la configuración **CMO**.

El equipo evaluador elabora cómo los mecanismos pueden trabajar en un contexto dado y pregunta a las personas que participan en el programa para obtener evidencias.

Un tercer enfoque, dentro de estas propuestas, es el utilizado por J. Mayne y que se centra en el análisis de la contribución¹². Para este evaluador, es esencial que la evaluación sea capaz de construir un caso creíble y verificable sobre la diferencia que el programa está generando para las personas y/o las sociedades que se benefician de sus acciones. La contribución se refiere a la acción que explica los cambios observados o los resultados obtenidos y representa la medida en que los resultados y el impacto observados pueden imputarse a una intervención específica (contribución) o a la actuación de una o más partes teniendo en cuenta otras intervenciones, factores exógenos (previstos o imprevistos) o choques externos. La contribución dependerá del grado de consistencia encontrado entre las teorías de cambio (o hipótesis) y las evidencias recopiladas y analizadas (el impacto):

¹² Mayne, J. (2008): “Contribution analysis: an approach to exploring cause and effect”. ILAC Brief.

- Si las actividades desarrolladas demuestran que conducen a los efectos esperados, la evaluación comienza a convertirse en un caso contrastado sobre la eficacia de la política evaluada.
- El orden de ocurrencia de los efectos y su semejanza con los efectos planeados puede soportar la construcción de inferencias sobre su eficacia.
- No se ofrecen niveles de confianza generados estadísticamente pero se pueden ofrecer argumentaciones detalladas y convincentes acerca de las conexiones entre las actividades, los mecanismos generativos y los efectos.

Por lo tanto, para realizar un análisis de la contribución es preciso:

- Reconocer que existen otros factores que influyen sobre los cambios en los destinatarios finales del programa. Ser realistas.
- Analizar y presentar la teoría de cambio: la cadena de resultados.
 - Relaciones causa-efecto.
 - Factores externos con elevado grado de influencia.
 - Áreas donde la comprensión sobre el impacto del programa es menor.
- Identificar, medir y documentar los cambios de comportamientos esperados.
- Documentar la evolución de los efectos a lo largo del tiempo.
- Explorar y discutir otras explicaciones alternativas verosímiles.

Figura 4: Análisis de contribución

<p>Paso 1: Especificar el problema de atribución que debe ser analizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocer el problema. ▪ Determinar las relaciones causa-efecto. ▪ Especificar el nivel de confianza requerido. ▪ Explorar el tipo de contribución esperada. ▪ Determinar otros factores clave de influencia. <p>Paso 2: Desarrollar la teoría de cambio y los riesgos a los que se enfrenta.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar el nivel de detalle. ▪ Desplegar los cambios esperados. ▪ Identificar las asunciones detrás de los cambios. ▪ Identificar otros factores que pueden influir sobre los efectos esperados. ▪ Estudiar en que medida la teoría es criticada o contestada. <p>Paso 3: Recopilar la evidencia empírica.</p> <p>Paso 4: Reconstruir y valorar la historia de la contribución y sus limitaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿es creíble? ¿es sólida? <p>Paso 5: Buscar evidencias adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajustar la teoría de cambio. ▪ Recoger mas evidencias. <p>Paso 6: Revisar y fortalecer la historia de la contribución.</p>

Fuente: Mayne, J., 2008.

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. 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)¹³.

5. A modo de conclusión

Las intervenciones públicas que se dirigen a apoyar el desarrollo de la empleabilidad de las personas y, en particular su capacidad para emprender nuevas actividades económicas y proyectos profesionales autónomos, deben ser consideradas en toda su complejidad de manera holística y comprensiva. Se trata de intervenciones complejas por su multidimensionalidad al tener que trabajar sobre factores individuales, circunstancias familiares y sociales dentro de un contexto macroeconómico más amplio, como el funcionamiento del propio mercado de trabajo. Su impacto solo podrá ser adecuadamente evaluado a medio y largo plazo, pero, en el interim, es preciso realizar evaluaciones que permitan valorar la eficacia de sus resultados y realizar recomendaciones para su mejora.

En esta tarea, un enfoque de evaluación basado en la teoría puede ser una forma adecuada de abordar la evaluación y, en particular, de ir creando esos casos creíbles, contrastables y verificables de las diferencias que el programa está produciendo en sus destinatarios/as, es decir, de observar y recoger evidencias sobre los progresos que las personas van realizando a lo largo del tiempo y los efectos a medio y largo plazo.

La evaluación basada en la teoría facilita la tarea de visibilizar estos efectos y organizarlos, de manera que se facilite su interpretación y comprensión. En primer lugar, se tratará de medir los cambios que actúan sobre los factores individuales: la capacitación individual de la persona emprendedora y el desarrollo de sus competencias. De esta manera se podrán medir los progresos individuales (nivel micro). Pero estos progresos individuales, para materializarse en buenos

¹³ Pawson R., (2003); "Nothing as Practical as a Good Theory", *Evaluation* Vol. 9 (3) pp 309-321.

resultados en relación con la aparición de nuevas iniciativas emprendedoras necesitan desarrollarse en un entorno propicio, un entorno donde las circunstancias familiares y sociales, el acceso a los recursos o la cultura laboral y la existencia de redes sociales son elementos de apoyo esenciales (nivel meso). Sin la existencia de estos factores de apoyo, la acción pública no podrá obtener los resultados esperados. En ocasiones, la existencia de estos elementos no depende de la organización que desarrolla el programa, sino que se debe llegar a acuerdos de cooperación con otras administraciones y/o organizaciones que los faciliten. En tercer lugar, los factores externos relativos a la evolución del mercado de trabajo y al contexto social, cultural y político serán determinantes para producir un impacto positivo (nivel macro).

En definitiva, este enfoque evaluador facilita el conocer y comprender cómo se producen los cambios, porqué se materializan en resultados y en qué circunstancias es posible conseguir un impacto sostenible en el tiempo de los efectos de estas intervenciones. A partir de aquí, será mucho más fácil extraer recomendaciones que contribuyan a diseñar y desarrollar iniciativas de mayor calidad y utilidad social.