

# SE-evaluación

Año 2 | nº 7 | Marzo 2009

Revista de la Sociedad Española de Evaluación

Evaluación de las Políticas de Empleo



Unión Europea

FONDO SOCIAL EUROPEO



Servicio Andaluz de Empleo  
CONSEJERÍA DE EMPLEO



SOCIEDAD  
ESPAÑOLA  
DE EVALUACIÓN

Cambiar el tamaño de la fuente: 60% 70% 80% 90%

**Sociedad Española de Evaluación**

Inicio Recursos FORO VIRTUAL Acerca de la SEE Contacto con SEE Inscripción a SEE Master www.sociedaddeevaluacion.org Mapa del Web

Calendario de Eventos Conferencias de la SEE Revista SEE-Valuación Boletín SEE Enlaces de Interés Foro SEE Empleo

**[CECOD] III Curso de Evaluación de Intervenciones de Cooperación para el Desarrollo**

Comienzo: 16/07/2008 - 07:00  
Finaliza: 02/12/2008 - 07:59  
Temática: Etc/MT-1

El Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD), formado por el Departamento de Estudios Europeos de la Universidad CEU San Pablo y el COCESPA, recuerda que sigue abierto el plazo de admisión del III Curso de Intervenciones de Cooperación para el Desarrollo, que se desarrollará entre septiembre y el 2 de diciembre de 2008 en la Universidad CEU San Pablo. Adjunto se remite el programa del Curso.

Leer más [Calendario](#) [Cursos](#) [Categorías de Noticias](#)

Cambiar el tamaño de la fuente: 60% 70% 80% 90%

**Sociedad Española de Evaluación**

Inicio Recursos FORO VIRTUAL Acerca de la SEE Contacto con SEE Inscripción a SEE Master www.sociedaddeevaluacion.org Mapa del Web

Calendario de Eventos Conferencias de la SEE Revista SEE-Valuación Boletín SEE Enlaces de Interés Foro SEE Empleo

**MASTER DE EVALUACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS**

3 Marzo, 2008 - 13:27 — admin

**DIRECTOR DEL PROGRAMA**

Dr. Carlos Román, Presidente de la Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas

En el último tercio del siglo XX tuvo lugar, en buena parte del mundo, un proceso de reducción de la presencia del Estado en la vida económica y social. Las privatizaciones, la

Recursos para Evaluadores Bases de Datos Conferencias Jornadas Manuales Revistas Estudios y Ensayos Congresos Informes Guías Cursos Publicaciones Más categorías

Cambiar el tamaño de la fuente: 60% 70% 80% 90%

**Sociedad Española de Evaluación**

Inicio Recursos FORO VIRTUAL Acerca de la SEE Contacto con SEE Inscripción a SEE

Calendario de Eventos Conferencias de la SEE Revista SEE-Valuación Boletín SEE Enlaces de Interés Foro SEE Empleo

**Inicio de sesión**

Nombre de usuario: \*

Se ha comenzado la preparación de los nuevos números de la revista SEE-Valuación. Los socios y socias de la Sociedad Española de Evaluación tienen la oportunidad de contribuir a la publicación enviando sus artículos a la dirección de correo electrónico secretaria@sociedaddeevaluacion.org o vía postal a la dirección de la revista.

Leer más [Calendario](#) [Cursos](#) [Categorías de Noticias](#)

Cambiar el tamaño de la fuente: 60% 70% 80% 90%

**Sociedad Española de Evaluación**

Inicio Recursos FORO VIRTUAL Acerca de la SEE Contacto con SEE Inscripción a SEE Master www.sociedaddeevaluacion.org Mapa del Web

Calendario de Eventos Conferencias de la SEE Revista SEE-Valuación Boletín SEE Enlaces de Interés Foro SEE Empleo

**REVISTA SEE-VALUACIÓN**

6 Marzo, 2008 - 11:13 — admin

La Revista SEE-Valuación anima a la colaboración en nuestra publicación de artículos sobre temas de evaluación. Las bases de publicación de artículos son las siguientes:

- La extensión máxima será de seis folios en formato DIN A4 y en puntos, a los que se sumarán, si procede, cuadros, tablas o fotografías, estos deberán estar en formato TIFF o JPEG con resolución.
- El texto ha de ir precedido de una página en la que figure el título de trabajo, dirección completa, teléfono y email.

La Revista SEE-Valuación se reserva el derecho de aceptar y publicar el artículo que considere oportuno. Asimismo, determinará la incorporación del escrito en una u otra edición de la revista. El envío de los contenidos propuestos, a través de email (secretaria@sociedaddeevaluacion.org), o vía postal. St. Evaluación. Depto. de Economía Aplicada 9 Facultad de Ciencias Económicas. Avda. Ramón y Cajal, 1. 41018 Sevilla

Revista SEE Nº1, Octubre 2006  
Revista SEE Nº3, Noviembre 2006

Recursos para Evaluadores Bases de Datos Conferencias Jornadas Manuales Revistas Estudios y Ensayos Congresos Informes Guías Cursos Publicaciones Más categorías

Cambiar el tamaño de la fuente: 60% 70% 80% 90%

**Sociedad Española de Evaluación**

Inicio Recursos FORO VIRTUAL Acerca de la SEE Contacto con SEE Inscripción a SEE

Calendario de Eventos Conferencias de la SEE Revista SEE-Valuación Boletín SEE Enlaces de Interés Foro SEE Empleo

**Noticias sobre Políticas Públicas**

**[INICIATIVA EUROPEA POR LA TRANSPARENCIA] Puesta en funcionamiento del "Registro de Representantes de Intereses"**

La Comisión Europea va a inaugurar su Registro Facultativo de Representantes de Intereses, es decir, las organizaciones con capacidad para influir en la formulación de políticas y la toma de decisiones de las instituciones europeas. Este registro estará disponible en línea y es de libre consulta por el público.

Recursos para Evaluadores Bases de Datos Conferencias Jornadas Manuales Revistas Estudios y Ensayos Congresos Informes Guías Cursos Publicaciones Más categorías

Cambiar el tamaño de la fuente: 60% 70% 80% 90%

**Sociedad Española de Evaluación**

Inicio Recursos FORO VIRTUAL Acerca de la SEE Contacto con SEE Inscripción a SEE Master www.sociedaddeevaluacion.org Mapa del Web

Calendario de Eventos Conferencias de la SEE Revista SEE-Valuación Boletín SEE Enlaces de Interés Foro SEE Empleo

**Inscripción a la Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas**

8 Mayo, 2008 - 10:36 — admin

Podrán ser miembros de la SEE:

Todas aquellas personas cuya actividad profesional esté vinculada a la evaluación de políticas públicas y compartan los objetivos de la SEE.

En la Sociedad Española de Evaluación se pueden distinguir tres tipos de socios:

- Socios Individuales**, personas físicas con interés por la evaluación de políticas públicas.
- Socios Institucionales**, aquellas entidades: Administraciones Públicas, consultoras privadas y universidades, con interés en el campo de la evaluación.
- Socios Honoríficos**, que serán aquellos que hayan contribuido, bajo diferentes formas, de manera trascendental a las actividades de la Sociedad. No cuentan con el derecho a voz ni a voto en las asambleas de la Sociedad.

TIPO DE SOCIO	CUOTAS
Socio Individual	60 €
Socio Institucional	Consultar con SEE
Socio Latinoamericano	Exento

¿Cuáles son los derechos de socios y socias?

- Tomar parte de cuantas actividades organice la Sociedad en cumplimiento de sus fines.

Recursos para Evaluadores Bases de Datos Conferencias Jornadas Manuales Revistas Estudios y Ensayos Congresos Informes Guías Cursos Publicaciones Más categorías

Cambiar el tamaño de la fuente: 60% 70% 80% 90%

**Sociedad Española de Evaluación**

Inicio Recursos FORO VIRTUAL Acerca de la SEE Contacto con SEE Inscripción a SEE Master www.sociedaddeevaluacion.org Mapa del Web

Calendario de Eventos Conferencias de la SEE Revista SEE-Valuación Boletín SEE Enlaces de Interés Foro SEE Empleo

**ACERCA DE LA SEE**

3 Marzo, 2008 - 13:01 — admin

La Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas (SEE) se constituye con el objetivo de contribuir al desarrollo e implantación en España de la evaluación de políticas, programas y proyectos públicos, como instrumento fundamental para la mejora de la eficacia, eficiencia y utilidad social de la actividad realizada por la Administración Pública.

Para ello, la SEE fomenta la investigación científica y la difusión de experiencias sobre evaluación entre los agentes e instituciones implicados, tanto en la esfera universitaria como en la función pública, y en el ámbito empresarial y profesional. La presencia de la evaluación en los procesos de decisión y en el debate público se considera como uno de los objetivos prioritarios.

La SEE considera imprescindible elevar la calidad de la práctica evaluadora, formando expertos, verificando la validez de los métodos usados y proponiendo mejoras en su aplicación. En este sentido, reúne a especialistas en la materia, tanto de las Administraciones Públicas como de cualquier organismo que aplique la evaluación en su gestión, propiciando la comunicación y el debate entre sus miembros para incrementar su uso, así como para confrontar experiencias sobre sus resultados.

Recursos para Evaluadores Bases de Datos Conferencias Jornadas Manuales Revistas Estudios y Ensayos Congresos Informes Guías Cursos Publicaciones Más categorías

Cambiar el tamaño de la fuente: 60% 70% 80% 90%

**Sociedad Española de Evaluación**

Inicio Recursos FORO VIRTUAL Acerca de la SEE Contacto con SEE Inscripción a SEE Master www.sociedaddeevaluacion.org Mapa del Web

Calendario de Eventos Conferencias de la SEE Revista SEE-Valuación Boletín SEE Enlaces de Interés Foro SEE Empleo

**Recursos para Evaluadores**

Bases de Datos Conferencias Jornadas Manuales Revistas Estudios y Ensayos Congresos Informes Guías Cursos Publicaciones Más categorías

Julio 2008

L	M	M	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Nombre de usuario: \*



# SEE-valoración

## SUMARIO

### **4 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVOS DE PROYECTOS DE DESARROLLO: DEFINICIÓN, PRINCIPIOS Y FASES**

Jorge Luján Uerandi.

### **17 LA EVALUACIÓN PARTICIPATIVA DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA SALIDA A LA CRISIS SISTÉMICA Y CIVILIZATORIA**

Fernando Moreno.

### **23 ¿ES POSIBLE EL USO DE HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA?**

Marina Marsili.

### **27 LA EXPERIENCIA DE CATALUÑA EN EL CAMPO DE LA EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL REGLADA**

Emilio Palacios.

### **33 LA NUEVA ORDEN DE INCENTIVOS A LA INNOVACIÓN ADAPTA SUS INSTRUMENTOS A LAS NECESIDADES DE MAYOR LIQUIDEZ DE LAS EMPRESAS**

Consejería de la Innovación, Ciencia y Empresa.

### **37 PORTALES INSTITUCIONALES DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE EVALUACIÓN**

### **39 ENTREVISTA A MERCEDES RODRÍGUEZ-PIÑERO**

### **42 EVENTOS, FORMACIÓN Y NOTICIAS**

## EDITORIAL

Cerramos el año 2008 con el Acto In Memoriam, celebrado en Sevilla en el mes de diciembre, dedicado a la persona de quien fue nuestro Presidente desde el inicio de la andadura de la Sociedad, D. Carlos Román del Río. El acto académico rindió un emotivo homenaje a la figura del profesor e investigador incansable y polifacético.

Iniciamos ahora un año más con el apoyo del Fondo Social Europeo y de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía.

Es un año en el que se celebrará Asamblea General Ordinaria para la elección de nueva Junta Directiva en el próximo mes de mayo, coincidiendo con el desarrollo en Barcelona de la VI Conferencia Bienal de la Sociedad. Este nuevo período supone un doble reto para la Sociedad Española de Evaluación: por un lado, la oportunidad de proyectar estratégicamente a la Sociedad en la nueva década y, por otro lado, la necesidad de consolidar una infraestructura de conocimientos y medios que permitan dar respuestas inteligentes a las exigencias de la Evaluación en los próximos años, a la par que afianzar la masa crítica que se está formando en la Sociedad y cuyo máximo exponente ha sido el importante número de comunicaciones recibidas para su participación en la próxima Conferencia de Evaluación.

Este número de nuestra revista quiere agradecer a todos los socios y socias su contribución a la comunidad de evaluadores, a las administraciones públicas y a la sociedad en general con sus conocimientos, experiencias y reflexiones entorno a la evaluación de políticas públicas.

Los contenidos del número 7 de SEE-valoración se centran en algunos aspectos metodológicos de la evaluación y en abordar la situación de crisis económica por la que atravesamos y temas muy sensibles a la misma, como el empleo, dando una especial relevancia a contar con el enfoque participativo justo en estos momentos, en los que la transparencia de la gestión pública y la capacidad para involucrar a la sociedad en todos los ámbitos de dicha gestión se tornan, si cabe, más importantes.

Edita: SOCIEDAD ESPAÑOLA DE EVALUACIÓN  
[www.sociedadevaluacion.org](http://www.sociedadevaluacion.org)

Presidente: D. José Luís Osuna.  
Secretaría y Tesorera: Dña. Ana Cirera León.  
Vocales: D. Cristian Bugnion; Dña. M<sup>a</sup> Ángeles Díez;  
D. Baltasar Fernández; Dña. Esther García Sánchez;  
D. Fernando González Laxe; D. Tomas Mancha;  
Dña. Carmen Vélez Méndez.

Coordinadora de contenidos: Marina Otero.  
Foto de Portada: Marina Otero.  
Foto de Contraportada: Carlos Román.  
Maquetación y diseño: Rocío Jiménez Alba.  
Impresión: Cromatika Imprenta Digital.  
ISSN: 1887-1399  
Deposito Legal: SE-4379-06

Los costes de esta revista se adaptan a la Orden 26 de diciembre de 2007, por la que se establecen las normas reguladoras de concesión de ayudas de los Programas de Estudios y de Difusión del Mercado de Trabajo, en desarrollo del Decreto 85/2003, de 1 de abril.





## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVOS DE PROYECTOS DE DESARROLLO: DEFINICIÓN, PRINCIPIOS Y FASES

**Jorge Luger Llerandi**

Director de la Fundación Devi y Consultor en  
evaluación participativa de proyectos de desarrollos

El presente ensayo pretende aportar algo de luz a la constitución del “cuerpo teórico” de este reciente campo de estudio que es el Seguimiento y Evaluación Participativos (SyEP). Con este fin se adentra en el debate que discute las motivaciones y los precedentes que llevaron a la creación de este modelo, la propia definición del término, su finalidad y sus ventajas. Más adelante, y desde este anclaje, aborda los principios comunes que comparten los distintos enfoques, así como las distintas fases que se suelen dar en un proceso satisfactorio de SyEP.

### 1. INTRODUCCIÓN

Mientras que el énfasis en la ampliación de la participación en el desarrollo tiene varias décadas, su mayor parte ha estado centrado en los procesos de planificación o ejecución de los proyectos, y no en el seguimiento y la evaluación. Sin embargo, a medida que la corriente participativa ha ido permeando en los diferentes organismos de desarrollo, también ha ido creciendo el reconocimiento de que el seguimiento y la evaluación de proyectos comunitarios deben ser

participativos, y con ello contribuir al fortalecimiento de la participación democrática en su conjunto.

Como reacción a los inconvenientes de la utilización de los enfoques convencionales de seguimiento y evaluación, comenzaron a surgir (y todavía hoy continúan haciéndolo) enfoques alternativos que persiguen que estas actividades sean más sensibles y apropiadas a las necesidades de la gente y tomen en cuenta los contextos concretos donde se realizan los proyectos. Para ello, se apoya el surgimiento de estrategias “desde abajo” que emplean metodologías participativas, y se reconoce la trascendencia de incluir a los beneficiarios y a otros participantes de los proyectos en estos procesos.

Las primeras experiencias arrancan desde los años setenta<sup>1</sup>, pero no es hasta la década de los ochenta

---

1 Dos grandes esfuerzos de revisión bibliográfica respecto al SyEP han sido realizados por Estrella y Gaventa, Quién, 2001; y Pasteur y Blauert, Seguimiento, 2000. Ambos permiten una reconstrucción del proceso histórico del SyEP a través de la bibliografía (en el caso de Pasteur y Blauert, en América Latina), aunque adviertan que hay multitud experiencias prácticas de SyEP no documentadas, y de hecho recomiendan un mayor esfuerzo de sistematización y divulgación.

cuando comienza su sistematización y difusión en el ámbito del desarrollo. Desde la práctica y la reflexión se ha producido un crecimiento vertiginoso de la evaluación participativa, lo cual se explica fundamentalmente por las siguientes razones:

1. El impulso que supusieron los modelos que defienden la primacía de la gente como destinatarios últimos de las acciones de desarrollo, para lo cual es necesario adaptar el diseño, la ejecución y la evaluación de dichas acciones a sus necesidades, y no a la inversa.
2. La necesidad de incrementar la eficacia y garantizar la sostenibilidad y legitimidad de las acciones de desarrollo ha conducido a los gobiernos donantes y a las agencias financiadoras a fomentar el aprendizaje y la construcción de capacidades locales como objetivos prioritarios de todo ejercicio de evaluación<sup>2</sup>.
3. La tendencia al interior de las organizaciones, especialmente en el sector privado, a reflexionar más sobre las experiencias propias y aprender de éstas.
4. La progresiva acumulación de experiencias y creación de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil como órganos de decisión y ejecución de los procesos de desarrollo<sup>3</sup>.

Lo cierto es que la práctica del SyEP se ha ido consolidando en muchos países y en muchos sectores a lo largo de todo el mundo: de India a Nepal, de México a Brasil, pasando por África o Mongolia<sup>4</sup>.

El SyEP está siendo utilizado en muy diferentes ámbitos y con distintas finalidades. Según esto se pue-

den distinguir algunas variaciones. Pasteur y Blauert<sup>5</sup> identifican tres enfoques básicos:

- ▶ La utilización del SyEP para incrementar el involucramiento de los beneficiarios en la investigación. Por ejemplo, la evaluación de innovaciones tecnológicas o desarrollo tecnológico participativo.
- ▶ El enfoque que persigue hacer más eficientes y apropiados el seguimiento y la evaluación impulsados por los donantes, por medio de una mayor participación de los beneficiarios (por lo tanto, no podremos considerarlo como SyEP, ya que no parte de la iniciativa de los actores interesados).
- ▶ Aquel proceso de acción-reflexión-acción de las ONG operativas y las comunidades, con el fin de contribuir a mejorar las iniciativas de desarrollo. En este sentido, *“la evaluación participativa es un intento de redefinir y reafirmar el concepto de desarrollo como un proceso “desde abajo”, centrado en y controlado por la gente y no como una intervención tecnocrática desde arriba”*<sup>6</sup>.

Hay que señalar que durante las etapas de diagnóstico, diseño y ejecución de los proyectos participativos, se ha demostrado con numerosas experiencias en la práctica que es posible conciliar los diferentes intereses y satisfacer en gran medida las diversas expectativas de los distintos actores<sup>7</sup>. Sin embargo, en las etapas de seguimiento y evaluación, se introducen nuevos y específicos conflictos, puesto que conlleva el análisis y cumplimiento de las metas planteadas, las responsabilidades asumidas, y en general puede poner de manifiesto las fortalezas y debilidades

2 Gallego, “Enfoque”, 1999, pp. 103-135.

3 Estrella et al., Aprender, 2003.

4 Para conocer un amplio abanico de experiencias en éstos y otros países, véase Estrella, Aprender, 2003.

5 Pasteur y Blauert, Seguimiento, 2000.

6 Society for Participatory Research in Asia (PRIA) 1995, Participatory Evaluation. Issues and Concerns, New Delhi: PRIA, pp. 8, citado por Estrella y John Gaventa, Quién, 2001, pp. 15.

7 Véase Blackburn y Holland, Who, 1998.

del proyecto y de sus diferentes actores (tanto individuales como colectivos). En el SyEP, esto implica la corresponsabilidad y la transparencia en un tipo de información que puede tener influencia decisiva en la continuidad de la financiación del proyecto y en el grupo que se está evaluando. Este sería uno de los grandes desafíos a superar, puesto que como sabemos, la cadena de ayuda al desarrollo provoca la creación de nuevos modos de vida para las personas e instituciones que participan en ella, y el SyEP puede repercutir en mayor o menor medida en la continuidad o no de éstos, o al menos en la mayor o menor generación de ingresos de las personas involucradas. Precisamente, la evaluación participativa, al intentar que se comparta el control del proceso entre los distintos actores (aunque no siempre de forma igualitaria), intenta revertir el proceso convencional de seguimiento de arriba abajo y de rendición de cuentas en un solo sentido.

*“Las relaciones habituales de rendición de cuentas “hacia arriba” – en las cuales las instituciones más grandes y poderosas piden cuentas a los beneficiarios o al personal operativo – se amplían en la medida que los ciudadanos locales y sus organizaciones están usando el SyEP para exigir y promover asimismo una mayor responsabilidad por parte de instituciones públicas, privadas y ONG, a través de procesos de rendición de cuentas “hacia abajo”<sup>8</sup>.*

## 2. HACIA UNA DEFINICIÓN DEL SYEP

El SyEP se ha nutrido hasta ahora de la experiencia en la práctica básicamente, obteniendo notables resultados y vislumbrando grandes potencialidades, aunque todavía no ha sido institucionalizado en las políticas de desarrollo. De hecho, sólo desde hace unos años se intenta construir una corriente teórica de estudio.

8 Gaventa y Blauert, “Aprender”, 2003.

*“El SyE como campo formal de estudio es nuevo si se lo compara con disciplinas científicas clásicas, que se encuentran ya ancladas a un cuerpo dominante de teoría, métodos y normas. Esto es incluso más cierto con respecto al SyEP como área especializada del SyE. El refinamiento de conceptos, nombres y definiciones es parte inevitable de las primeras etapas de construcción de la base teórica de cualquier campo profesional”<sup>9</sup>.*

El seguimiento y la evaluación son actividades distintas pero relacionadas, cuyos procesos se sobreponen y complementan habitualmente. El seguimiento o monitoreo es la actividad de registro y verificación de lo que se realiza a lo largo del proyecto con el fin de mantener la orientación del trabajo, y de realizar las correcciones o cambios que se consideren pertinentes para garantizar los resultados esperados<sup>10</sup>.

El mismo concepto de SyEP ha sido definido de diferentes formas, enfatizando todas ellas la participación de los actores interesados en todo el proceso:

*“Es un enfoque metodológico diferente que implica que los pobladores locales, los organismos de desarrollo y los tomadores de decisiones se reúnan para decidir juntos cómo se debe medir el progreso, y qué acción se debe tomar a partir de los resultados de una evaluación”<sup>11</sup>.*

*“Conduce a un proceso de aprendizaje interno que capacita a la gente para reflexionar sobre la experiencia pasada, examina la realidad presente, replantea objetivos, y define futuras estrategias, reconociendo las diferentes necesidades de los implicados y negociando sus diversas pretensiones e intereses”<sup>12</sup>.*

9 Campilan, “Herramientas”, 2003.

10 Martinic, Evaluación, 1997.

11 Guijt y Gaventa, Seguimiento, 1998: p. 1.

12 Estrella et al., Aprender, 2003.

El World Wildlife Fund (WWF) definió la Evaluación Participativa como aquella que *“involucra al personal del proyecto en una evaluación periódica que analiza la eficiencia y la relevancia del proyecto, así como su impacto en el contexto de los objetivos establecidos. Para ello, se involucra directamente a todos los participantes en el proceso, en particular a los miembros de la comunidad, en la planificación y desarrollo de la evaluación, lo que ayuda a construir el consenso y la comprensión mutua”*<sup>13</sup>.

Bajo nuestro punto de vista, en un auténtico SyEP el control de la evaluación debe ser mutuamente compartido por el mayor número posible de actores implicados (dependiendo de cada caso), es decir, la agenda de la evaluación debe ser conjuntamente determinada y controlada durante todo el proceso de investigación.

En cuanto a los principales argumentos existentes respecto a los enfoques participativos de seguimiento y evaluación, de acuerdo a Estrella y Gaventa serían<sup>14</sup>:

- ▶ Motiva una mayor participación de los beneficiarios en SyE, al negociar con ellos como sujetos y no como objetos, lo que también permite mejorar la comprensión del proceso mismo de desarrollo.
- ▶ Una mayor confiabilidad y relevancia local de los hallazgos del SyE, produciendo rica y auténtica información sobre los beneficios e impactos de la intervención de desarrollo, al provenir de aquellos cuyas vidas se han visto más directamente afectadas por esa intervención. Esto evita (o al menos disminuye considerablemente) el riesgo de que se maquille el resultado de la evaluación, ya que no se tratará de una visita fugaz de un agente externo que emite un

dictamen según su apreciación y según informes que le son enviados.

- ▶ Un incremento de la sostenibilidad de las actividades de los proyectos, al promover la apropiación local de los proyectos de desarrollo, y permitir una mejor administración y toma de decisiones del proyecto a través de la identificación de las fortalezas y debilidades.
- ▶ Constituye por sí mismo un proceso de desarrollo, al crear una mayor capacidad a escala local en SyE, lo que a su vez contribuye a la confiabilidad interna en toda la implementación del proyecto.
- ▶ Se facilita el compartir experiencias con base en la documentación sistemática y el análisis basado en la participación amplia.
- ▶ Se mejora la rendición de cuentas a las agencias donantes y la eficiencia en la asignación de los recursos.

En la tabla 1 se pueden contrastar algunas de las dimensiones de la evaluación convencional y de la evaluación participativa.

---

13 Larson y Seslar: 178, citado por Gallego, “Enfoque”, 1999, p. 105.

14 Estrella y Gaventa, Quien, 2001.

**Tabla 1: Comparación Evaluación Convencional / Evaluación Participativa**

Dimensiones	Ev. Convencional	Ev. Participativa
Conceptos	<i>Evaluación sumativa</i>	<i>Evaluación formativa</i>
Propósitos (¿para qué?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendición de cuentas</li> <li>• Mejora de la gestión</li> <li>• Asignación de la siguiente financiación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento</li> <li>• Aprendizaje</li> </ul>
Agente Evaluador (¿quién?)	Evaluadores externos	Población local apoyada por el facilitador (agente externo)
Actitud Evaluador	Objetividad, distancia con la población local	Se explicita la subjetividad, proximidad y fomento de la confianza
Objeto Medición (¿qué?)	Indicadores predeterminados	Indicadores negociados
Métodos de Evaluación (¿cómo?)	Métodos formales, complejos, cuantitativos	Métodos informales, simples, cualitativos, adaptados a la cultura local
Momento (¿cuándo se evalúa?)	En momentos preestablecidos	Periódicamente
Uso de resultados (¿para quién?)	Propiedad del agente externo	Apropiación por la población local

Fuente: Gallego, op.cit.: 106.

Al igual que los enfoques convencionales, el SyEP es utilizado para medir los cambios resultantes de intervenciones concretas. La diferencia principal es que en el enfoque participativo, los actores interesados que están directa o indirectamente involucrados en el proyecto, toman parte en la selección de indicadores para medir estos cambios, en la recolección de información, y en la evaluación de los hallazgos<sup>15</sup>. Está particularmente enfocado a asegurar que las voces de los menos poderosos sean escuchadas. No se trata por tanto únicamente de utilizar técnicas participativas en un proceso de seguimiento y evaluación convencional, sino más bien de replantear quién inicia y ejecuta el proceso, y quién aprende o resulta beneficiado con los resultados. Es necesario establecer una serie de principios básicos comunes, que estudiamos a continuación.

### 3. PRINCIPIOS COMUNES

Aunque el marco teórico del SyEP se halla todavía en elaboración, y resulta complicado desarrollar tipologías y establecer categorías, se pueden distinguir algunos principios básicos en los que se apoya. Estos principios comunes a los diferentes enfoques y prácticas del SyEP serían según Estrella y Gaventa<sup>16</sup>:

#### 3.1 PARTICIPACIÓN

Todos los actores interesados han de participar en todas las fases del proceso de evaluación, desde la toma de decisión de evaluar hasta el uso final de los resultados de la misma. Es la característica central de todo el proceso, y el principal elemento diferenciador respecto de la evaluación convencional.

15 Estrella y Gaventa, Quien, 2001.

16 Ibid.



En este sentido, la opinión de Xavier Moya<sup>17</sup>, investigador y trabajador de campo en proyectos participativos, nos resulta esclarecedora:

El problema es de nuevo que la palabra participación está siendo tan usada por todos que, digamos que los donantes te hacen una evaluación en la que de alguna manera involucran a la gente local y ya la llaman participativa, cuando hay toda una clasificación de grados, etc. Y yo creo que cuando llegas ya al asunto del poder, de la toma de decisiones es donde ya no hay posibilidad de confundirse. El grado más radical de participación sería que la gente controlara el proceso, y si los objetivos nacen desde dentro, ya es un grado fuerte de participación.

Patricio Pérez<sup>18</sup>, de IEPA A.C., completa la idea añadiendo:

*“Para mí lo participativo está en la medida de lo consciente que se haga. Si la organización de base lo hace de manera consciente y explícita, en ese momento se convierte en participativo. Se lo explicita a sí misma, se dice “estoy haciendo esto, y por esto y aquello”. Y con la evaluación cabría agregar, además de hacerlo consciente con una idea más o menos conformada, que se apropia de manera colectiva y compartida”.*

Por tanto, para que a una evaluación se la pueda considerar genuinamente participativa ha de asegurarse que los beneficiarios locales estén activamente involucrados en todas las etapas del proceso, desde la planeación y el diseño hasta la recolección y análisis de información. Así pues, si la participación de los beneficiarios locales significa consulta para extraer información, se tratará de una manipulación y utilización de la misma. La generación de conocimiento y

poder compartido son características de una auténtica participación en evaluación.

Uno de los principales criterios utilizados para determinar la participación en el SyEP es ¿quién es el que la inicia y quién la conduce? Éste nos proporciona la distinción entre la evaluación conducida desde afuera, desde adentro, o desde ambos ángulos<sup>19</sup>:

- ▶ SyEP externo: la iniciativa y la organización del proceso es tomada por personas o grupos externos, sin una relación directa o interés personal o institucional en el resultado.
- ▶ SyEP interno: llevado a cabo por aquellos involucrados directamente en la planeación e implementación del proyecto o programa, que pueden incluir gente de la comunidad e integrantes del personal de campo. Podría considerarse como un ideal del SyEP, en la que los miembros de la comunidad inician por ellos mismos el SyE y juegan un papel importante en su implementación, contribuyendo al desarrollo de habilidades a escala local y al fortalecimiento organizacional de una forma sostenible, pero no hay que olvidar que en el camino participativo de los grupos suele ser necesario un buen tiempo de capacitación y práctica antes de llegar hasta las etapas autogestivas.
- ▶ SyEP conjunto: pretende combinar los enfoques anteriores (el externo y el interno), con el objetivo de obtener una mirada más integral y equilibrada, e involucrar a un grupo más diverso de interesados. En muchas ocasiones, los equipos se forman por personas internas y externas al proyecto o institución, mostrando la continuidad que puede darse entre las formas internas y externas de conducción del SyEP.

Hay que señalar que no hay una frontera clara entre los enfoques convencionales y los participativos, en el

17 Grupo focal realizado por Jorge Lugrís, Mérida, Yucatán, 10 de Junio de 2001.

18 Grupo focal citado.

19 Estrella y Gaventa, Quien, 2001.

sentido de que admiten multitud de matices y grados diferentes de participación. Asimismo, en la mayoría de los casos, la idea de involucrar a los habitantes de las comunidades nace de algún agente externo, aunque sean los miembros de una ONG cercana a los grupos comunitarios<sup>20</sup> :

*“Cuando la iniciativa surge de fuera, tú invitas a participar, pero cuando la iniciativa surge del propio grupo, ya de por sí se da la participación. Tiene que ver también con el tiempo que lleva la ONG “externa” en la zona, y qué comunicación tiene con los grupos comunitarios”.*

Pero no deja de ser una iniciativa externa en la que se invita a la gente a participar. En el camino hacia la autogestión (entendida ésta como aquella capacidad de los grupos de diseñar, gestionar, ejecutar y evaluar sus proyectos, y de gestionar sus propios recursos)<sup>21</sup> se recorren muchas etapas, en las que se debería ir difuminando la importancia de los agentes externos, e incrementando el empoderamiento de los grupos locales. Pero esto suele llevarse a cabo en procesos de varios años, y en todo ese tiempo se van dando pequeños pero continuos pasos que conducen a este fin. En el caso de la evaluación, esto tiene que ver con la trayectoria de trabajo que tengan los grupos comunitarios.

---

20 Entrevista a Margarita Zarco (EDUCE A.C.), realizada por Jorge Lugrís, San Antonio Sihó, Yucatán, 3 de junio de 2001.

21 Guillermo Alonso dice de la autogestión que “las comunidades con las que trabajamos tienen que mirarse en procesos en los cuáles ellos mismos puedan cambiar, crecer, desarrollarse sin tener necesariamente que depender de mercados externos, o de expresiones externas del desarrollo. Supone la capacidad de tomar decisiones sobre hacia donde se quiere caminar, y para ello se necesita la capacidad de generar recursos, de poderse organizar para conseguir lo que necesitan, sin necesariamente sacrificar una forma de vivir”, en Entrevista a Guillermo Alonso (IEPA A.C.), realizada por Jorge Lugrís, Mérida, Yucatán, 1 de junio de 2001.

*“Por muy sencillo que hagas las cosas (con metodologías participativas), finalmente supone un acto intencionado previo, y no todos los grupos logran hacerse con la herramienta. En general después de un tiempo la gente sí lo interioriza, pero sí supone un aprendizaje de algo externo”<sup>22</sup>.*

Así pues, el principio de participación es central en el SyEP, pero no siempre es utilizado por las mismas razones ni con los mismos fines. De hecho, se discute si debe ser parte del proceso de aprendizaje y desarrollo más que un fin en sí mismo. En algunos casos se utiliza como medio para lograr otros objetivos de desarrollo, como eficiencia, y en otros como fin en sí mismo, como empoderamiento<sup>23</sup>.

También hay que destacar que la participación en el SyEP no suele ser regular en todo el proceso, variando en las diferentes etapas, y modificando también los actores<sup>24</sup>. Por ello, nos ha parecido útil incluir la siguiente tabla a modo de síntesis para ubicar este debate:

---

22 Zarco, Margarita, entrevista citada.

23 Campilan, “Herramientas”, 2003.

24 Uno de los debates en torno a la participación en el SyE es la aparente disyuntiva entre rigor y participación: “Cuando los hallazgos del SyEP son políticamente incómodos o desafiantes, lo críticos tratan de desacreditarlos con el argumento de que la metodología “carece de rigurosidad”. Los defensores del SyEP dicen que estos hallazgos son más significativos y creíbles para los usuarios que aquellos que, sin necesidad, cumplen con normas científicas externas y que representan a menudo una pérdida de tiempo y recursos. Se remiten a criterios “reales” de cambio y empoderamiento.(...) Esto nos lleva a la pregunta clave, ¿cuál de los actores define qué significa “rigurosidad”? (...) En la medida en que los involucrados adquieren mayor calificación para asumir un proceso participativo, pueden trabajar gradualmente para asegurar que los resultados sean considerados válidos externamente. (...) En la práctica, el equilibrio entre el rigor científico y la participación local depende en gran medida de los objetivos del propio proceso de seguimiento y su audiencia” (Guijt, “Temas”, 2003, p. 27).

TABLA 2: NIVELES DE PARTICIPACIÓN DEL USUARIO FINAL EN LA EVALUACIÓN

Dimensiones de evaluación/ Niveles de participación	Bajo	Mediano	Alto
Iniciador de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación obligatoria o por encargo como parte intrínseca del desarrollo del programa.</li> <li>• Para atender las necesidades institucionales.</li> <li>• Evaluación a, sobre o acerca de la gente.</li> </ul>	Evaluador externo invita a los destinatarios para que ayuden en una o más tarea(s) de evaluación	Evaluación en la que los usuarios finales y el facilitador externo trabajan conjuntamente para evaluar, revisar y reflexionar críticamente sobre las estrategias formuladas por ellos mismos.
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justificar o dar continuidad al financiamiento.</li> <li>• Asegurar la rendición de cuentas.</li> <li>• Apoyo financiero por niveles o continuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar conocimientos desde la óptica de los destinatarios, sobre la actividad del desarrollo.</li> <li>• Pasar de un énfasis en las prioridades institucionales a las necesidades e intereses de los destinatarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la autosuficiencia y la sostenibilidad relacionando a los usuarios finales con el ciclo de planeación de la evaluación.</li> <li>• Desarrollar la toma de decisiones de programas eficaces, relevantes, basados en las opiniones y recomendaciones de los usuarios finales.</li> <li>• Aumentar la apropiación y la rendición de cuentas sobre el éxito-fracaso de las intervenciones de desarrollo.</li> </ul>
Responsables del acopio de información	Personal directivo de las agencias, administradores, colaboradores externos, personas relacionadas geográficamente con el sitio de evaluación.	Los destinatarios con el evaluador externo en varias etapas de la evaluación generalmente determinadas por el propio evaluador.	Destinatarios, facilitador externo, personas más afectadas por la intervención para el desarrollo.
Método(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se instauran diseños de investigación, análisis estadísticos, se prefieren diversos métodos cuantitativos.</li> <li>• Orientado a productos (resultados, de tipo matemático).</li> <li>• Controlado por los expertos en estadística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se prefieren los métodos cualitativos pero también se emplean los métodos cuantitativos.</li> <li>• Valora procesos generados a través de preguntas abiertas.</li> <li>• Utiliza métodos que facilitan la expresión de los que tienen menos oportunidades para dar a conocer sus opiniones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se apoya en los métodos cualitativos altamente interactivos sin dejar de lado las herramientas cuantitativas.</li> <li>• El proceso es el producto.</li> <li>• Se promueve la innovación y la creatividad para adaptar los métodos al contexto que se está evaluando.</li> </ul>
Roles del evaluador y del facilitador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El evaluador conduce el diseño de la evaluación. Formula preguntas /formatos de encuesta sin la participación de los que están siendo evaluados.</li> <li>• Es directivo en la definición del diseño.</li> <li>• Asume una posición objetiva, neutral y distante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El evaluador trabaja en varios momentos en colaboración con los destinatarios.</li> <li>• Colabora con los destinatarios y les enseña algunas de sus habilidades.</li> <li>• Se mantiene al frente junto con los destinatarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El evaluador es más bien un facilitador.</li> <li>• El facilitador actúa como catalizador, confidente y colaborador.</li> <li>• Recibe el liderazgo de los mismos destinatarios.</li> <li>• Tiene pocas (o ninguna) preguntas predeterminadas.</li> </ul>
Impacto/ resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes y publicaciones de circulación restringida.</li> <li>• Los hallazgos rara vez circulan entre los usuarios finales.</li> <li>• Con los resultados se salta a la etapa de planeación con poca participación de los destinatarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se promueve la participación durante la colecta de información, pero no en el análisis de los resultados.</li> <li>• El destinatario tiene acceso a la etapa de planeación.</li> <li>• Existe una mayor comprensión sobre las experiencias de los destinatarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El destinatario desarrolla su capacidad para la toma de decisiones a partir de su involucramiento en el proceso de evaluación.</li> <li>• Los destinatarios y/o la comunidad se apropian de los resultados.</li> <li>• La participación en el análisis es decisiva.</li> </ul>

Fuente: PNUD, Who, 1997, p. 14 tomado de Estrella y Gaventa, Quién, 2001, p. 19.

### 3.2 APRENDIZAJE

Incluye a todos los participantes (es un principio esencial de toda la corriente de la Investigación Participativa, en el que se incluye en el equipo de aprendizaje al evaluador-facilitador y a todas las instancias), traducido en la construcción de capacidades locales y fortalecimiento institucional.

A través de la evaluación, los participantes aprenden juntos de la experiencia y se apropian de habilidades para evaluar sus necesidades, analizar sus propias prioridades y objetivos y llevar a cabo la planeación orientada a la acción, aprendiendo de sus propios éxitos y errores. Las personas se concientizan más de sus fortalezas y debilidades, de sus realidades sociales más amplias y de sus visiones y perspectivas respecto a los resultados del desarrollo por el que trabajan.

Se trata principalmente de un aprendizaje práctico (de hecho, en muchas ocasiones se aprende sobre la práctica, apenas sin capacitación previa) que pretende crear las condiciones que llevan al cambio y a la acción. Se pretende también que sea un medio para la construcción de capacidades locales por el que los participantes involucrados en el SyEP desarrollen destrezas que fortalezcan sus habilidades para planear, solucionar problemas y tomar decisiones; y que se produzca un mayor entendimiento de los diferentes factores que influyen en las condiciones y la dinámica de su proyecto, el origen de sus éxitos y fracasos, y las soluciones potenciales o acciones alternativas. Así, la evaluación llega a formar parte de un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo de capacidades en la comunidad.

### 3.3 FLEXIBILIDAD

Se trata de tener la capacidad para adaptarse a las

necesidades y circunstancias locales. Partiendo de la necesidad de adaptación al contexto y a las necesidades locales, y la gran variabilidad de éstas, la flexibilidad y la experimentación son consideradas como elementos imprescindibles del SyEP. No se considera recomendable que haya un plan definitivo ni un grupo de enfoques preestablecidos para llevarlo a cabo; por el contrario, se ve al proceso del SyEP como algo que continuamente evoluciona y se adapta a las circunstancias y particularidades de cada proyecto. Por tanto, cada evaluación debe ser definida en el contexto de su escenario específico, y cada diseño debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios de las organizaciones y de la realidad durante el desarrollo del proyecto.

### 3.4 NEGOCIACIÓN

La negociación se entiende como proceso social y político que se pone en marcha con la evaluación. Comienza con la negociación sobre quiénes van ser los participantes, y qué roles asumirá cada uno. Esto dependerá de quien percibe la propiedad del proceso de SyEP<sup>25</sup>, y de las relaciones de poder que estén presentes en el proyecto. Habitualmente, el hecho de acordar un proceso de SyEP, suele conllevar una buena relación inicial entre las partes, y una actitud previa de inclusión.

El SyEP es un proceso social y político de negociación entre diferentes necesidades, expectativas y cosmovisiones de la gente. De acuerdo con Guba y Lincoln<sup>26</sup>, *“la evaluación de cuarta generación” (SyEP) es esencialmente un proceso de negociación, basado en la premisa de que los distintos actores tienen diferen-*

---

25 Campilan, “Herramientas”, 2003.

26 Guba y Lincoln, Fourth, 1989, p. 8, citado por Estrella y Gaventa, Quién, 2001.

tes demandas, preocupaciones y problemáticas, las que a su vez son moldeadas por los valores sociales del contexto específico en el que se encuentran los interesados”<sup>27</sup>.

#### 4. LAS FASES DEL SYEP

Aunque ya hemos visto que el principio de flexibilidad y de adaptación a las circunstancias locales de cada proyecto debe tenerse presente en cada caso, y que el SyEP puede ser aplicado con objetivos, actores y formas muy diferentes, algunos autores han señalado algunos pasos o fases básicas en el desarrollo del SyEP.

Tomando como ejemplo a Estrella et al.<sup>28</sup>, o Estrella y Gaventa<sup>29</sup>, serían los siguientes:

1. La planificación del marco para el proceso de SyEP, y la determinación de objetivos e indicadores. Esta fase se considera decisiva para el posterior éxito del proceso, ya que es donde se seleccionan los actores participantes, y a partir de ahí comienza el proceso de negociación de objetivos, indicadores, información a ser registrada, o la utilización que se hará de esa información. Concretamente, Guijt<sup>30</sup> desglosa cada una de estas fases, y en esta primera incluye: la identificación de los actores, la clarificación de las expectativas de los participantes (sus necesidades de información y su deseo y grado de participación), la definición de las prioridades, la identificación de los indicadores, y el acuerdo sobre métodos, responsabilidades y ritmos en la recolección de datos.

2. La recolección de datos. Es recomendable que previamente se haya llegado a un acuerdo sobre las herramientas a utilizar. Se recomienda la utilización de métodos y técnicas participativos, haciendo hincapié en la visualización y en herramientas que no necesiten de una gran capacitación técnica y que se adapten a los conocimientos y las posibilidades locales.

3. El análisis y utilización de los datos por la vía de la acción. Es crucial involucrar a todos los actores en esta fase, realizando reflexiones críticas sobre los problemas, limitaciones, logros y resultados de sus esfuerzos. Tanto en la primera etapa como en esta de análisis, es donde tradicionalmente los enfoques convencionales han prescindido de la participación y el involucramiento en la toma de decisiones de los beneficiarios.

4. Documentación, presentación de información y puesta en común de la información. La finalidad de esta etapa es la presentación de informes para su posterior divulgación, y proporcionar experiencias de aprendizaje a otros. En este caso, el rasgo distintivo del SyEP es la propiedad de la información por parte de los actores locales, que ayude a construir su propia base de conocimiento.

#### 5. CONCLUSIONES

A lo largo del presente ensayo hemos podido profundizar en la naturaleza y características del SyEP. Se trata, ante todo, de un proceso participativo, y por lo tanto estará marcado fundamentalmente por el nivel de participación que se dé, por la finalidad que se persiga, por la concientización de los actores, y por el tipo de relaciones de poder entre los mismos, que determinarán la esencia y el grado de profundidad del proceso.

Por ello hemos señalado que resulta fundamental el

---

27 Para una discusión más extensa y elaborada sobre este proceso de negociación, véase Lúgrís, “Evaluamos”, 2002.

28 Estrella et al., Aprender, 2003.

29 Estrella y Gaventa, Quien, 2001.

30 Guijt, “Temas”, 2003.

proceso inicial de negociación de los distintos actores, en el que se clarificarán los objetivos del proceso, la forma de medirlos, cuantificarlos y valorarlos, es decir, los indicadores, y por lo tanto el grado de autenticidad de todo el proceso. Así, los indicadores se constituyen como el eje alrededor del cuál se plasman las diferentes visiones de los actores, y se concreta la información que se aborda en el proceso de negociación.

El potencial del SyEP se vislumbra enorme en campos como el aprendizaje organizacional, la rendición

de cuentas, el incremento de la eficacia y la sostenibilidad en las acciones de desarrollo, o el levantamiento de información más confiable y con mayor relevancia local. Sin embargo, estamos todavía en un estado incipiente de constitución de este campo de estudio, por lo que es imprescindible perseverar en la sistematización de experiencias, en la profundización de sus principios y características, y en la publicación de trabajos que permitan su consolidación y el intercambio de las múltiples experiencias que se continúan dando a nivel mundial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, María José y Ezequiel Ander-Egg, Evaluación de servicios y programas sociales, Madrid, Siglo 21 de España, 1992.

Alonso, J.A., "La eficacia de la ayuda: crónica de decepciones y esperanzas", en Alonso, J.A. y P. Mosley (eds.), La eficacia de la cooperación internacional al desarrollo: evaluación de la ayuda, Madrid, Civitas, 1999.

Alonso, J.A. y P. Mosley (eds.), La eficacia de la cooperación internacional al desarrollo: evaluación de la ayuda, Madrid, Civitas, 1999.

Blackburn, James y Jeremy Holland (comps.), Who changes? Institutionalizing Participation in Development, Londres, IT Publications, 1998.

Blauert, Jutta, con Eduardo Quintanar, "En busca de indicadores locales. Autoevaluación participativa de proyectos de "campesino a campesino" en México", en Estrella, Marisol et al. (eds.), Aprender del cambio. Temas y experiencias en Seguimiento y Evaluación Participativos, Plaza y Valdés/IDRC, 2003.

Blauert, Jutta y Simon Zadek (coord.), Mediación para la Sustentabilidad. Construyendo políticas desde las bases,

México, Institute of Development Studies (IDS) / Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS) / Consejo Británico, Plaza y Valdés, 1999.

Campilan, Dindo M., "Herramientas conceptuales para rastrear los cambios: cuestiones pendientes y desafíos", en Estrella, Marisol et al. (eds.), Aprender del cambio. Temas y experiencias en Seguimiento y Evaluación Participativos, Plaza y Valdés/IDRC, 2003.

Carden, Fred, "Entregar la evaluación: desafíos de un enfoque de evaluación institucional basado en el aprendizaje", en Estrella, Marisol et al. (eds.), Aprender del cambio. Temas y experiencias en Seguimiento y Evaluación Participativos, Plaza y Valdés/IDRC, 2003.

Estrella, Marisol (ed.) con Jutta Blauert, Dindo Campilan, John Gaventa, Julian Gonsalves, Irene Guijt, Deb Johnson y Roger Ricafort, Aprender del cambio. Temas y experiencias en Seguimiento y Evaluación Participativos, Plaza y Valdés/IDRC, 2003.

Estrella, Marisol y John Gaventa, ¿Quién da cuenta de la Realidad? Monitoreo y Evaluación Participativos: Revisión Bibliográfica, Sussex, IDS, Material de Trabajo n° 70, 2001.

Gallego, Ignacio, "El enfoque del monitoreo y la evaluación participativa (MEP): batería de herramientas metodológicas", en *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, n° 4, Madrid, IUDC-UCM, primavera-verano 1999, pp. 103-135.

Gaventa, John y Jutta Blauert, "Aprender a cambiar aprendiendo en el cambio: ampliar el campo operativo con el seguimiento y evaluación participativos", en Estrella, Marisol et al. (eds.), *Aprender del cambio. Temas y experiencias en Seguimiento y Evaluación Participativos*, Plaza y Valdés/IDRC, 2003.

Guba, Egon G. e Yvonne S. Lincoln, *Fourth Generation Evaluation*, Londres y California, Sage Publications, 1989, (referenciado en Estrella y Gaventa, 2001).

Guijt, Irene, "Temas metodológicos del Seguimiento y Evaluación Participativos", en Estrella, Marisol et al. (eds.), *Aprender del cambio. Temas y experiencias en Seguimiento y Evaluación Participativos*, Plaza y Valdés/IDRC, 2003.

Guijt, Irene y John Gaventa, *El seguimiento y la evaluación participativos: ¿cómo aprender del cambio?*, Sussex, IDS, Síntesis informativa número 12, noviembre 1998.

Holland, Jeremy y James Blackburn (coord.), *Whose voice? Participatory research and policy change*, London, IT Publications, 1997.

Johnson, Deb, "Asentar los cimientos: crear capacidad para el seguimiento y evaluación participativos", en Estrella, Marisol et al. (eds.), *Aprender del cambio. Temas y experiencias en Seguimiento y Evaluación Participativos*, Plaza y Valdés/IDRC, 2003.

Lugrís, Jorge, "¿Nos evaluamos o nos evalúan? Seguimiento y Evaluación Participativos en Yucatán", México, Tesis de Maestría, Instituto Dr. José María Luis Mora-Universidad Rey Juan Carlos, 2002.

Martinic, Sergio, *Evaluación de proyectos. Conceptos y Herramientas para el aprendizaje*, México, Comexani- Cejuv, 1997.

Mosley, P., "Una guía sencilla de evaluación de impacto para economistas de desarrollo", en Alonso, J.A. y P. Mosley (eds.), *La eficacia de la cooperación internacional al desarrollo: evaluación de la ayuda*, Madrid, Civitas, 1999.

Murguía, Raúl E., *Practicando un modelo de desarrollo. La experiencia de los programas ejecutados por el PNUD en la Península de Yucatán, México*, documento inédito de trabajo de la Oficina Regional del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) en Yucatán, 2001.

Seguimiento y Evaluación de proyectos Socio Ambientales. El caso del Programa de Pequeños Subsidios (PPS) a ONG's. Ponencia presentada en el Segundo Coloquio Internacional sobre Servicio Social, en Guadalajara, México 2000.

Nirenberg, Olga, Josette Brawerman, y Violeta Ruiz, *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*, Buenos Aires, Paidós, 2000.

Pasteur, Katherine y Jutta Blauert, *Seguimiento y evaluación participativos en América Latina: panorama bibliográfico y bibliografía anotada*, Lima, Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA en América Latina y el Caribe (PREVAL II), Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA), IDS, 2000.

PNUD, Oficina de Planificación y Evaluación Estratégica, *Who are the question makers? A participatory Evaluation Handbook*, Nueva York, PNUD, 1997.

PNUD, Programa de Participación y Organizaciones de la Sociedad Civil, *Empowering people. A guide to partici-*

pation, Nueva York, PNUD, 1999.

Riddell, Roger C., "La evaluación de las intervenciones de desarrollo de las ONG", en Alonso, J.A. y P. Mosley (eds.), en *La eficacia de la cooperación internacional al desarrollo: evaluación de la ayuda*, Madrid, Civitas, 1999.

Ritchey-Vance, Marion, "El cristal con que se mira: la Fundación Interamericana y su Marco de Desarrollo de Base: El Cono", en Blauert, Jutta y Simon Zadek (coord.), *Mediación para la Sustentabilidad. Construyendo políticas desde las bases*, México, Institute of Development Studies (IDS), Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS), Consejo Británico, Plaza y Valdés, 1999.

Rodríguez-Carmona, Antonio, "El problema de la evaluación en las ONG. Los enfoques alternativos de sistematización: un caso práctico en Bolivia", en *Revista Española*

de Desarrollo y Cooperación, n° 4, Madrid, IUDC-UCM, primavera-verano 1999, pp. 83-101.

Ward, Penélope, "Tomando la sartén por el mango: seguimiento y evaluación participativos en un contexto organizativo", en Estrella, Marisol et al. (eds.), *Aprender del cambio. Temas y experiencias en Seguimiento y Evaluación Participativos*, Plaza y Valdés/IDRC, 2003.

Wilson, David J. y Diego Pólit, Documento base para reflexionar sobre la evaluación del programa de comunidad de aprendizaje en el Valle de S. Rafael, documento inédito.

WRI y GEA A.C., *El proceso de evaluación rural participativa: una propuesta metodológica*, México, coedición del World Resources Institute (WRI) y el Grupo de Estudios Ambientales, A.C. (GEA A.C.), 1993.





## LA EVALUACIÓN PARTICIPATIVA DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA SALIDA A LA CRISIS SISTÉMICA Y CIVILIZATORIA

**Fernando Moreno**

Jefe de servicios Función Pública y RR.HH.

**D**ecía el viejo profesor economista y humanista, aunque parezcan conceptos contradictorios hoy en día, José Luis Sampedro en la presentación del libro “La economía humanista” en Sevilla que “Las sociedades en marcha acaban muriendo inevitablemente. El capitalismo es una forma viva y se deshace. Piensen que la Iglesia se ha quedado en el Siglo XVI, la economía en el XVIII y la política en el XIX ... sólo avanza la ciencia, será la vía científica la que pueda conducir a una sociedad diferente”<sup>1</sup>.

Cuando estamos padeciendo una crisis alimentaría mundial por la desigualdad e inequidad del sistema; una crisis energética por el modelo basado en el petróleo; una crisis climática por el crecimiento ilimitado y depredador; una crisis financiera de liquidez, solvencia y corrupción; una crisis económica de sobreacumulación y ruptura del intercambio desigual; una crisis social con el paro y las masivas migraciones; una crisis de los valores económicos neoliberales y del consumismo que considera a la naturaleza como objeto de explotación; y una crisis política de deslegitimización de las instancias reguladoras del sistema

internacional: FMI, BM, OCM, ONU, ...no podemos sino hablar de la Crisis con mayúscula del Sistema capitalista que ya no puede responder y resolver las necesidades mundiales de supervivencia para toda la humanidad.

Las dimensiones diferenciales de la actual crisis con respecto a las anteriores son: a) Es mundial b) Interconectada por Internet c) Con un problema de acceso cada vez más difícil a los recursos naturales (el 15% de la población mundial acapara el 85% de los recursos del planeta) d) Con estilos de vida y patrones de consumo insostenibles y e) En competición los países desarrollados con los países emergentes Brasil, Rusia, India y China que representan, sólo ellos cuatro, más del 40% de la humanidad, por los recursos naturales del planeta. Sin ellos no hay mercado futuro para la producción y el consumo, pero con ellos no hay posibilidad de producir y consumir todos.

Al entrar en crisis la totalidad del sistema nos introducimos en una crisis de “civilización”, marcada por el cambio de tres paradigmas esenciales:

1. La necesidad de producir bienes duraderos en lugar de bienes perecederos. Los límites al consumo nos obliga a cambiar, pero ello lleva a bajar la rotación del capital, lo que lleva a bajar la tasa de ganancia

<sup>1</sup> Sampedro, José Luis “Sampedro: A la economía sólo le interesa hoy la producción” [www.diariodecadiz.es/actualidad/22/01/2009](http://www.diariodecadiz.es/actualidad/22/01/2009).

(beneficios) lo que provoca la bajada del crecimiento (PIB) Es decir, más satisfacción con decrecimiento monetario: Cambio del paradigma del consumo.

2. La necesidad de reducir el consumo y cambiar de modelo energético. La reducción del consumo de petróleo y carbón, así como el fomento de las energías renovables suponen una reducción del transporte y del comercio internacional, lo que reduce el beneficio del capital y del PIB mundial, aunque supongan un modelo racional de consumo sostenible, el desarrollo de las energías renovables, la soberanía alimentaria y la solución a los problemas de hambre y pobreza extrema: Cambio del paradigma energético.

3. La necesidad de eliminar la especulación financiera. La actual crisis financiera obliga a recuperar los valores éticos de la economía, y como decía Keynes <sup>2</sup>“a dar a los motivos monetarios su verdadero valor”. La especulación financiera que aún se da sobre los bienes alimentarios, energéticos y monetarios (tan sólo el 2,2% de las operaciones financieras responden a intercambio de bienes o servicios en la economía real) está en la raíz de todas las crisis, y en el auge de los paraísos fiscales, sistema linfático del capitalismo agonizante que garantiza la opacidad y encubrimiento de toda clase de operaciones delictivas. Eliminar esta especulación financiera supone reducir el crecimiento monetario, el PIB, y la posibilidad de acumular y concentrar el capital, aunque también

---

2 “Cuando la acumulación de riqueza ya no sea de gran importancia social, habrá grandes cambios en los códigos morales. Podremos librarnos de los principios pseudomorales que han pesado durante doscientos años sobre nosotros, siguiendo los cuales hemos exaltado algunas de las cualidades humanas más desagradables, colocándolas en la posición de las virtudes más altas. Podremos permitirnos el atrevimiento de dar a los motivos monetarios su verdadero valor. El amor al dinero como posesión será reconocido por lo que es, una morbosidad repugnante, una de esas propensiones semidelictivas, semipatológicas, que se ponen, encogiendo los hombros, en manos de los especialistas en enfermedades mentales” (Keynes, John M., “Las posibilidades económicas de nuestros nietos”, Ensayos de persuasión, Barcelona, Crítica, 1988 , págs. 327-331).

hará recuperar la estabilidad financiera y aumentará la satisfacción de las necesidades humanas: Cambio del paradigma financiero con la regulación de los mercados financieros globales.

Vivimos un cambio de época que se refleja en una multitud de cambios. Un nuevo mundo está tomando forma durante los últimos años del S. XX y comienzo de este milenio. Un nuevo mundo que implica una nueva civilización, una nueva cultura, una nueva visión cosmopolita de la humanidad, una nueva economía para la vida, el nuevo ser humano que queremos llegar a ser.

Como dice Teresa Guardans<sup>3</sup> hasta ahora el pasado alimentaba nuestro presente. A través del lenguaje y de la cultura que con él se nos transmitía, el mundo se nos explicaba a cada uno de nosotros, adquiriendo sentido la sociedad en que vivíamos. Sus dioses, santos o héroes nos transmitían los modelos éticos y los valores y técnicas de supervivencia social. El sentido de la existencia de las sociedades humanas hundía sus raíces en el pasado para asegurar su continuidad. 20.000 generaciones de cazadores recolectores, 600 generaciones de pastores y agricultores, 20 generaciones desde el Renacimiento hasta el capitalismo y, escasamente, 6 ó 7 generaciones desde el comienzo de este hasta nuestros días han garantizado su estabilidad social y asegurado su supervivencia mediante este mecanismo. A partir de ahora es el futuro, y no el pasado, lo que da forma al presente. Tan sólo en dos generaciones las sociedades se han industrializado masivamente, y tan sólo en una década, media generación, hemos vivido la revolución de Internet y la incorporación de una visión cosmopolita del mundo. La innovación permanente como requisito de esta sociedad industrializada obliga a las sociedades a modelar su presente en función del futuro que persiguen. Para una sociedad en innovación constante para sobrevivir

---

3 Guardans, Teresa. “¿Época de cambios o cambio de época? Revista Alternativas. Otoño 2005.

la imagen del futuro que se desea orientará los actos de su presente. Las técnicas de los Planes y Mapas Estratégicos se universalizan. También las “guerras preventivas”. En un tiempo asombrosamente breve desde el punto de vista biológico hemos transformado el entorno social, productivo y emocional del ser humano para el que debemos “crear” una nueva cultura y unos nuevos mecanismos de seguridad y supervivencia que garanticen la continuidad de la vida y nos proporcionen instrumentos de gestión de los cambios sociales. Nuestro cuadro de mando que nos posibilite gobernarlos racional e inteligentemente de acuerdo con una ética de la vida que coloque al ser humano y sus condiciones de supervivencia y sostenibilidad, es decir, integrado en la Vida con mayúscula de la naturaleza, de la que es producto y parte, en el centro de la historia, instituciones y leyes.

Este profundo cambio civilizatorio, que va unido al incremento de la esperanza de vida del ser humano individual, multiplicada actualmente por tres, provoca la inseguridad, la pérdida de identidad y el atrinchamiento en las formas e instituciones del pasado. Los fundamentalistas del mercado, el Becerro de oro<sup>4</sup>, están provocando deliberadamente la fragmentación de la humanidad para poder mantener el Poder aprovechando las aguas revueltas del enfrentamiento y la división, retrotrayéndonos a las guerras de religión del S. VII y la época de las cruzadas. Impiden con ello la generación del “demos” de una única, aunque rica por su diversidad y colorido, humanidad que habita un único planeta y que debe gobernarse de forma unitaria. Un “demos” basado en los cimientos comunes y compartidos por las distintas culturas y civilizaciones del planeta Tierra.

---

4 En el centro de la plaza de Wall Street, donde se ubica la Bolsa Neoyorquina, se encuentra una estatua dorada de un toro al que los operadores en bolsa tocan para que les de suerte antes de empezar las sesiones diarias que recuerdan al becerro de oro que Moisés tuvo que destruir al bajar del monte Sinaí.

Hoy ya está claro que el crecimiento ilimitado es insostenible; que el Producto Interior Bruto (PIB) no es el indicador adecuado para que nos guíe en la salida racional de las actuales crisis, por lo que habrá que revisar todos aquellos conceptos e indicadores que lo tienen incorporado como el de “capital social”, y que necesitamos de una nueva teoría económica que devuelva el sentido común a la humanidad. Volver a preguntarnos y respondernos qué mundo queremos para nuestros descendientes; qué producimos, con qué lo producimos, para qué y para quienes lo producimos; qué Poder con qué autoridad, reglas e instituciones; qué hay que mantener y qué hay que suprimir del mundo actual. Porque la alternativa que se le abre a la humanidad en este momento histórico de su devenir es seguir con el crecimiento capitalista que acaba con sus dos fuentes de riqueza, la humanidad y la naturaleza, o cambiar para sobrevivir: crecimiento capitalista o supervivencia de la humanidad.

Hemos entrado en la gran depresión económica en este principio de milenio de la mano del colapso de la burbuja financiera, histórica por su volumen e integración mundial; la lucha por el control de los recursos naturales; y el choque y ruptura de las estructuras internacionales de control por la emergencia de los nuevos actores internacionales que suponen los cuatro países del BRIC. La sociedad diferente de la que habla José Luis Sampedro, el otro mundo mejor posible de los altermundialistas, no se dará sin lucha de clases a nivel internacional, que hoy toma la forma de enfrentamiento entre el Norte y el Sur.

La Cumbre de Washington, fue un intento de implicar a los países emergentes (BRIC) en la defensa del sistema y la ideología capitalista recuperando el intercambio desigual y los desacreditados FMI, Banco Mundial y OMC. Ha sido un fracaso ya que a las presiones para que China revaluara el Yuan esta ha respondido devaluándolo; la OMC no ha logrado ni siquiera convocarse; y las ayudas a los sectores nacionales de cada país (rescates a banca, automóvil,

constructoras, ...) no son sino políticas proteccionistas de cada Estado nación en el sálvese quién pueda.

Tras el fracaso de la Cumbre de Washington se perfilan, de acuerdo con Walden Bello<sup>5</sup>, actualmente tres salidas posibles:

▶ Nuevo Keynesianismo nacional, la refundación del capitalismo de Nicolas Sarkozy, basado en potenciar y defender las industrias nacionales de cada Estado en competición con y entre los demás Estados nacionales. Ha sido defendida hasta ahora por la Administración Bush, Japón y Merkel, cuyo gobierno en coalición con el SPD le impide aparecer como líder mediática junto a Sarkozy.

▶ Reformismo global, que Bello denomina Socialdemocracia Global, representada con matices por Gordon Brown, Jeffrey Sachs, Georges Soros, Kofi Annan, Bill Gates y Joseph Stiglitz entre otros y con matices entre ellos. Se espera que Obama lidere esta opción. Defiende que la globalización es beneficiosa para el mundo; que hay que rescatarla de los neoliberales; que la equidad debe primar sobre el crecimiento; que el libre comercio debe supeditarse a las condiciones sociales y medioambientales; que hay que evitar el unilateralismo emprendiendo reformas esenciales de las instituciones suprimiendo si es imprescindible algunas como la OMC; que la integración social global debe ir de la mano de la integración del mercado global; que las deudas de los países en vías de desarrollo deben ser canceladas, o por lo menos drásticamente reducidas; piden un “Plan Marshall” del Norte para el Sur en el marco de los Objetivos del Milenio; grandes inversiones medioambientales “capitalismo verde”; y priorizar el “poder blando” en las relaciones internacionales manteniendo las intervenciones militares humanitarias en situaciones de genocidio.

▶ Alternativa altermundialista, que sea coherente hasta el final aspirando a modelos de organización social que garanticen la igualdad, la cohesión social y el control democrático participativo de la economía nacional y global.

Los límites del Reformismo Global vienen dados, según Bello, por la aceptación acrítica de la globalización cuando esta entra en contradicción con la soberanía alimentaria entre otras cuestiones; defensa del mercado como asignador esencial de la producción, distribución y consumo en lugar de ser la ciudadanía mediante la democracia participativa la que tome las decisiones económicas claves, limitándose el mercado y los aparatos estatales a ser mecanismos de ejecución de estas; a ser un proyecto tecnocrático y no un proyecto participativo en que las iniciativas discurren de abajo hacia arriba; y, por último, por aceptar el marco del capitalismo monopolista que descansa en la plusvalía originada por la explotación de la mano de obra, que va de crisis en crisis de sobreproducción por su misma esencia.

No existen en mi opinión tres opciones. La tercera, la alternativa altermundialista, aún no tiene un sujeto político que la enarbole y la defienda. Y mientras no exista el sujeto político no existirá como alternativa.

Cuando Maquiavelo escribe “El Príncipe” para Lorenzo de Médicis hace quinientos años no tiene pretensiones eruditas ni intelectuales, sino una llamada urgente para actuar aprovechando la oportunidad histórica de construir el Estado Nacional italiano, una llamada al único, según creía, que podía y debía abandonar la construcción del sujeto histórico nacional que construyese el Estado Italiano uniendo en su torno y con este objetivo a todos los estamentos sociales y territoriales de Italia. La falta de coraje de Lorenzo de Médicis, su cobardía, la siguen pagando aún los actuales italianos.

5 Bello, Walden “El nuevo consenso capitalista en ciernes” [www.rebelion.org](http://www.rebelion.org) 12/01/09.

En 1917 la sociedad de la Rusia zarista apenas tenía una clase proletaria, pero en la medida en que los soviets habían hecho suyos los planteamientos del “¿Qué hacer?” de Lenin, de los bolcheviques, se constituyeron en sujeto político histórico capaz de aglutinar a su alrededor a las demás clases sociales para transformar la realidad rusa. Los soviets se constituyeron en Poder alternativo y transformador. Asimismo ocurrió en China en 1949, donde apenas existía proletariado, pero Mao a través del “Librito rojo” que tampoco tuvo nunca ninguna pretensión científica sino instrumento para la acción política, logró unir a la sociedad china, la tercera parte de la humanidad entonces bajo un único Estado y con una lengua escrita común pero con 18 idiomas orales y 155 dialectos diferentes, con más del 99% de la población analfabeta y condiciones de vida completamente dispar según el territorio en el tercer país más extenso del mundo. Y con esta unión en torno al “Librito rojo” de Mao surgió el Poder popular, el sujeto político transformador de China.

Hoy la humanidad en sí es el único sujeto social transformador posible, ya que el proletariado como clase desaparece en el proceso de cambio sistémico. Tan sólo hay que posibilitar que pueda unirse toda la humanidad en torno a una alternativa de ideas esenciales, básicas, aunque no estén completamente desarrolladas<sup>6</sup>. Ideas que tienen que llegar a toda la sociedad civil como bandera, y ser asumida por esta como una creencia, con fe ciega en la existencia de una alternativa real y posible para otro mundo mejor. Entonces, y tan sólo entonces la humanidad se constituirá en sujeto social y político transformador del mundo. Entonces, y tan sólo entonces existirá realmente la tercera alternativa que propone Walden Bello, la alternativa antisistémica o altemundialista.

La crisis que padecemos y los retos que tenemos por

delante son de tal envergadura que tenemos que ser realistas, plantar bien los pies en el suelo y tener el coraje de visualizar el cielo que necesitamos y queremos; tener el valor y la osadía de exigir lo imposible. Porque no podemos esperar a que “se den las condiciones”, tenemos que “crear las condiciones”. Si queremos tener una salida a la actual crisis para construir otro mundo mejor posible en beneficio de la inmensa mayoría de la humanidad es necesario construir un Gobierno del mundo democrático, legítimo y transparente, y esto pasa por la convocatoria del proceso constituyente de la primera Constitución del mundo, con un primer Título de los Derechos de la Tierra, de la humanidad y de las personas individuales con este mismo orden de prioridades. Un proceso participativo que tiene que tener un amplísimo apoyo popular.

El mero hecho de convocar el proceso constituyente provoca el inicio del proceso de transformación social al manifestar la conciencia del sujeto social transformador de sí mismo, la existencia de una alternativa al sistema capitalista agonizante que reclama su propia expresión política, y posibilitar que las diferentes clases y grupos sociales se incorporen con sus demandas específicas en torno a ella conformando los correspondientes bloques sociales. Las políticas de desarrollo del capital social e institucional de los territorios son las herramientas adecuadas.

Manuel Castells<sup>7</sup> terminaba sus conclusiones, escritas en 1996, diciendo “El sueño de la Ilustración, que la razón y la ciencia resolvieran los problemas de la humanidad, está a nuestro alcance. No obstante, existe una brecha extraordinaria entre nuestro sobre-desarrollo tecnológico y nuestro subdesarrollo social. Nuestra economía, sociedad y cultura están construidas sobre intereses, valores, instituciones y sistemas de representación que, en general, limitan la creativi-

6 Esa es la función y tarea que en este tiempo cumplirá “Revelaciones y los siete truenos” [www.attacandalucia.org](http://www.attacandalucia.org) y [www.rebellion.org](http://www.rebellion.org) 23/12/2008.

7 Castells, Manuel. “La era de la información. Conclusiones generales”. III Vol. Pág. 412. Alianza Editorial Madrid 1999, 2ª Edic.

dad colectiva, confiscan la cosecha de la tecnología de la información y desvían nuestra energía a una confrontación autodestructiva. Este estado de cosas no tiene por qué ser así. No hay un mal eterno en la naturaleza humana. No hay nada que no pueda ser cambiado por la acción consciente e intencionada, provista de información y apoyada por la legitimidad. Si las personas están informada, son activas y se comunican a lo largo del mundo; si la empresa asume su responsabilidad social; si los medios de comunicación se convierten en mensajeros, en lugar de ser el mensaje; si los actores políticos reaccionan contra el cinismo y restauran la fe en la democracia; si la cultura se reconstruye desde la experiencia; si la humanidad siente la solidaridad de la especie en todo el planeta; si afirmamos la solidaridad intergeneracional viviendo en armonía con la naturaleza; si emprendemos la exploración de nuestro yo interior, haciendo la paz con nosotros mismos. Si todo esto se hace posible por nuestra decisión compartida, informada y consciente, mientras aún hay tiempo, quizás entonces, por fin, seamos capaces de vivir y dejar vivir, de amar y ser amados.”

El mismo Manuel Castells<sup>8</sup> plantea cuáles son los seis motores del cambio que deben impulsar la creación del “demos” de esa rica y unida en la diversidad humanidad: la construcción de un mundo ecológico, con igualdad de género, imperio de los derechos humanos, realización personal, convivencia pacífica multiétnica y democracia participativa.

Y es en el desarrollo de la democracia participativa donde se necesita el desarrollo científico y la aportación de la Evaluación participativa de las políticas públicas, porque sin estas no habrá democracia participativa.

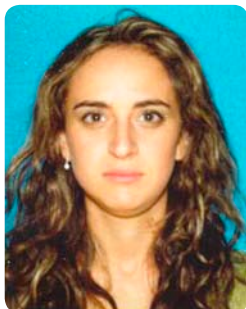
La red internacional de Sociedades nacionales de evaluación de políticas públicas deben implicarse en

la construcción de esta necesaria, diferente y mejor sociedad mundial, convirtiéndose en catalizadores y reactivos de sus entornos al aportarles las herramientas que permitan buscar salidas a las necesidades económicas y sociales provocadas por las crisis. Son la sociedades las que tienen la fuerza, la capacidad y las necesidades. Liberando su iniciativa y creatividad y cambiando el uso y destino que se dan a los recursos disponibles se resolverán todos los problemas sin dificultad.

Del 10 al 12 de Octubre de 2009 se celebrará en el Palacio de Congresos de Sevilla el 1º Foro Social Temático Español de Ética y Espiritualidad para otro mundo mejor posible, del que soy miembro de su Comité Permanente en representación de ATTAC Andalucía. Abrir el proceso constituyente de la 1ª Constitución del Mundo es debatir sobre los principios y valores que queremos y necesitamos para el futuro. Debatir sobre valores es comenzar a construir los cimientos sobre los que edificar ese otro mundo mejor posible. El Bloque temático 5º del mismo “Ética, espiritualidad y democracias vivas” abre el debate sobre las democracias participativas versus democracias representativas, la construcción o reinención de la ciudadanía global, la democracia de la Tierra y el Gobierno mundial entre otros temas, en el marco de los objetivos 1, 7 y 9 del Foro Social de la Amazonía que se celebra en Belem do Pará (Brasil) Considero que la Sociedad Española de Evaluación debe incorporarse como “colaboradora” del Foro Social Temático Español y presentar un taller como tal sobre la evaluación participativa de las políticas públicas en la construcción y extensión de la nueva democracia participativa.

Es la hora de la batalla por un único mundo, una sola humanidad, un solo Gobierno mundial democrático, legítimo y transparente en la que todos y todas somos necesarios y ante la que tenemos que tomar partido y posicionarnos.

8 Ibidem Pág. 391.



## ¿ES POSIBLE EL USO DE HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA?

**CP Marina Marsili**

Fiscal del Tribunal de Cuentas Municipal de Rosario

La rápida implementación de políticas económicas denominadas neoliberales se consumaron en lo que Schneider denomina reformas de primera generación, caracterizadas por estar orientadas al mercado y apuntar a la reducción no del tamaño del Estado sino de la intervención de éste en la economía. Con su aplicación, se aceptó institucionalmente que lo social y lo económico debían seguir distintos carriles y su separación se concibió como la exigencia fundamental para lograr el progreso. “De un lado la eficacia, del otro la solidaridad... Esta disociación fue una de las grandes consignas de los años ochenta” (Rosanvallón). Y esta nueva imagen estuvo vinculada al fracaso de éste de cumplir las funciones que se le habían encomendado. (Marsili, M.)

La liberación financiera volvió más vulnerables a las economías en desarrollo, y sus mercados se tornaron más volátiles y proclives al contagio ante la ausencia del Estado para cumplir con las funciones que se le habían encomendado.

Actualmente, son varias las voces que se alzan en favor de implementar reformas de *segunda generación*. Ben Ross Schneider dirá “medidas diseñadas para hacer funcionar los mercados recién creados”.

En el año 1998, el Consejo Científico del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) preparó un documento denominado “Nueva Gestión Pública para América Latina” que apunta a *“la necesidad de mantener el poder de intervención estatal directa, en caso de que no estuviesen dadas las condiciones sociales mínimas para compartir las actividades con la sociedad... (y que) los proyectos de reformulación estatal tomen en consideración tres grandes problemas específicos de la región, a saber: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico, y la reducción de la desigualdad social”*.

En qué consiste esta segunda etapa de reformas pendiente?, Qué tipo de medidas debería incluir?, deben ser adoptadas como recetas o preparados médicos para aplicar a cualquier enfermo que padezca la enfermedad?, que aspectos tiene en cuenta?, cuales se podrían relegar?, son aplicables?, son prácticamente posibles?

Sin estas preguntas que guíen el trabajo es muy difícil elaborar propuestas: lo que resta por hacer es mucho y depende del compromiso que asuman tanto los sectores técnicos y políticos que deben implementarlos,

y de la sociedad que le exige al gobierno más y mejores servicios y a su vez no tiene plena conciencia del rol que debe ocupar en el cambio.

## TÉCNICAS PARA EVALUAR LA GESTIÓN PÚBLICA

En el contexto planteado, adquiere singular importancia incorporar conceptos que sólo se veían utilizables en el sector privado. Incorporándolos, la naturaleza del Estado y su función social se revisan.

Y si el objetivo es lograr que los términos “productividad” y “solidaridad” se tomen de la mano en el ámbito público, se deben elaborar herramientas que permitan reconocer oportunidades, identificar individuos, moderar las fallas o imperfecciones del mercado, evaluar su gestión y el cumplimiento de sus objetivos; y en su defecto, identificar las falencias, establecer responsabilidades, y diagnosticar la posibilidad de resolución.

No obstante, habrá que atender a la visión de los estudios del tema que invitan a actuar con cuidado en este proceso de transformación. Henry Mintzberg, teórico de la estructura de las organizaciones, reclama ser considerado ciudadano y no simple usuario. *“...Soy un ciudadano, con derechos que van más allá de los derechos de los clientes o incluso de los usuarios.... No hay duda que las cosas deben medirse, especialmente los costos...pero, ¿cuántos de los beneficios reales de las actividades del gobierno se prestan a este tipo de medición? Algunas actividades simples y de prestación directa -especialmente en el ámbito municipal-, como la recolección de residuos, no hay duda que se prestan a la medición...”*

Este mismo inconveniente o dificultad metodológica la plantean el CLAD y el BID en el informe elaborado en Julio de 2007 denominado “Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público”, donde

sugieren nuevas formas de gestión pública y una administración basada en el control a posteriori de los resultados.

La propuesta parte de la necesidad de contar con un cuerpo normativo claro que identifique la visión política del organismo, la misión y objetivos principales que se pretenden alcanzar y los principales indicadores para evaluar el cumplimiento de los mismos a través del monitoreo de distintas variables, sin olvidar el rol social que desempeña ya que debe llegar a sectores a los que el mercado per se no arriba. Mientras que los órganos operativos y de control deben conocer las posibles técnicas aplicables y estar preparados para ello.

Ahora bien, para llevar a cabo la evaluación de un ente público se debe comenzar por:

- ▶ Identificar el organismo a monitorear: reconocer la visión, misión y objetivos a cumplir con el fin de provocar cambios, y unidades de acción estratégica dentro de las instituciones;
- ▶ Priorizar entre los distintos procesos, aquellos destacados para dar cumplimiento al objeto;
- ▶ Establecer con claridad la cartera de productos que produce el Estado, los objetivos productivos, y las técnicas presupuestarias y contables utilizadas.

Con la información recopilada se propone diseñar un mapa estratégico, partiendo de una visión horizontal de la organización. Luego, en función a la identificación de variables claves, se establecerán los indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos trazados y metas a alcanzar que deban guardar relación con la información histórica del organismo y/o la suministrada por el entorno. En función de ello, se elaborará un cuadro de mando integral donde se expondrán coordinadamente los distintos aspectos visualizados. Este instrumento apunta a mostrar la



información relevante sobre la gestión orientada al cumplimiento de objetivos trazados de manera sistematizada, exponiendo de manera sintética las variables a analizar, los ratios que se utilizarán y los resultados esperados.

En la tercera etapa se considera indispensable estructurar un sistema de evaluación y control permanente de los resultados que se vayan produciendo para lo que se deberá elaborar un tablero comando de monitoreo que agrupe los indicadores desarrollados, el que estará sometido a revisiones periódicas en función a los posibles cambios registrados en alguna de las variables claves. La escala de valores que se propone aplicar a los distintos se estructura en un intervalo de 1 a 3, donde el puntaje evoluciona desde crítico a estándar, y el número 3 representa el valor asignado en el marco conceptual como meta.

INDICADORES	Meta
A	
B	
C	
D	

■ Crítico  
■ Medio  
■ Estándar

### PRIMERAS DIFICULTADES

Las cuestiones mínimas a abordar deben vincularse al aspecto financiero, los procesos internos desarrollados para alcanzar el/los objetivo/s, los recursos utilizados para alcanzarlo/s, y las expectativas del usuario del servicio que se pretenden cubrir. Claro está que ello conllevará el diseño de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos que muestren el grado de desarrollo y cumplimiento de las variables a analizar, lo que será el primer desafío.

Ahora bien, la cantidad de indicadores a desarrollar será el segundo escollo a sortear ya que deben ser suficiente para medir el cumplimiento de las distintas

metas trazadas, pero limitada en función de la claridad y utilidad que se busca obtener de esta herramienta.

Y la tercera piedra se encontrará en ocasión de definir el alcance de las variables bajo estudio. Por ello, se debe comenzar planteando qué se entiende por cada una de ellas de manera de utilizar un lenguaje común y conocido por todos los participantes del proceso.

### CASO TESTIGO

A los efectos de traducir la argumentación teórica en un caso práctico, se procedió a relevar la Sociedad del Estado Municipal del Transporte Urbano de Rosario (Semtur), se confeccionó un mapa estratégico, se desarrollaron los indicadores que posibilitarían evaluar los distintos objetivos trazados y elaborar un cuadro de mando integral que agrupase ambas cuestiones.

Como punto de partida de ello, fue necesario establecer las siguientes cuestiones centrales:

- ▶ Tipo de organismo: empresa pública de transporte de pasajeros urbanos
- ▶ Visión del ente (entendiendo por tal la situación ideal que se desea alcanzar en un horizonte de tiempo de mediano plazo): consolidarse como empresa de transporte público competitiva con respecto al servicio prestado por el sector privado, en un plazo de tres años a partir de la implementación del nuevo sistema.
- ▶ Misión (constituye la razón de ser de la organización y hace a los fundamentos que justifican su existencia) garantizar la continuidad y regularidad en la prestación del servicio.

## CONSIDERACIONES FINALES

Las organizaciones sufrirán -en virtud de los cambios propuestos- modificaciones en sus funciones, al mismo tiempo que sus tareas cotidianas se verán sometidas a un grado de exposición diferente, hecho que conllevará una resistencia al cambio que debe ser atendida por los responsables políticos y técnicos que dirijan el proceso.

Por ello, la responsabilidad de motorizar este proceso complejo y fomentar la implementación de auditorías de gestión debe ser compartida. Los responsables políticos de conducir las organizaciones deben constituirse en agentes de dicho cambio y designar los

actores que se harán cargo de llevarlo adelante, asignándoles tareas y dotándolos de las herramientas de trabajo necesarias.

La clave radica en reconocer la necesidad de romper con las estructuras preestablecidas para llevar adelante el impulso del cambio necesario ya que no se trata de un cambio de instrumental sino de una modificación en la concepción del Estado.

*Trabajo presentado en las XX Jornadas de Actualización Doctrinaria I.E.T.e I. desarrolladas en San Salvador de Jujuy los días 17, 18 y 19 de septiembre de 2008.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. Julio de 2007.

Marsili, Marina Beatriz. La importancia de evaluar la Gestión del Estado a través de un caso de estudio. La experiencia de la Sociedad del Estado Municipal para el Transporte Urbano de Rosario. Período 2006. Rosario. Santa Fe. Publicación del XIX Congreso Nacional de Tribunales de Cuentas, Organos y Organismos de Control de la República. 2007, San Luis Argentina.

Minzberg, Henry. El capitalismo necesita del equilibrio No es posible manejar al gobierno como a una empresa. Gestión | V1 N° 4 | jul - ago 1996 | (Harvard Business Review)

| Pág. 36 a 44.

Osuna José Luis y Márquez Carolina Dirección y edición; Cícera Ana y Vélex Carmen Redacción. Guía para la evaluación de políticas públicas. Instituto de Desarrollo Regional.

Rosanvallón, Pierre. La nueva cuestión social, Repensar el Estado providencia. Editorial Manantial. 1995. Buenos Aires, Argentina.

Schneider, Ben Ross. La política de la reforma administrativa: dilemas insolubles y soluciones improbables. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 20 (Junio 2001). Caracas.



## LA EXPERIENCIA DE CATALUÑA EN EL CAMPO DE LA EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL REGLADA

**Emilio Palacios**

Consejo Superior de Evaluación del Sistema Educativo de Cataluña

**E**ficacia, calidad y equidad son tres características básicas, de orden socioeconómico, que la ciudadanía de los países democráticos demanda a las políticas públicas; características a las que también ha de responder, obviamente, la política educativa. Asimismo, la calidad de los sistemas de formación, educativa o profesional, ha de considerar también criterios de orden pedagógico (la capacidad del sistema de desarrollar de manera equilibrada los diferentes saberes) y conativo (la capacidad del sistema para crear una relación directa entre lo aprendido y la capacidad de actuar). Todas estas características, consideradas de manera dinámica y transformadora, han de hacer de la educación y de la formación instrumentos de desarrollo y cohesión social.

Para dar respuesta a la demanda ciudadana es necesario establecer dispositivos que evalúen la política educativa y que midan el impacto del sistema educativo con la finalidad de rendir cuentas a la sociedad. En este sentido, el informe elaborado hace unos años para la UNESCO por la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI, conocido como Informe

Delors<sup>1</sup>, afirma que *“la evaluación de la educación ha de ser concebida en sentido amplio. No tiene como objetivo único la oferta educativa y los métodos de enseñanza, sino también la financiación, la gestión, la orientación general y la consecución de objetivos a largo plazo”*.

Asimismo, la evaluación de las políticas y de los servicios públicos es una necesidad política, de gestión y de mejora, relacionada con la extensión del principio de *governanza* definido por la Comisión Europea (2001) como el “conjunto de normas, procesos y comportamientos que afectan a la calidad del ejercicio de los poderes, en particular, la legitimidad, la transparencia, la coherencia, la eficacia y la eficiencia”<sup>2</sup>.

La evaluación de los sistemas educativos ha de tener, pues, una perspectiva sistémica y ha de ser concebida con un doble propósito: ha de servir como instrumento de control – la sociedad quiere conocer los

1 Educación: hay un tesoro escondido (1996).

2 Comisión Europea, Libro Blanco sobre la gobernanza (COM (2001) 428).

objetivos de la educación, los esfuerzos y recursos invertidos en ella y los rendimientos que se obtiene – y también como instrumento de mejora del sistema y de sus resultados, que se han de traducir en una mayor calidad educativa.

## EL SISTEMA Y LOS “SUBSISTEMAS” DE FORMACIÓN PROFESIONAL ESPAÑOLES

Con el fin de delimitar el alcance de la evaluación a que nos vamos a referir, consideramos interesante hacer una pequeña aclaración sobre la estructura del sistema de formación profesional español, dado que padece un problema conceptual y puede dar lugar a confusiones. Desde hace años, utilizamos una clasificación del sistema en subsistemas únicamente para marcar el terreno de la propiedad de destinatarios y de los recursos públicos que le son destinados. Aunque ha habido múltiples ocasiones para deshacer el entuerto<sup>3</sup>, no se ha querido tocar el tema porque significa tocar bolsillos, competencias y, por tanto, poderes.

Así, pues, el sistema de formación profesional español se divide en tres subsistemas: formación profesional reglada (FPR), también llamada inicial, formación profesional ocupacional (FPO) y formación profesional continua (FPC). Esta clasificación más que responder a una estructuración pedagógica es un mero mecanismo de subdivisión de un conjunto de acciones que han de estar íntimamente relacionadas. Por otro lado, el concepto de ocupacional puede aplicarse tanto a la formación reglada como a la continua y, a su vez, no toda la formación profesional es ocupacional. Sin embargo, el valor de formación permanente que contiene la formación profesional continua le confiere

---

3 Por ejemplo, con motivo de la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional (BOE, 20 de junio de 2002) y del Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo (BOE, 11 de abril de 2007), entre otros.

a ésta un carácter pedagógico, reglado.

Así, pues, cuando aquí nos referimos a la formación profesional reglada de Cataluña, estamos indicando aquella formación para la profesión que se realiza en un medio escolar. Aquella formación que prepara para el empleo de manera inicial, dado que, por un lado, las necesidades de cualificación son cada vez más fluctuantes, más “de empresa”, y que, por otro lado, las soluciones a medio y largo plazo han de venir evidentemente de la formación continua.

## CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD DE LA EVALUACIÓN DE LA FPR

La generalización del sistema actual de FPR en Cataluña se produjo el curso 2001-2002, en aplicación de la Ley de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE). Se trata de un periodo temporal de funcionamiento que podemos considerar corto, pero razonable, para evaluar el grado de éxito o fracaso de los diferentes factores que conforman el sistema. Ahora bien, el sistema español de formación profesional reglada arranca de la Ley de Educación de 1970 y, hasta el momento, no se ha producido una evaluación del conjunto de dicho sistema, aunque desde hace unos años se realizan sistemáticamente evaluaciones parciales, casi siempre destinadas a valorar la transición de la escuela al trabajo<sup>4</sup>.

Por otra parte, existen razones de interés social, económico y educativo que hacen necesaria, hoy más que nunca, una evaluación de la formación profesional del sistema educativo que lo analice en su globalidad y que sirva para relacionarla con el progreso económico y social del país. De estas motivaciones,

---

4 Es de gran interés, en este sentido, la Encuesta de Transición Educativo-Formativa e Inserción Laboral (ETEFIL), que puede consultarse en <http://www.ine.es/inebase/cgi/um?M=/t13/p451&O=inebase&N=&L>

unas son de carácter general y, otras, específico.

Entre las motivaciones de carácter general a las cuales tiene que responder la evaluación de la formación profesional del sistema educativo, señalamos las siguientes<sup>5</sup>:

- a. La necesidad de crear una cultura de la evaluación como instrumento para la mejora continua, la estimulación de la transparencia y la rendición de cuentas, que repercuta, en el funcionamiento positivo del sistema.
- b. La necesidad de considerar la diversidad y la heterogeneidad de las ópticas con las cuales se mira la formación profesional. Por una parte, la óptica política que la contempla, principalmente, desde el funcionamiento institucional; por otra, la óptica social que se centra en los resultados de la acción formativa y en su adecuación a las demandas de inserción laboral; y, en tercer lugar, la óptica económico-empresarial que considera, sobre todo, la utilidad de los aprendizajes y el dominio de las competencias adquiridas.
- c. La necesidad de aumentar las tasas de escolarización en formación profesional y el volumen de graduados como instrumento para la mejora de la competitividad, tanto en términos cualitativos como cuantitativos, en el marco de una economía basada en el conocimiento.
- d. La conveniencia de valorar la creación y la adquisición de competencias sociales y laborales como punto de encuentro entre el mundo del trabajo y la sociedad con el mundo educativo y como elementos de mejora del capital humano, fuente principal de conocimiento, innovación y competitividad.

---

5 Puede consultarse el texto íntegro del Documento de bases de la evaluación de la formación profesional reglada en Cataluña en <http://www20.gencat.cat/portal/site/Educacio/menuitem>.

- e. El nivel de inversiones e innovaciones llevadas a cabo y las fortalezas y debilidades detectadas reclaman abordar la evaluación con una perspectiva que permita detectar las carencias y aplicar las medidas correctoras adecuadas.

Entre las motivaciones de carácter específico hay que citar las siguientes:

- a. La necesidad de situar la FPR a la luz del conjunto del sistema educativo y de la normativa específica, considerando las preferencias formativas de los ciudadanos, las demandas del mercado de trabajo, la coherencia entre los estudios realizados y el puesto de trabajo y los objetivos de cohesión social de la formación.
- b. La necesidad de hacer un análisis de la situación del sistema de la FPR en cuanto a su estructura, organización y gestión, con el fin de mejorarlo y hacerlo más eficaz y eficiente.
- c. La conveniencia de ofrecer al profesorado reflexiones, orientaciones, pautas e informaciones que le permitan mejorar su actuación pedagógico-docente y contribuyan a su actualización conceptual y metodológica.
- d. La necesidad de ofrecer al alumnado elementos de reflexión y análisis sobre la formación que están recibiendo, como herramienta que contribuya a su inserción profesional.
- e. La necesidad de integrar de manera efectiva la formación profesional de los ciclos formativos de grado medio en el marco de los sistemas formativos de la Unión Europea.
- f. La necesidad de integrar de manera efectiva la formación profesional de grado superior en el marco de la educación superior.

g. El interés de dar pasos decididos hacia la integración de la enseñanza profesional en el marco de la formación permanente.

### **TIPOLOGÍA, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LA EVALUACIÓN**

Conviene señalar que la evaluación afectará al conjunto de centros de Cataluña donde se imparte FPR, los de titularidad pública y los de titularidad privada, cada uno en el marco de su contexto general y específico de referencia.

La evaluación de la FPR que se llevará a cabo hay que entenderla en un sentido múltiple: se trata de una evaluación ex-post, dado que afecta a un determinado periodo temporal pasado; de una evaluación de producto, incidiendo sobre el análisis de los resultados y de los efectos en relación con los objetivos asignados a la FPR y sobre el impacto en el contexto socioeconómico; y de una evaluación de proceso, al valorar aspectos que afectan al entorno, la estructura, la calidad y los recursos de la Formación Profesional Reglada. Por otra parte, la evaluación tendrá también un carácter prospectivo, ya que analizará las tendencias de futuro y el camino a seguir a fin de que la FPR responda a los objetivos que le son asignados y a los nuevos retos que puedan plantearsele.

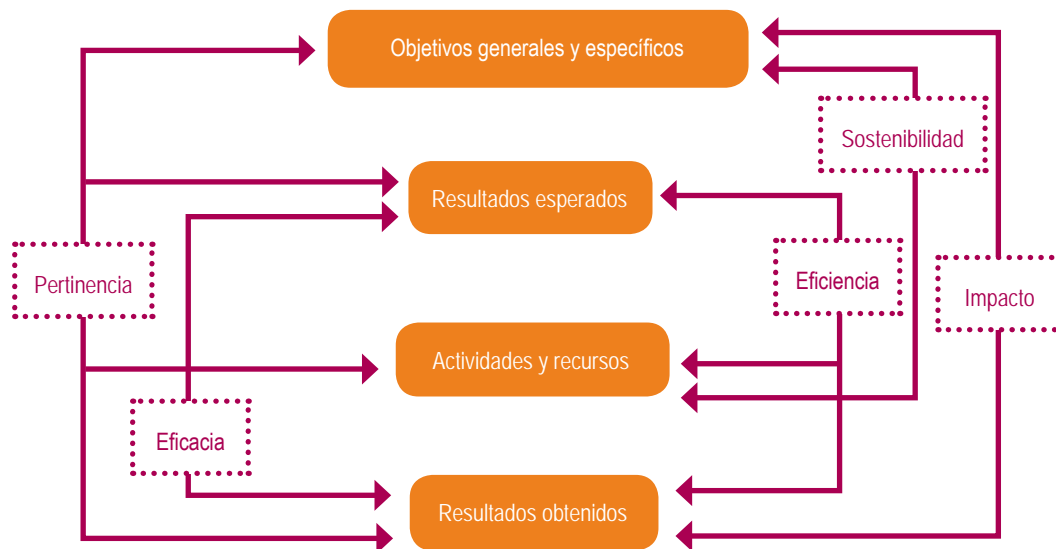
De manera resumida, la evaluación se centrará en dar respuesta a unos objetivos y contenidos generales, propios de un sistema educativo, y otros específicos de la formación profesional. Entre los primeros, destacamos: detectar los puntos fuertes y débiles del sistema, como factor educativo y como instrumento de inserción laboral; efectuar el diagnóstico de la situación del sistema y determinar su impacto en términos cualitativos y cuantitativos; informar a la sociedad sobre la calidad del sistema; realizar una acción prospectiva detectando tendencias a medio y largo plazo.

Como objetivos y contenidos específicos, señalamos los siguientes: evaluar el grado de cumplimiento de las finalidades que política, económica y socialmente se asignan a la FPR; analizar la percepción social sobre el sistema; valorar la estructura, organización y gestión de la FPR, tanto a escala macro (normativa, administración y gestión política, relación y respuesta a las demandas y necesidades del sistema social y económico), como micro (centros, estructura de gestión, profesorado, alumnado, recursos, titulados, formación en centros de trabajo, inserción e itinerario profesional de los titulados, relación entre capacidades, competencias y puesto de trabajo ocupado, categoría salarial, tipo de contratación, itinerario formativo una vez conseguida la titulación...); establecer un sistema de indicadores ad hoc que permita evaluar sistemática y cíclicamente el sistema de FPR ("barómetro de la FPR"); comparar la situación de la formación profesional de Cataluña con la del resto de España y algunos países de la OCDE, en cuanto a objetivos, contenidos, estructuras, profesorado, alumnado y recursos.

### **CRITERIOS E INDICADORES DE EVALUACIÓN**

De conformidad con los estándares de evaluación comúnmente utilizados por los principales organismos e instituciones internacionales (Naciones Unidas, OCDE, Unión Europea), la evaluación de la FPR de Cataluña pondrá el énfasis en cinco criterios: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

Estos criterios están en relación directa con los objetivos generales y específicos referidos más arriba y responden a la estructura lógica del diagrama siguiente:



► La pertinencia hace referencia principalmente a la concepción del sistema de FPR. Dicho de otra manera, la pertinencia mide la adecuación del conjunto del sistema a los objetivos que le están asignados por la normativa, las demandas económicas, las necesidades sociales. Los principales indicadores a aplicar se establecerán con relación a las normas de ordenación del sistema (ley marco del sistema, legislación específica y sectorial) y a las “agendas” socioeconómicas (objetivos de Lisboa, acuerdos para la competitividad de la economía catalana, planes de empleo, objetivos de cohesión social).

► La eficiencia cuantifica el logro de los resultados en relación con una adecuada combinación de las actividades realizadas y de los recursos destinados. Esta valoración, que ha de ser cualitativa y cuantitativa, tiene en cuenta, principalmente, los recursos financieros, los recursos humanos, los recursos materiales y los organizativos.

► La eficacia medirá la correspondencia entre el logro de los objetivos y los resultados con las necesidades y expectativas políticas, sociales y económicas puestas en la FPR, sin considerar los costes tenidos

para conseguirlos. En este ámbito se considerarán indicadores como el modelo de centro, la capacidad de innovación y de incorporación de nuevas tendencias, la capacidad de adaptación al entorno social y económico, la relación entre la oferta y la demanda formativa, el valor añadido del logro del éxito académico, la percepción que de la FPR tienen los diferentes agentes que participan en ella...

► El impacto permitirá valorar los resultados del sistema de formación profesional en relación con la satisfacción de las necesidades y demandas de los titulados y de las empresas, las expectativas sociales y económicas y los objetivos políticos. Ha de servir, entre otras conclusiones posibles, para clarificar qué es necesario mantener, reformular o bien dar por finalizado del sistema. Los bloques de indicadores a analizar son, principalmente, la creación de competencias, la formación en centros de trabajo, la inserción laboral del alumnado, la transferencia de saberes y tecnología, la distribución territorial de la formación profesional y la relación entre la FPR, la universidad y la formación continua. Un aspecto importante del análisis de impacto será valorar los resultados desde la óptica del principio de causalidad.

► Finalmente, la aplicación del criterio de sostenibilidad permitirá medir si los resultados positivos de la FPR son susceptibles de continuidad y mejora tanto a escala cualitativa como cuantitativa, a medio y largo plazo, en lo que se refiere a los recursos necesarios a emplear, en relación con la mejora del nivel de empleo y su calidad, en cuanto a las posibilidades de innovación...

### PROSPECCIÓN DEL FUTURO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

En toda evaluación de sistema es imprescindible dedicar una acción específica a explorar el territorio en el que previsiblemente se desarrollará su futuro y construir posibles escenarios para la acción. Este análisis prospectivo deberá promover una filosofía, unos conceptos, unos métodos y un campo de actuación en el cual los actores de la formación profesional reglada pueden devenir agentes principales, conciliando el desarrollo de la ciencia y la tecnología con las exigencias de progreso social y económico. Ello podrá propiciar conclusiones que orienten la toma de decisiones que contribuyan a la mejora de una formación profesional con una alta capacidad de cualificación y de integración social, flexible y adaptable a los cambios.

Este análisis prospectivo deberá realizarse tomando como referente temporal un mínimo de diez años y sobre la base de diferentes escenarios generados por, entre otros: los cambios sociales y demográficos, el contexto de la economía mundial, nacional y local, los cambios tecnológicos, laborales y ocupacionales, las novedades legislativas en el ámbito educativo, las

innovaciones en la organización del trabajo y de la producción, las competencias requeridas por el trabajo, la satisfacción de necesidades de formación del profesorado, la mejora de los sistemas de acceso y progresión en la formación profesional de las personas con características específicas (por razón de género, condición, formación previa...).

### A MODO DE CONCLUSIÓN

En el momento de realizar la evaluación de la formación profesional reglada de Cataluña, no disponemos de información suficiente para efectuar una evaluación omnicomprendensiva. Por ello, ha sido necesario marcar límites a la evaluación, escogiendo y priorizando algunos de los indicadores y teniendo en cuenta también los objetivos e intereses del sistema educativo, así como las necesidades y los intereses sociales y económicos. Siempre sobre la base de los objetivos, contenidos, criterios e indicadores de evaluación anteriormente expuestos.

Pese a esta limitación, está contrastada la capacidad de incidencia y el papel estratégico de la evaluación en la transformación de los sistemas y, por supuesto, así deberá ser en cuanto al sistema educativo. En nuestro caso, es de resaltar la importancia que tendrá para el sistema de formación profesional reglada su evaluación en el ámbito catalán, identificando resultados y problemáticas, brindando pautas para la actuación en política educativa, contribuyendo al reconocimiento social y económico del propio sistema, ofreciendo orientaciones a las personas interesadas en realizar estudios de formación profesional inicial o permanente.





## **LA NUEVA ORDEN DE INCENTIVOS A LA INNOVACIÓN ADAPTA SUS INSTRUMENTOS A LAS NECESIDADES DE MAYOR LIQUIDEZ DE LAS EMPRESAS**

Innovación destinará 1.500 millones de euros a respaldar el tejido productivo andaluz hasta 2013, otorgando nuevos instrumentos financieros

**Consejería de la Innovación, Ciencia y Empresa**  
Gabinete de prensa

La nueva Orden de Incentivos para el Fomento de la Innovación y el Desarrollo Empresarial de Andalucía 2009-2013 adaptará sus instrumentos a las necesidades de mayor liquidez de las empresas andaluzas, según ha anunciado hoy el consejero de Innovación, Ciencia y Empresa, Francisco Vallejo, durante la presentación en Jaén del nuevo marco normativo de apoyo al sector productivo andaluz.

Se trata de una de las novedades que contempla el nuevo programa de incentivos al tejido empresarial del Gobierno Andaluz, tras la reformulación llevada a cabo por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, junto a los sindicatos UGT y CC.OO. y a la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA), para adaptar las líneas de apoyo a la innovación y modernización de las empresas a la actual coyuntura económica.

La nueva Orden, que se ha presentado hoy a empresarios, emprendedores, grupos de investigación, entidades financieras y demás representantes del sistema ciencia-tecnología-empresa andaluz, contará con una dotación económica de 1.500 millones de euros para el periodo 2009-2013 y supone un paso más en la consolidación de la actividad económica andaluza propiciada por las anteriores Órdenes de 2005 y 2007. Para ello, el nuevo programa de incentivos continúa primando la innovación, la investigación y desarrollo y la cooperación empresarial, como factores estratégicos sobre los que fundamentar el desarrollo empresarial y económico de Andalucía, al tiempo que incorporará nuevas fórmulas de apoyo al tejido productivo acordes con la actual crisis económica.

## NUEVOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS

Así, se ha dotado a la nueva Orden de una mayor presencia de ayudas financieras frente a los incentivos a fondo perdido de las ordenes anteriores con nuevos instrumentos totalmente adaptados a las necesidades de los proyectos empresariales, no existiendo ninguna incompatibilidad entre ellos: incentivos reembolsables (donde se suprime el límite de 600.000 euros y la necesidad de aval); préstamos participativos; aportaciones al capital social por Invercaria; préstamos del Banco Europeo de Inversiones; Bonificación del tipo de interés de créditos del Instituto de Crédito Oficial (ICO); Avaluos; Incentivos a empresas innovadoras de reciente creación (menos de cinco años) para los costes directamente relacionados con la creación de la empresa y otros gastos de funcionamiento (importe máximo de 2 millones de euros por empresa); o el cheque innovación, que se suman a los ya activados en la Orden de 2007 (Bonificación de Tipo de Interés e Incentivos Directos a fondo perdido).

En este mismo sentido, otra de las novedades más significativas introducidas en esta nueva Orden es el abono de anticipos de incentivos directos hasta un máximo del 75% y sin necesidad de aval.

Además, la nueva Orden incorpora medidas concretas para favorecer en el ámbito empresarial la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, la incorporación de jóvenes a los proyectos empresariales y el empleo de ex trabajadores de empresas en situación de crisis.

En este sentido, la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa contempla un 10% adicional en la intensidad de los incentivos para todos aquellos proyectos de creación y modernización empresarial que asuman personal en situación de desempleo, procedente de empresas que actualmente se encuentren en situación de crisis o que la hayan sufrido en los tres últimos años.

Para aquellas empresas que acrediten actuaciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa, la nueva Orden de Incentivos aumenta hasta en un 5% la intensidad de los mismos.

También se incrementa la intensidad hasta en un 20% adicional para proyectos que promuevan la conciliación de la vida laboral y familiar, así como los promovidos por jóvenes y mujeres.

Por último, la nueva Orden de Incentivos establece una reserva presupuestaria de hasta un 20% para empresas promovidas por mujeres y de un 10% para proyectos promovidos por jóvenes, exigiéndose para los proyectos de creación de empresas la realización de planes de igualdad de género.

## PLAZOS DE RESPUESTA MÁS CORTOS

Asimismo, con objeto de adecuar la nueva Orden a la nueva situación económica, se han introducido mejoras en la tramitación telemática de los incentivos para acortar aún más los tiempos de respuesta de la administración y agilizar el proceso administrativo. Se establece así con carácter general un plazo máximo de dos meses para la resolución y notificación de incentivos contados a partir de la fecha de presentación de solicitudes. Todo ello, con la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA como único gestor de la Orden.

Además, los llamados 'bonos tecnológicos' para la contratación de servicios avanzados por parte de las pymes (con un límite de 9.000 euros) serán resueltos en un mes. Por otro lado, las participaciones en capital social por parte de Invercaria tendrán un plazo de resolución máximo de cuatro meses; para los proyectos que soliciten bonificación de intereses será de tres meses y para los proyectos del programa InnoEmpresa será de seis meses.

En la nueva Orden de refuerzan con respecto al marco anterior los proyectos de la línea de I+D+i, introduciendo nuevas categorías y subcategorías, como los proyectos de desarrollo de agrupaciones innovadoras (clusters), incentivos para los servicios de asesoramiento en innovación o la estancia de personal altamente cualificado en régimen de comisión de servicios en las pymes.

Además de esta nueva Orden de Incentivos, la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa está desarrollando, de forma consensuada con los agentes sociales, un Programa de Ayudas a Empresas Viables con Dificultades Coyunturales que cuenta con una dotación de 87 millones de euros hasta final de 2009, dirigido a firmas que atraviesan problemas de falta de financiación por parte de las entidades crediticias. Igualmente para los primeros meses de 2009, la Consejería de Innovación pondrá en marcha la Iniciativa JEREMIE, lanzada por la Comisión Europea en colaboración con el BEI, instrumentando 235,7 millones de euros a través de varios fondos de capital que permitirán apalancar un montante de más de 500 millones de euros para la financiación de PYMES andaluzas. Asimismo, financiado por el Fondo Tecnológico, Andalucía cuenta con el Programa Insignia dotado con 1.000 millones de euros (400 para incentivos a fondo perdido y 600 como ayuda reembolsable).

### **BALANCE DEL SISTEMA DE INCENTIVOS: LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN AGLUTINAN EL 70% DEL TOTAL DE LOS INCENTIVOS APROBADOS**

La Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, a través de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, IDEA, puso en marcha en 2005 un nuevo sistema de incentivos que ha establecido los cimientos de un cambio de la cultura empresarial como motor de crecimiento.

La nueva normativa nació con el objetivo de incentivar todo aquello que aporte valor añadido sobre lo que existe, es decir, que introduzca innovación, que minimice las debilidades y favorezca las oportunidades del tejido empresarial andaluz, suponiendo una simplificación tanto en los procesos de tramitación como en los tiempos.

El Sistema de Incentivos ha permitido aglutinar las 15 disposiciones normativas que hasta el momento regulaban la concesión de incentivos; se estableció una entrada única para todas las solicitudes, un único órgano gestor (la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA) y un único procedimiento general de tramitación, gestión, resolución y abono de los incentivos absolutamente y con plazos muy reducidos.

La Agencia IDEA ha apoyado mediante la Orden de Incentivos para el Fomento de la Innovación y el Desarrollo Empresarial de Andalucía de 2005 y 2007 la puesta en marcha de 7.885 nuevos proyectos empresariales con incentivos por valor de 685,09 millones de euros, que han generado 21.976 empleos y una inversión empresarial de más de 3.800 millones de euros.

Del total de incentivos aprobados cabe destacar que el 47% se ha destinado a proyectos de Modernización, el 38% a Creación, el 10% a I+D+i y el 4% a proyectos del Plan de Consolidación y Competitividad de la Pyme e Innoempresa.

No obstante, si se tienen en cuenta los proyectos de I+D+i más todos los proyectos, sean de la Línea que sean, que reciben una atención especial por incorporar elementos innovadores, el número de proyectos innovadores apoyados asciende a 2.234, que representan el 28,34% del total de los proyectos, concentrando estos proyectos el 69,87% del total de incentivos aprobados.

Asimismo, cabe destacar que 3.603 proyectos (el

45,70% de los proyectos empresariales incentivados) contemplaban la incorporación de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación y de Servicios Avanzados, con incentivos por valor de 43,58 millones de euros.

En cuanto al impacto en los diferentes sectores, los incentivos aprobados se concentran sobre todo en el industrial (76,5% de los incentivos), teniendo como destino el 23,5% restante a proyectos enmarcados en el sector servicios.

El nuevo Sistema de Incentivos, ha supuesto, por lo tanto, un salto del 17 al 70% de incentivos destinados a proyectos de innovación. Asimismo, el nuevo Sistema de Incentivos impulsado por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa ha incrementado en 15 puntos el número de proyectos apoyados impulsados por microempresas, multiplicando por dos el porcentaje de apoyo a proyectos de más de 3 millones de euros de inversión incentivable y reduciendo el plazo de respuesta de 9 meses a menos de 3.



## PORTALES INSTITUCIONALES DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE EVALUACIÓN

La puesta en marcha del nuevo rediseño del portal institucional de la Sociedad Española de Evaluación, a principios del 2008, se realizó con el objetivo de mejorar el servicio que esta herramienta de información y comunicación presta a usuarios y usuarias profesionales en el campo de la Evaluación de las Políticas Públicas, y en especial de las personas asociadas a esta organización, así como de mejorar la actividad y presencia institucional de la SEE en la red y entre la comunidad de organizaciones dedicadas a la investigación científica y la difusión de experiencias sobre evaluación de todo el mundo.

Para conseguir este objetivo, se realizó un análisis y selección de fuentes de información digitales dentro de la comunidad de organizaciones de evaluación (hasta 70 fuentes de uso cotidiano). Por otra parte, se han puesto en marcha boletines periódicos que se envían a más de 1.500 suscriptores, a la vez que se ha mantenido un contacto regular entre distintos portales web a los que se envía información periódica, de lo cual se recibe información que es publicada en la web. Cumplido este primer objetivo de manera eficaz en el primer rediseño con la implantación de un sistema de gestión de contenidos y con la búsqueda de fuentes



Mapa parcial de la comunidad de webs de evaluación. Fuente TouchGraph Google Browser.

de información relevantes, el segundo rediseño se realiza con el objetivo de mejorar la experiencia de uso de la web (*su usabilidad y accesibilidad*).

Existen dos criterios que hacen que un recurso digital sea valioso: **forma y contenido**. En primer lugar, podemos tener una Web con contenidos de alta calidad, pero difícilmente utilizables por estar organizados de forma inadecuada. Con las cuestiones de forma podemos llegar a conclusiones similares: la web puede estar perfectamente diseñada, pero ser tan poco navegable que no comunique correctamente con los usuarios. Estos dos criterios de evaluación deben tener en cuenta las propiedades más características de las sedes Web: la **virtualidad**, la **recuperabilidad** y la **computabilidad**.

El resultado del nuevo rediseño presenta una nueva disposición de los elementos de navegación, eliminando las barras de navegación laterales y dividiendo la página principal en dos espacios: uno de noticias de actualidad y otro de eventos próximos, que permite disponer de más contenidos y una ordenación más visual, a la vez que se mejora la categorización de contenidos que alberga la web.



Segundo Rediseño de la web. Enero de 2009.

La nueva ordenación física y estética procura mejoras visibles que pueden extraerse de las estadísticas de uso de la web:

Los 4 meses de funcionamiento del nuevo aspecto del portal SEE posibilitaron un **64,5% de nuevas visitas** y **7123** nuevos usuarios identificados (un 42% del total)

En cuanto a cifras totales se refiere, el portal institucional de la Sociedad Española de Evaluación, ha generado **25.530** visitas, con un promedio de 4 páginas por visita y **03:37'** de tiempo promedio por visita.

Hay que resaltar que un **32.5%** son producidas por usuarios recurrentes, mientras que un 67.5% de usuarios únicos absolutos (es decir, que sólo han visitado una vez la Web)

La diferencia entre usuario único y recurrente es importante: el 32.5% totales, producidas por usuarios recurrentes producen hasta el 45% del total de visitas, con una media de 6 minutos de tiempo en el sitio por visita, frente a los dos minutos y medio que dedican los visitantes únicos.

De las más de 25.000 visitas producidas en estos 17 meses de funcionamiento, un 30% del total proviene de tráfico directo y de sitios web de referencia, es decir, que la visita se produce a través de sitios web con los que existe una relación estrecha demostrada (CLAD, AEVAL, IE3E, IDR e EUROPEAN EVALUATION SOCIETY, entre las cinco primeras).

En cuanto a la ubicación y el idioma, el perfil de usuario promedio es el de una persona que reside en España, 55.43% del total, con 15.926 visitas y 75.000 páginas en total. Le siguen usuarios de Méjico, Colombia, Perú, Argentina, Chile, Venezuela y Estados Unidos.

# ENTREVISTA A

*Mercedes Rodríguez-Piñero*



**1. USTED CUENTA CON UNA DILATADA EXPERIENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA Y MUY EN ESPECIAL DEDICADA A LAS RELACIONES LABORALES. EN ESTOS MOMENTOS DE CRISIS ECONÓMICA ¿CUÁLES ENTIENDE QUE SON LOS RETOS PRINCIPALES QUE DEBEN AFRONTAR LOS PROTAGONISTAS DE DICHAS RELACIONES Y EN QUÉ MEDIDA PUEDE EL CONSEJO APORTAR SOLUCIONES?**

Si pudiéramos tomar el pulso a nuestra sociedad en estos momentos, nos encontraríamos con un ritmo bastante acelerado, especialmente si nos concentráramos en tres colectivos: aquél que está padeciendo el rigor de la crisis en su puesto de trabajo, aquél que lo padece en su empresa y aquél que lo padece en la toma de decisiones políticas. El elemento común más evidente sin duda es la destrucción de empleo y la no generación del mismo. Todo ello ha generado un ambiente de desconfianza, de retracción del consumo, bajada de los precios, falta de inversiones, imposibilidad de realizar nuevos proyectos, y un sinfín de circunstancias por todos conocidas que parece imposible detener. Sin embargo, creo que es importante mantener la calma, porque el principal reto al que nos enfrentamos yo diría que es la recuperación de esa confianza. Si la crisis se ha generado en el sector financiero, es evidente que ahí es donde se deben producir los mayores cambios; pero también han de darse en el ámbito del trabajo y de las relaciones que se suceden en su entorno, debemos procurar salidas eficaces a medio y largo plazo y satisfactorias tanto para trabajadores como para empresarios y esto último sólo puede lograrse desde la premisa del diálogo, tal y como se viene demandando desde todos los círculos y como el propio Presidente de la Junta ha reclamado. Ello

significa que hay que identificar los problemas para poder encontrar soluciones. En este sentido, yo diría que la empleabilidad es el gran reto que debemos afrontar, entendiendo ésta como la capacidad que tiene una persona para desarrollar una tarea; y esto implica una fuerte apuesta por la formación, entendida como derecho pero también como obligación. En el caso andaluz, el SAE está haciendo un papel importante en este sentido, pero no toda la responsabilidad recae en la Administración, son los empresarios quienes deben ser conscientes de estas circunstancias y también los propios trabajadores, de manera que la inversión en formación y asunción de nuevas capacidades, se convierta en prioritaria. El Consejo está como siempre dispuesto, y así lo viene haciendo, a colaborar desde el marco de sus competencias a cuanto se requiera de él, especialmente facilitando los niveles necesarios de diálogo entre las organizaciones que forman parte de su máximo órgano de Gobierno, CEA, UGT, CCOO y la Consejería de Empleo.

## 2. EL CONSEJO ANDALUZ DE RELACIONES LABORALES LLEVA MÁS DE 25 AÑOS CONJUGANDO INTERESES DE LOS AGENTES SOCIOECONÓMICOS DE ANDALUCÍA Y LA GESTIÓN PÚBLICA. ELLO NO HUBIERA SIDO POSIBLE SIN CONTAR CON LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LAS ORGANIZACIONES QUE CONFORMAN EL CONSEJO, PERO SIN DUDA HABRÁ ELEMENTOS QUE SEAN LA CLAVE DEL ÉXITO DE TANTOS AÑOS DE CONSENSO ¿CUÁLES EN SU OPINIÓN HAN SIDO ESAS CLAVES?

Las claves las encontramos sin duda en las personas, el compromiso con la consecución de un bien común y que supera lo individual y el esfuerzo e interés demostrado en cada proyecto, todos los cuales han buscado, en todo momento, el crecimiento y el bienestar de la Comunidad Autónoma andaluza.

## 3. EL CONSEJO CONTEMPLA TAMBIÉN LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS LABORALES A TRAVÉS DEL SISTEMA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES DE ANDALUCÍA, CONOCIDO COMO SERCLA ¿EN QUÉ CONSISTE EXACTAMENTE EL PAPEL DE ESTE SISTEMA?

El SERCLA nació con un propósito muy claro, que no era otro que contribuir a la canalización y mejor tratamiento de la conflictividad laboral en Andalucía. Siguiendo algunos modelos precedentes, y nacido del consenso y el acuerdo entre los propios protagonistas de las relaciones laborales, con el apoyo de la Administración, ha jugado un papel fundamental en la superación de la conflictividad a través de mecanismos más ágiles y eficaces que los tradicionales. El SERCLA facilita y posibilita el acuerdo desde la premisa del diálogo y la comunicación entre los sujetos en conflicto, con el apoyo de la comisión de mediación-conciliación, que tratará de promover la avenencia de manera que no haya ganadores ni vencidos, sino que los efectos del acuerdo sean comunes.



#### 4. LA PRENSA, INCLUSO INTERNACIONAL, HA POSICIONADO A ANDALUCÍA A UN LUGAR RELEVANTE EN RELACIÓN A LOS NIVELES DE PAZ SOCIAL LLEGANDO INCLUSO A RECOMENDAR LAS INVERSIONES EN ESTE TERRITORIO POR DICHA CAUSA. ¿EN QUÉ MEDIDA CREE USTED QUE EL CONSEJO ESTÁ FAVORECIENDO LA MEJORA DEL CLIMA SOCIAL?

Como lo viene haciendo desde hace 25 años, facilitando la comunicación y puesta en común de los intereses de cada colectivo aquí representado, siendo sensibles de las necesidades de cada momento y circunstancias de la Comunidad, ofreciendo servicios al ciudadano en el ámbito específico de las relaciones laborales, impulsando una negociación colectiva lo más cercana posible a la realidad, actualizada, flexible, que incorpore nuevos contenidos y criterios que, en definitiva, van a permitir un clima más adecuado para el desarrollo de la actividad productiva; del mismo modo que colaboramos con todas las instancias profesionales que son responsables de mantener este clima, léase inspectores de trabajo, orden social de la jurisdicción, universidades, colegios profesionales, asociaciones, etc....en definitiva estando comprometidos con los objetivos para los que el Consejo fue creado, y que no es otro que permitir el mejor crecimiento de nuestro sistema de relaciones laborales.

#### 5. ¿CUÁLES SON LOS RETOS FUTUROS MÁS INMEDIATOS QUE TIENE USTED COMO PRESIDENTA DE ESTE ORGANISMO?

Como lo han sido desde que inicié mi andadura en esta Institución, mis retos son los del Consejo y estos a su vez son los que sus miembros demandan de él. Por tanto mi función es, ha sido y será responder, desde mi capacidad, conocimiento y experiencia, a cuanto se precise de mí. El compromiso va por delante, porque creo en las posibilidades del órgano en que nos hemos convertido, un órgano moderno, eficaz, que ha sabido adaptarse a los cambios tanto en las formas como en los contenidos. Mi labor no es otra que facilitar y promover esa adaptación e impulsar el diálogo permanente entre los interlocutores sociales y la propia administración.

#### 6. LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS ES UNA HERRAMIENTA A DISPOSICIÓN DEL GESTOR PÚBLICO PARA PROFUNDIZAR EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA HACIA UNA GESTIÓN MÁS EFICAZ Y EFICIENTE DE LOS PROGRAMAS PÚBLICOS EN UNA SOCIEDAD DEMOCRÁTICA. ¿CONSIDERA USTED ÚTIL LA EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CONSEJO?

La mirada crítica siempre es bien recibida, porque a veces estamos tan inmersos en el trabajo diario que no tenemos tiempo para distanciarnos y autoevaluarnos, conocer si lo que hacemos y la forma en que lo hacemos no sólo es correcta sino que es la mejor. Por tanto, sí, para el Consejo como para cualquier otra entidad, la evaluación es necesaria para mejorar nuestros resultados.

## II Máster Iberoamericano de Evaluación de Políticas Públicas

Del 13 de Abril al 3 de Julio 2009

La Universidad Internacional de Andalucía y la Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas están interesadas en colaborar y cooperar en el terreno de la formación, a través de programas que faciliten la transferencia de conocimientos y la promoción de la cultura de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios, como instrumento imprescindible para el buen gobierno y la profundización de la democracia.

Dentro del marco de las actividades que tienen por objeto alcanzar dichos fines, ambas entidades han convocado para el curso académico 2008-2009 la realización del II Máster en Evaluación de Políticas Públicas.

Esta nueva edición del Máster Iberoamericano de Evaluación de Políticas Públicas está adaptada a la metodología y contenidos pedagógicos de las nuevas exigencias del Espacio Universitario Europeo y asegura la organización técnica y científica, incluyendo en su programa los contenidos de la Memoria Pedagógica, las metodologías de impartición, el profesorado y los controles de calidad científica que ha elaborado la Sociedad Española de Evaluación, cuyo objeto constituyente coincide con el desarrollo en España de una cultura de evaluación de políticas públicas, sumando intereses con la propia UNIA.

### METODOLOGÍA

La idea fundamental es la de estimular en los participantes el deseo de adquirir conocimiento y desarrollar sus capacidades críticas y creativas, alejándose del habitual traspaso de información.

Las sesiones deben entenderse como guía u orientación, no como dogma, para que el alumno/a comprenda y #aprehenda# en lugar de simplemente #aprender#, para que adquiera conceptos claros y elabore sus propias conclusiones a partir de las sesiones teóricas y de su participación en los debates sobre la actualidad, la lectura directa de la bibliografía complementaria y del trabajo continuo con el manual-guía recomendado como bibliografía básica.

El Curso está, pues, orientado y concebido con la vocación de promover el esfuerzo regular que estimule el ejercicio de la capacidad de pensar.

### TÉCNICAS DOCENTES

Sesiones Académicas Teóricas y Prácticas, exposición y debate, y actividades dirigidas.

### Módulo docente de carácter introductorio, no presencial

#### Módulos docentes presenciales

El papel del estado y de las Administraciones Públicas  
Concepto, funciones y tipos de Evaluación  
Elaboración de Políticas, planes y programas. Base para la evaluabilidad  
Evaluación participativa: agentes, género y territorio  
Técnicas de recopilación de información para la Evaluación  
Evaluación de racionalidad y coherencia  
Evaluación del sistema de gestión  
Diseño y Evaluación del sistema de seguimiento  
Evaluación de resultados e impactos  
Uso y presentación de la Evaluación  
Evaluación de la Política Regional de Desarrollo  
Profesionalización e institucionalización de la evaluación  
Experiencias de Evaluación  
Realización de Tesina de Maestría tutorizada

### Personas a quienes van dirigidos los estudios

Cargos de las Administraciones más relacionados con la gestión, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas.

Responsables de Proyectos y/o actuaciones en materia de Cooperación al desarrollo, marcos del sector externo, organismos internacionales, ONGs, u otros similares.

Funcionarios de alto nivel responsables del diseño y valoración de las políticas públicas.

En general, licenciados/as universitarios, que quieran dirigir su actividad profesional al campo de la gestión pública, y que encuentren en la evaluación un área de especialización.

### Importe del curso

**Matriculación:** 3.000 € (Comprende Derechos de Matrícula, Apertura de Expediente Académico, Expedición de Título y Seguro Médico)

**Alojamiento y Manutención:** 1.800 € por Alojamiento y Manutención en Residencia Universitaria durante todo el curso, en habitación doble de uso compartido.

### Becas y/o ayudas:

- ▶ Beca de Matrícula
- ▶ Ayuda de Alojamiento (habitaciones compartidas, no incluye comidas)
- ▶ Ayuda de Residencia (consiste en alojamiento, desayuno, almuerzo y cena)



## Presentación Conferencia SEE Barcelona 2009



La Evaluación de Políticas Públicas representa uno de los retos clave para la política y la gestión pública del siglo XXI. Cada vez hay más conciencia sobre la necesidad de que las administraciones sean evaluadas también en su capacidad de generar valor público. Éstas, además, han progresado hacia la institucionalización de la Evaluación, un camino todavía falto de articulación y de compromiso político. Universidades, centros de investigación y empresas de consultoría ofrecen también un gran potencial para avanzar en la evaluación, pero necesitan ahondar en el intercambio de experiencias, para contrastar métodos y resultados, y así ir configurando una base conceptual compartida.

La VI Conferencia bianual, prevista para los días 6, 7 y 8 de mayo de 2009 en Barcelona, se concibe como punto de encuentro de representantes institucionales, investigadores/as y profesionales para la presentación y el debate sobre los más recientes trabajos de Evaluación. Con ello también se pretende crear red y avanzar en la arquitectura institucional de la Evaluación.

Las conferencias de la SEE siempre han apostado por un tema central, y la de Barcelona, en el 30 aniversario de los Ayuntamientos democráticos, estará dedicada en buena parte al ámbito local. En un contexto de dificultades presupuestarias y creciente fragilidad social, las demandas expresadas a los ayuntamientos, como instituciones más cercanas a los problemas, no disminuyen, sino todo lo contrario. La necesidad del momento es dotarse de una mayor capacidad política para discriminar entre lo urgente, lo necesario y lo accesorio, y de una mayor capacidad de gestión para mejorar la eficiencia y la eficacia del sector público local.

### CONTENIDOS

La Conferencia constará de charlas magistrales con expertos/as de primer nivel, una mesa redonda de alcaldes sobre la Evaluación de Políticas Públicas en los Ayuntamientos y, como eje estructural del evento, sesiones de trabajo (workshops), en las cuales se presentarán y debatirán las aportaciones facilitadas por las personas participantes de la Conferencia. También se llevará a cabo la entrega de los Premios a las buenas prácticas de innovación y excelencia en gestión pública 2009.

La Conferencia está teniendo una amplia y favorable acogida en el mundo de la Evaluación, y buena prueba de ello es la cantidad de inscripciones que ya se han realizado, el interés mostrado por las Instituciones en participar y las más de ochenta comunicaciones enviadas, que superan con creces el número de colaboraciones de ediciones anteriores.

Por otro lado, como actividades directamente vinculadas a la SEE, destacamos la semblanza in memoriam del Dr. Carlos Román, presidente de la SEE, la asamblea de socios/as y la tradicional cena institucional.

Las sesiones de trabajo se estructurarán a partir de las líneas y temas siguientes:

#### **Línea 1. La evaluación de políticas locales.**

- 1a. Políticas urbanas.
- 1b. Políticas de servicios personales.
- 1c. Políticas de desarrollo económico y empleo.

#### **Línea 2. La evaluación de políticas sectoriales.**

- 2a. Políticas educativas.
- 2b. Políticas de salud.
- 2c. Políticas de cooperación internacional.

#### **Línea 3. Conceptos y metodología de la evaluación.**

- 3a. Institucionalización de la evaluación en España.
- 3b. Metodologías para la evaluación de políticas públicas.
- 3c. Evaluación de políticas y servicios públicos de gestión indirecta.

Organizan:

SOCIEDAD ESPAÑOLA DE EVALUACIÓN (SEE) y IGOP Institut de Govern i Polítiques Públiques

Con el apoyo de:

UNIVERSITAT DE BARCELONA, UOC, ASOCIACIÓ CATALANA DE GESTIÓ PÚBLICA, UAB, UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA, ESADE, INSTITUT DE CIÈNCIES I GESTIÓ PÚBLICA, ivàlua Institut Català d'Anàlisi de Polítiques Públiques

Patrocinan y colaboran:

Generalitat de Catalunya, Departament de Justícia, Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, Diputació de Barcelona, Ajuntament de Barcelona, Agencia de evaluación y calidad, McMillan Clifford, audit-evaluation



Unión Europea

FONDO SOCIAL EUROPEO



Servicio Andaluz de Empleo  
**CONSEJERÍA DE EMPLEO**



**SOCIEDAD  
ESPAÑOLA  
DE EVALUACIÓN**