

Buenas prácticas en seguimiento y evaluación de proyectos de empleo

EXPERIENCIAS DE LA INICIATIVA COMUNITARIA EQUAL EN ANDALUCÍA



Servicio Andaluz de Empleo
CONSEJERÍA DE EMPLEO Y DESARROLLO TECNOLÓGICO



FONDO SOCIAL EUROPEO

BUENAS PRÁCTICAS EN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
DE PROYECTOS DE EMPLEO

EXPERIENCIAS DE LA INICIATIVA COMUNITARIA EQUAL EN ANDALUCÍA

Marzo 2004

Edita:

Dirección General de Fomento del Empleo
Servicio Andaluz de Empleo
Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico
Junta de Andalucía

Coordinación Técnica:

Dirección General de Fomento del Empleo
Nuria Bolaños Márquez, Olga García Caballer, Federico Pozo Cuevas y Rafael Rossi del Arco

Elaboración:

Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC)
Francisco Serrano Pérez

Fundación Mujeres
Susana Caño de la Cruz, Cristina García Comas, Natividad Gomariz Moraga, Marisa Soletto Ávila

Deposito legal: M-13650-2004

Diseño de cubiertas:

Pablo Román Quevedo

Maquetación, preimpresión y producción gráfica:

REPROFOT, S.L.

Edición: marzo de 2004

PRESENTACIÓN

Intervenir en favor del empleo exige contar con procesos de seguimiento y evaluación sólidos y capaces de detectar contenidos y métodos innovadores y que incidan de forma efectiva en el acceso al mercado laboral, de manera particular, de personas con especiales dificultades de inserción. Por esa misma razón, resulta fundamental extender y transferir aquellos conocimientos y prácticas evaluativas que se hayan mostrado ejemplares en el marco de nuestros programas y actuaciones.

La Iniciativa Comunitaria Equal, que promueve el desarrollo de nuevos métodos de intervención que reduzcan las desigualdades en el mercado de trabajo, representa un terreno excelente donde probar y validar diseños e instrumentos que mejoren la evaluación de proyectos y actuaciones. En este contexto, el Servicio Andaluz de Empleo ha llevado a cabo una labor de estudio, reflexión e intercambio en torno a los procesos de seguimiento y evaluación que desarrollan los 21 proyectos Equal a los que representa durante la convocatoria 2001-2004. Estas actividades dieron comienzo con la celebración en Córdoba, los pasados 30 de septiembre y 1 de octubre de 2003, de un seminario que contó con la participación de las personas responsables de la evaluación, tanto internos como externos de los proyectos Equal y que tuvo como objetivo el aprendizaje y aprovechamiento conjunto en torno al desarrollo de prácticas evaluativas. La experiencia se fue enriqueciendo con la realización de un diagnóstico sobre la situación de cada una de las evaluaciones en curso y la celebración en Sevilla, los pasados 10 y 11 de diciembre de 2003, de un taller de intercambio de experiencias en el que nuevamente participó el personal de evaluación de todos los proyectos Equal. En el marco de dicho taller, el análisis conjunto de los aciertos y dificultades del diseño y ejecución de las evaluaciones dio paso a la identificación de prácticas susceptibles de ser transferidas a entornos más generales.

Como culminación de este proceso, se publica ahora un compendio sobre la experiencia andaluza, que pretende servir de herramienta para la mejora de las prácticas evaluativas en el marco de proyectos de empleo. Fruto de la reflexión y el intercambio de experiencias entre quienes trabajan en la Iniciativa Comunitaria Equal, el presente trabajo representa, sin duda, una importante contribución a la mejora de los procesos de seguimiento y evaluación de intervenciones dirigidas, tanto a la inserción laboral de personas con dificultades de acceso al empleo, como a la lucha contra las discriminaciones que operan en el mercado de trabajo.

ESPERANZA PEREA ACOSTA
Directora General de Fomento del Empleo del Servicio Andaluz de Empleo
Marzo de 2004

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN	9
2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE LUCHA CONTRA LAS DISCRIMINACIONES EN EL MERCADO LABORAL	12
2.1. Contexto político	12
2.2. Marco normativo y niveles de coordinación	14
2.3. Integración de la perspectiva de género en los procesos de seguimiento y evaluación	22
3. METODOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS	24
3.1. Nociones básicas sobre el seguimiento y la evaluación de proyectos	25
3.2. Proceso de detección y selección de buenas prácticas	31
4. BUENAS PRÁCTICAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS EQUAL	36
4.1. Metodologías, técnicas y herramientas	38
4.1. 1. Sistemas integrados	38
4.1. 2. Metodologías participativas	42
4.1. 3. Técnicas cualitativas de recogida y análisis de información	49
4.1. 4. Herramientas de seguimiento y evaluación continua	58
4.1. 5. Control de calidad de procesos y actividades	66
4.1. 6. Técnicas y herramientas de evaluación del cumplimiento de los principios de la Iniciativa Equal	74
4.2. Gestión y coordinación	79
4.2. 1. Mecanismos de gestión y coordinación	79
4.2. 2. Evaluación del funcionamiento de la Agrupación de Desarrollo	84
5. RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	88
5.1. La evaluación participativa: quién, cómo y cuándo	89
5.2. Evaluación interna, externa y mixta	92
5.3. Cómo integrar la perspectiva de género en el seguimiento y evaluación	94
5.4. La construcción de un sistema de indicadores	97
5.5. Técnicas y herramientas en función del contenido de evaluación	100
5.6. La utilización de los resultados de evaluación	103
ANEXO: BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS WEB SOBRE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	107
ANEXO: LOS 21 PROYECTOS EQUAL REPRESENTADOS POR EL SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO	110

2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE LUCHA CONTRA LAS DISCRIMINACIONES EN EL MERCADO LABORAL

2.1. Contexto político

La Estrategia Europea de Empleo (EEE), adoptada por el Consejo en la Cumbre de Luxemburgo en 1997 con el fin de desarrollar el Título de Empleo del Tratado de Ámsterdam, es el marco en el que se lleva a cabo la política europea y de los Estados miembros en materia de empleo. La principal característica de esta estrategia es el establecimiento del principio de coordinación entre la Comisión y los Estados miembros para la consecución de determinados objetivos comunes en torno a los denominados cuatro pilares de intervención:

- Mejora de la empleabilidad.
- Desarrollo del espíritu emprendedor y creación de empleo.
- Fomento de la adaptabilidad de las empresas y trabajadores y trabajadoras a los cambios del mercado laboral.
- Fortalecimiento de las políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

La EEE³ establece anualmente unas Directrices para el empleo comunes a todos los Estados miembros y que éstos deben reflejar y desarrollar en sus Planes nacionales de empleo.

Además, para el seguimiento y evaluación de las directrices, los Estados miembros disponen de una serie de indicadores que permiten contrastar los objetivos con los resultados de sus políticas de empleo. Estos indicadores se elaboran anualmente, en función de las directrices anuales, por un grupo de trabajo específico en el que participan la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión y los Estados miembros.

³ Ver Directrices, indicadores, evaluación de la Estrategia y otros documentos de interés en http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

Asimismo, y en el marco de esta Estrategia Europea de Empleo, se desarrollan las intervenciones comunitarias, tales como la Iniciativa Comunitaria Equal, cuyo principal instrumento financiero es el Fondo Social Europeo⁴.

A partir de las conclusiones del Consejo Europeo de Lisboa de marzo de 2000, se hace todavía más evidente que para que la Estrategia Europea de Empleo sea plenamente eficaz, es necesario reforzar los mecanismos que faciliten la plena participación de los recursos humanos europeos en el mercado laboral.

La existencia de discriminaciones y desigualdades en el empleo, así como la necesidad de prácticas y políticas innovadoras que mejoren los mecanismos de funcionamiento del mercado laboral, son los dos argumentos principales para la puesta en marcha y desarrollo de la Iniciativa Comunitaria Equal.

El objetivo principal de esta Iniciativa Comunitaria, en la que se enmarcan los 21 proyectos representados por el Servicio Andaluz de Empleo, es facilitar el acceso al empleo de todas las personas, mediante acciones innovadoras de lucha contra la discriminación y la desigualdad en el mercado laboral, y en un contexto transnacional.

⁴ http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl_esf/index_en.htm

2.2. Marco normativo y niveles de coordinación

El seguimiento y evaluación de las intervenciones comunitarias y específicamente de las relativas a los Fondos Estructurales, es un requisito obligatorio que se desarrolla en la normativa comunitaria a distintos niveles.

Es en el Reglamento general de los Fondos Estructurales⁵ donde se establecen las disposiciones relativas a los procedimientos de evaluación, que constituyen la base para el seguimiento y evaluación de las intervenciones, (cuantificación de objetivos, indicadores y tipos de evaluación), fijando las competencias de cada uno de los niveles de gestión y los requisitos para la elaboración de informes.

En toda intervención comunitaria, la correspondiente autoridad de gestión del Estado miembro es la responsable de establecer los dispositivos de recogida de datos, los indicadores de seguimiento, y de realizar las evaluaciones que se indican en el texto del Reglamento. Asimismo, el Estado miembro se hace responsable de la transmisión de datos a la Comisión, preferentemente, a través de sistemas informáticos.

Los indicadores de seguimiento físicos y financieros, deben ser elaborados siguiendo las orientaciones metodológicas y las listas publicadas por la Comisión⁶ y servirán para mostrar la situación en la que se encuentra la intervención respecto al cumplimiento de los objetivos específicos, realizaciones físicas, resultados e impacto y ejecución financiera.

Con el fin de valorar la eficacia de las intervenciones se debe realizar una evaluación previa, otra intermedia y una posterior, así como todas aquellas evaluaciones temáticas que se consideren pertinentes.

La evaluación previa, que constituye la base a partir de la cual se diseñan las acciones, debe cubrir al menos tres aspectos relativos a la situación económica, situación e impacto medioambiental y situación e impacto en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

La evaluación intermedia, que debe ser realizada por un equipo evaluador independiente, comprende dos fases cuyos objetivos son, respectivamente, corregir las intervenciones y servir para preparar el siguiente período de programación.

⁵ Reglamento (CE) n° 1260/1999 del Consejo de 21 de junio de 1999 por el que se establecen disposiciones generales sobre los Fondos Estructurales. Artículos 36, 40, 41, 42, 43, 44.

⁶ El nuevo período de programación 2000-2006. Documento de trabajo metodológico 3. Indicadores de seguimiento y evaluación: orientaciones metodológicas.

La evaluación ex - post, servirá para sacar conclusiones sobre la estrategia política en materia de cohesión económica y social, se realizará por equipos evaluadores externos y será desarrollada por la Comisión en colaboración con la Autoridad de gestión del Estado miembro.

La Autoridad de gestión se compromete a presentar un informe anual y, en el caso de intervenciones pluri- anuales, un informe final en el que se recoja al menos la siguiente información: cambios del contexto socioeconómico y de las políticas que puedan afectar a la intervención; situación de la ejecución en función de los indicadores de seguimiento; ejecución financiera de la intervención; disposiciones tomadas por la autoridad de gestión para garantizar la eficacia y calidad de la intervención y medidas de coordinación del conjunto de la ayuda estructural. Por último, el Reglamento indica que los resultados de las evaluaciones deben ser de carácter público.

La Iniciativa Comunitaria Equal, como todas las intervenciones del Fondo Social Europeo, está sujeta a las disposiciones generales establecidas por el Reglamento general y por el Reglamento del Fondo Social Europeo⁷ que han sido adaptadas a las características específicas de Equal, y que se detallan en las orientaciones generales que regulan dicha Iniciativa⁸.

En dichas disposiciones se establecen las responsabilidades de todas las instancias implicadas en el seguimiento y evaluación de la Iniciativa, que se ejecutan a tres niveles distintos: Comisión Europea, Autoridad de gestión del Estado miembro y Agrupación de desarrollo (AD).

En el marco configurado por el desarrollo de la Iniciativa en Andalucía⁹, el Servicio Andaluz de Empleo participa como representante de 21 agrupaciones de desarrollo durante la convocatoria 2001-2004 y, entre otras labores, lleva a cabo un proceso de seguimiento y evaluación del conjunto de dichos proyectos.

El desarrollo de los sistemas de seguimiento y evaluación en los mencionados niveles, ha dado lugar a una serie de mecanismos y procedimientos que se complementan entre sí y que, de forma coordinada, constituyen el entramado del seguimiento y evaluación de la Iniciativa Equal y de los proyectos, que en este caso concreto, tienen como entidad representante al Servicio Andaluz de Empleo de la Junta de Andalucía.

⁷ Reglamento (CE) n° 1784/1999 del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de julio de 1999 relativo al Fondo Social Europeo.

⁸ Comunicación 853/2000 de la Comisión a los Estados miembros por la que se establecen las orientaciones relativas a la Iniciativa Comunitaria EQUAL.

⁹ Orden de 4 de abril de 2001 de la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico de la Junta de Andalucía por la que se convoca y regula la participación en el Programa de la Iniciativa Comunitaria de Empleo EQUAL para el período 2000-2004.

Comisión Europea.

La Comisión Europea es la responsable de realizar un seguimiento y evaluación en el ámbito europeo, cuyo objetivo fundamental es el de estimar las implicaciones de Equal en la Estrategia Europea de Empleo, así como en relación con los planes nacionales de acción para el empleo¹⁰.

La Comisión relaciona estrechamente el ejercicio de evaluación, con la difusión e intercambio de buenas prácticas y resultados entre los Estados miembros, con el fin de cumplir con el requisito principal de la Iniciativa comunitaria, que consiste en la búsqueda de soluciones innovadoras en la lucha contra las discriminaciones, desde la perspectiva de un mejor funcionamiento del mercado laboral.

En este sentido, uno de sus instrumentos principales es la realización de evaluaciones comparativas de los resultados a través de "revisiones temáticas", que se llevarán a cabo mediante el establecimiento de grupos de agrupaciones de desarrollo para cada una de las áreas temáticas de la Iniciativa.

La Unidad de Iniciativas Comunitarias de la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales, es la responsable de llevar a cabo el seguimiento y evaluación de la Iniciativa en el ámbito comunitario. El instrumento principal para el trasvase de información, entre los Estados miembros y la Comisión, es la Base de Datos Común Europea (BDCE), siendo la Autoridad de gestión del Estado miembro la encargada de recoger y transferir la información de los proyectos de la Iniciativa a dicha base de datos.

¹⁰ Capítulo V 'Difusión y evaluación a nivel europeo' de la Comunicación 853/2000.

Autoridad de gestión del Estado miembro.

La Autoridad de gestión española de la Iniciativa Equal es la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE), dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales¹¹. Como tal Autoridad de gestión es la responsable del control, seguimiento y evaluación de la Iniciativa, tanto del seguimiento financiero como de los resultados de las actividades, y del cumplimiento de los principios y objetivo general de la Iniciativa en España.

El Complemento de Programa de Equal¹² en España, describe los sistemas de seguimiento y evaluación a escala comunitaria, nacional y de evaluación interna de los proyectos y define los objetivos, contenidos e indicadores que deben ser tenidos en cuenta por todas las partes implicadas.

La UAFSE presentó ante la Comisión el informe de evaluación previa, sobre cuya base se realizó la programación de la Iniciativa en España; y que comprende tres estudios: estudio sobre la situación socioeconómica, las tendencias del mercado laboral y las situaciones de desigualdad y discriminación en este mercado; estudio sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; estudio de evaluación de coherencia entre las situaciones descritas y las estrategias propuestas en el PIC¹³.

La primera fase de la evaluación intermedia, realizada por un equipo evaluador independiente, fue presentada por la Autoridad de gestión española ante la Comisión en diciembre de 2003¹⁴. El objetivo de esta evaluación era obtener información suficiente para reorientar la segunda convocatoria de la Iniciativa; asimismo, se analiza el grado de cumplimiento de los principios básicos y prioridades horizontales de la Iniciativa, e incluye un estudio de coherencia, eficacia, eficiencia, pertinencia y procesos. La segunda fase de la evaluación intermedia se presentará en diciembre de 2005, y tiene como objetivo facilitar la programación del nuevo período de Fondos Estructurales.

Por otro lado, y con el objetivo de recoger y transferir los datos de la Iniciativa Equal, a la Comisión, la UAFSE ha desarrollado un seguimiento informático cuyo soporte principal es una base de datos que, con

¹¹ Real Decreto 683/2002, de 12 de julio, por el que se regulan las funciones y procedimientos de gestión de la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo.

¹² Complemento de Programa español de la Iniciativa Comunitaria EQUAL aprobado por el Comité de seguimiento el 25 de abril de 2001. Capítulos 4 y 5.

¹³ Programa de la Iniciativa Comunitaria EQUAL en España aprobado por Decisión de la Comisión en marzo de 2001.

¹⁴ Conclusiones del informe de la evaluación intermedia de Equal. <http://www.mtas.es/uafse/equal/documentacion.htm>

carácter nacional, recopila toda la información relevante de los proyectos en términos de ejecución financiera, desarrollo de actuaciones y cumplimiento de los principios de la Iniciativa.

A tal fin está dispuesto¹⁵ que para acceder a la ayuda concedida por parte de los proyectos Equal, es necesario que éstos introduzcan periódicamente los datos de ejecución en el sistema de seguimiento informático, adjuntando un informe sobre las actividades y los gastos que se presentan. Asimismo, se debe presentar un informe final del conjunto del proyecto que incorpore los resultados de las evaluaciones que se hayan llevado a cabo, tanto de carácter interno como externo.

En este nivel de Estado miembro se encuentra, además, el **Comité de seguimiento**¹⁶, órgano de seguimiento de la Iniciativa que está presidido por la Autoridad de gestión (UAFSE) y cuyos miembros son: la administración general del estado, las comunidades y ciudades autónomas, las organizaciones patronales y sindicales más representativas y las organizaciones más pertinentes, en el marco de Equal, de entre las representadas en el consejo estatal de organizaciones no gubernamentales de acción social.

En el desarrollo de sus diversas funciones de seguimiento de la Iniciativa en España, el Comité de Seguimiento ha creado un grupo técnico de evaluación para el control de la evaluación intermedia del PIC que está compuesto por la Autoridad de gestión (UAFSE), la Comisión, tres Comunidades autónomas (entre ellas la de Andalucía) y la Estructura de apoyo.

Por último, la asistencia técnica de la Iniciativa en España se basa fundamentalmente en el equipo técnico conformado por la **Estructura de apoyo de la Iniciativa Equal**¹⁷, que ha sido contratado por la UAFSE para desarrollar tareas al efecto, entre las que se encuentran las de seguimiento y evaluación.

Una de las actividades principales que lleva a cabo la Estructura de apoyo, es la de ofrecer soporte al seguimiento de los proyectos, por un lado, y, por otro, realizar la evaluación del conjunto de la Iniciativa. La recogida de información se realiza a través de diversas herramientas tales como visitas de seguimiento y cuestionarios. La información así recogida es la base para la realización de dos tipos de informes: individuales de cada uno de los proyectos y conjuntos de la Iniciativa. En ambos casos, estos informes deben ser presentados ante distintas instancias tales como la Comisión y el Comité de seguimiento español.

¹⁵ Guía de gestión y control de los proyectos de la Iniciativa Comunitaria EQUAL editada por la UAFSE.

¹⁶ Artículo 35 del Reglamento (CE) nº 1260/1999 del Consejo de 21 de junio de 1999 por el que se establecen disposiciones generales sobre los Fondos Estructurales.

¹⁷ Eje 6 de Asistencia técnica del Complemento de Programa de la Iniciativa Comunitaria EQUAL en España.

Servicio Andaluz de Empleo.

Desde el inicio de la convocatoria andaluza, el Servicio Andaluz de Empleo puso al servicio de las 21 Agrupaciones de Desarrollo a las que representa, un sistema común de seguimiento y evaluación articulado en tres ámbitos de trabajo: **seguimiento financiero, seguimiento y evaluación continua y refuerzo de la evaluación en el seno de cada proyecto.**

El primero permite que las entidades de cada AD cumplan sus compromisos con el responsable del control financiero y la gestión del proyecto (Dirección General de Fomento del Empleo del Servicio Andaluz de Empleo) y, a su vez, que éste cumpla los suyos con la UAFSE. El segundo permite: a) que se recoja información sobre la ejecución de los proyectos; b) que esta recogida sirva para remitir información sobre el avance de dichos proyectos (informes) a la UAFSE y al conjunto de socios dentro de cada AD; y c) que la información, explotada con carácter de conjunto (los proyectos Equal en Andalucía), sea difundida para mejor conocimiento de lo que representa la Iniciativa en el contexto de las políticas de empleo. Por último, el tercer ámbito de trabajo consiste en un programa de actividades que complementa y refuerza la autoevaluación (interna o externa) prevista en el seno de cada AD.

Desde la finalización de la Acción 1 de Equal, y tanto en el ámbito financiero como en el de las actividades, se dispone del Sistema Equal-GSE, una aplicación informática que asiste a las entidades que, en el seno de cada AD, han asumido compromisos de ejecución del proyecto. Equal-GSE asiste periódicamente a la justificación de gastos y a la elaboración y presentación de informes de actividades y cumple asimismo con la labor de transferir los datos requeridos por la UAFSE como autoridad de gestión de la Iniciativa en España. Pero, en el ámbito del sistema común de las AD andaluzas, Equal-GSE constituye la base, que no el único instrumento para el seguimiento del avance de la Iniciativa en Andalucía. La información que dicho sistema informático recaba con periodicidad semestral es cualificada mediante la realización de entrevistas con los responsables técnicos de los 21 proyectos.

Fruto de la recogida y tratamiento de información desde el inicio de los proyectos, son los informes de seguimiento (ejecución y cumplimiento de principios) de Equal en Andalucía. Hasta la fecha se han realizado cinco informes que describen el desarrollo de la Acción 1, analizan los acuerdos de cooperación transnacional suscritos y ofrecen información sobre el avance de los proyectos desde su comienzo en junio de 2002 hasta junio de 2003.

Finalmente, y en el tercero de los ámbitos de trabajo mencionados al principio, el del refuerzo de la evaluación en el seno de cada AD, **debe destacarse el desarrollo por parte del Servicio Andaluz de Empleo de un proceso de análisis, intercambio de experiencias e identificación de prácticas evaluativas prometedoras cuya culminación representa, por el momento, la presente publicación.**

La Agrupación de Desarrollo.

La labor de seguimiento y evaluación que lleva a cabo el Servicio Andaluz de Empleo, en el marco de la convocatoria andaluza, es complementaria de la evaluación interna de cada AD (la que se desarrolla en el marco de cada programa de trabajo), y ofrece un componente de calidad tanto a nivel individual (de cada proyecto) como de conjunto.

Las orientaciones de la Comisión a los Estados miembros sobre la Iniciativa Equal, establecen que se debe desarrollar una evaluación continua¹⁸ en el marco de los proyectos, tanto en el ámbito de la intervención en el territorio, como en el de la cooperación transnacional.

El Complemento de Programa¹⁹, que los proyectos deben contar con un sistema de seguimiento interno, que facilite la adaptación y posible modificación de las acciones inicialmente planteadas que, además, debe responder a las necesidades y requerimientos de seguimiento de la Autoridad de gestión de la Iniciativa. Asimismo, dispone que los proyectos deben contar con un sistema de evaluación interna que puede ser complementado con la evaluación externa para garantizar su objetividad.

En este sentido, los sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos deben, por un lado, contemplar un nivel de evaluación que se adapte a las necesidades y condiciones singulares y únicas del proyecto en el marco de Equal y, por otro lado, deben responder a los requerimientos de las evaluaciones de las distintas instancias implicadas.

La UAFSE, como Autoridad de gestión de la Iniciativa, ha desarrollado unas orientaciones metodológicas²⁰ para facilitar el proceso de autoevaluación de los proyectos en las que se establece, por un lado, un marco común mínimo de contenidos de obligado cumplimiento, y, por otro lado, ofrece desarrollos metodológicos y diversas herramientas para el seguimiento y evaluación interna de los proyectos.

La evaluación del cumplimiento de los contenidos mínimos hace referencia a tres ámbitos, que se corresponden con los principios básicos, prioridades horizontales y objetivo principal de la Iniciativa.

¹⁸ Artículos 35 y 37 de la Comunicación 853/2000 de la Comisión a los Estados miembros por la que se establecen las orientaciones relativas a la Iniciativa Comunitaria EQUAL.

¹⁹ Epígrafes 4.4 y 5.2 del Complemento de Programa español de la Iniciativa Comunitaria EQUAL aprobado por el Comité de seguimiento el 25 de abril de 2001.

²⁰ Guía metodológica de evaluación: orientaciones metodológicas para la evaluación interna de los proyectos de la Iniciativa Comunitaria EQUAL. Unidad Administradora del Fondo Social Europeo.

Para facilitar el análisis, las citadas orientaciones metodológicas definen los objetivos de evaluación de cada principio y prioridad, así como también propone una serie de cuestiones clave en forma de preguntas que delimitan el contenido de los mismos.

El análisis del cumplimiento de los principios así como la contribución del proyecto a su fortalecimiento es, por tanto, una parte esencial de la evaluación interna de los proyectos Equal y debe estar incorporado en el sistema de seguimiento y evaluación de todo proyecto.

2.3. Integración de la perspectiva de género en los procesos de seguimiento y evaluación

La integración de la perspectiva de género, en las intervenciones de los Fondos Estructurales, es una prioridad que se ha ido desarrollando a lo largo de los distintos períodos de programación.

En el actual período de programación 2000-2006, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres no es sólo un principio político, sino que constituye una estrategia que debe ser tenida en cuenta en todas las fases de diseño, planificación, ejecución y seguimiento y evaluación de los programas y proyectos.

El Reglamento general de los fondos, establece disposiciones específicas sobre la integración de la perspectiva de género en los procesos de seguimiento y evaluación²¹, referidas a la elaboración de indicadores y estadísticas, así como a la realización de la evaluación previa y de impacto desde la perspectiva de género.

Un ejemplo de la importancia que el seguimiento y evaluación de la integración de la perspectiva de género tiene en las intervenciones de los Fondos estructurales, podemos encontrarlo en la relación que tiene este elemento con la evaluación intermedia y, por lo tanto, con la reserva de eficacia, disposición ésta por la que, según el artículo 44 del Reglamento general, la Comisión se reserva la asignación del 4% del total de los créditos del compromiso hasta que se compruebe la eficacia del programa.

El objetivo principal de esta evaluación intermedia, es analizar las intervenciones de manera que sea posible realizar las modificaciones pertinentes para poder alcanzar los objetivos inicialmente previstos. En este sentido, la evaluación intermedia debe comprobar, entre otros aspectos, que la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres se ha llevado a cabo de forma efectiva, así como detectar las posibles mejoras que permitan replanificar las intervenciones de manera adecuada; si la evaluación intermedia comprueba que estos elementos no están presentes, se corre el riesgo de perder este 4% de los fondos.

Por otro lado, la Comisión ha elaborado orientaciones estratégicas y metodológicas, en las que se pueden encontrar los supuestos mínimos, que deben cumplir las intervenciones estructurales, en materia de seguimiento y evaluación desde una perspectiva de género²².

²¹ Artículos 36 y 41 del Reglamento (CE) n° 1260/1999 del Consejo de 21 de junio de 1999 por el que se establecen disposiciones generales sobre los Fondos estructurales.

²² The new programming period 2000-2006. Technical paper by theme nr. 3. Mainstreaming equal opportunities for women and men in structural fund programmes and projects.

Estas orientaciones hacen mención específica sobre los procesos de seguimiento y evaluación, y los elementos imprescindibles para que éstos se realicen desde una perspectiva de género.

En primer lugar, se debe realizar una recogida de datos y de información teniendo siempre en cuenta la perspectiva de la igualdad de oportunidades. En este sentido, desagregar los datos por sexo es el primer paso que debe darse para facilitar un análisis más detallado sobre las diferencias existentes entre hombres y mujeres.

Los datos desagregados por sexo, son también la base para la elaboración de indicadores de igualdad o indicadores de género, que permitan medir los avances que se están realizando en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Las orientaciones facilitan, asimismo, una serie de indicadores relacionados con objetivos concretos de igualdad agrupados en tres niveles: resultados, realizaciones e impacto.

Para la construcción de un sistema de indicadores de género, la Comisión hace una doble recomendación: Los indicadores de género, deben servir para cuantificar y medir los hechos, pero también deben profundizar en el significado de los mismos. En este sentido, propone la utilización de indicadores cualitativos y cuantitativos que expliquen las diferencias y desigualdades, así como analizar el impacto de las realizaciones de las actividades a medio-largo plazo.

En el marco de la Iniciativa Equal, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, además de ser un área temática específica, es una prioridad horizontal que debe ser incorporada en todas las demás áreas y en todas las fases de los proyectos²³.

El Programa de la Iniciativa Comunitaria en España, así como el Complemento del Programa desarrollan la perspectiva de género como principio integrador de la programación, y establecen una batería de indicadores de género para ser contemplados y desarrollados por los sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos Equal.

²³ Artículos 10, 14, 35, 61 de la Comunicación 853/2000 de la Comisión a los Estados miembros por la que se establecen las orientaciones relativas a la Iniciativa Comunitaria EQUAL.

3. METODOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

La Iniciativa Comunitaria Equal, como estrategia europea de carácter experimental e innovador, se convierte en un marco inmejorable para la identificación de buenas prácticas en materia de seguimiento y evaluación de proyectos dirigidos a prevenir y combatir el desempleo, a desarrollar los recursos humanos y a promover la igualdad de oportunidades en el acceso al mercado de trabajo.

De esta manera, se ha invitado a los 21 proyectos Equal andaluces representados por el Servicio Andaluz de Empleo, a participar en un proceso de reflexión, intercambio y conocimiento en materia de seguimiento y evaluación, que ha permitido identificar un conjunto de recomendaciones y buenas prácticas destinadas a servir de referencia para el futuro, no sólo de estos proyectos sino, en general, de todos aquellos dirigidos a promover el acceso al empleo de colectivos con especiales dificultades de inserción laboral.

La selección de las buenas prácticas, se ha realizado en un momento en el que todavía se están desarrollando las experiencias a las que se hace referencia y, en consecuencia, su utilidad está demostrada a corto plazo; no obstante, se ha procurado también que las experiencias seleccionadas presenten aspectos prometedores a largo plazo.

Se trata, por consiguiente, de experiencias que han mostrado su utilidad en relación con la consecución de los objetivos de un sistema de seguimiento y evaluación, y que pueden ser consideradas como referencias prácticas para su transposición y adaptación a proyectos de intervención socioeconómica, para la eliminación de las desigualdades y discriminaciones en el mercado laboral.

La metodología que ha definido el proceso que hay detrás de la elaboración de este documento, se ha articulado en torno a tres aspectos básicos, que se describen en los epígrafes de este capítulo y que son los siguientes:

- Nociones básicas para el diseño de sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos, que ha servido, entre otros, para homogeneizar un conocimiento y lenguaje común sobre la materia a partir del cual comprender mejor las experiencias descritas.
- Un proceso participativo de conocimiento, reflexión e intercambio de experiencias en materia de evaluación del que han sido protagonistas indiscutibles los proyectos participantes.
- Criterios de selección definidos que se han utilizado para la identificación de las buenas prácticas.

3.1. Nociones básicas sobre el seguimiento y la evaluación de proyectos

Si bien comienza a ser habitual contemplar la evaluación en los proyectos, en algunos casos, ésta no acaba de ser bien entendida. Las instancias promotoras de las intervenciones comunitarias han comprobado que no se destinan los recursos necesarios para su desarrollo, que sus objetivos no son lo suficientemente concretos, que existen lagunas en los sistemas internos de seguimiento y que se aplican herramientas de evaluación inadecuadas²⁴. A tal efecto, se han elaborado recomendaciones²⁵ de mejora, no obstante, se le sigue otorgando una importancia mucho menor que a la ejecución del proyecto y, en buena parte de los casos, las tareas de seguimiento y evaluación están directa y exclusivamente asociadas al trámite administrativo de fiscalización y control económico del proyecto.

Asimismo, el seguimiento y evaluación de proyectos se suele abordar desde planteamientos erróneos, más relacionados con un proceso de vigilancia y "examen" de la intervención, en lugar de considerarlos como herramientas de mejora y apoyo de la propia ejecución del proyecto, y de conocimiento de los resultados y efectos producidos. En consecuencia, son más "temidos" que "agradecidos", lo que dificulta su adecuada integración en los proyectos.

Partiendo de esta situación generalizada, diagnosticada en el marco de las intervenciones comunitarias y, ante la vaguedad o en muchos casos, falta de conocimiento respecto de lo que significa e implica un sistema de seguimiento y evaluación de un proyecto, se abordó como primer objetivo aclarar conceptos básicos relacionados con la materia y construir un marco común de trabajo con los 21 proyectos Equal que facilita el proceso participativo de elaboración de este documento.

Se abordan en este apartado algunas nociones clave, de las que se ha partido para realizar el análisis y reflexión sobre las distintas prácticas de seguimiento y evaluación de los proyectos, y que han sustentado las diferentes fases del proceso de elaboración de esta publicación.

²⁴ Un ejemplo de esta valoración se encuentra en el Programa de la Iniciativa Comunitaria Equal.

²⁵ El nuevo período de programación 2000-2006. Documento de trabajo metodológico 3. Indicadores de seguimiento y evaluación: orientaciones metodológicas. Comisión Europea.

Guía metodológica de evaluación: orientaciones metodológicas para la evaluación interna de los proyectos de la Iniciativa Comunitaria EQUAL. Unidad Administradora del Fondo Social Europeo.

Planteamiento general.

Se ha trabajado partiendo de un planteamiento integral del seguimiento y evaluación de un proyecto. Es decir, estamos hablando de una parte esencial del proyecto que se configura como un sistema que contempla unos objetivos, contenidos, metodología, herramientas de trabajo y calendario de realización. Es por este motivo por el que se habla de sistema de seguimiento y evaluación.

Este sistema debe acompañar al proyecto en todo su desarrollo, evitando cumplir una función exclusiva de control y vigilancia. En este sentido, ha de ser capaz de adaptarse a las necesidades del proyecto, proponiendo mejoras y corrigiendo desajustes de forma que, a través de la información y la reflexión que aporte, facilite la toma de decisiones.

Las principales características que se han considerado como fundamentales en un sistema de seguimiento y evaluación son:

- Un carácter informativo, que contribuya y facilite la difusión del proyecto y la transparencia de información en el entorno en el que se desarrolla.
- Un talante participativo, que promueva la implicación de las personas y entidades relacionadas con el proyecto.
- Una naturaleza formativa, que apoye el proceso de mejora del conocimiento tanto sobre la situación del proyecto y los procesos que se desarrollan en el mismo, como de la situación de partida sobre la que se pretende actuar.

De esta manera, se garantiza el conocimiento de la realidad de intervención, que favorece el desarrollo del proyecto y una mejor adecuación a las necesidades derivadas de esa realidad; se apoya el desarrollo de acciones específicas del proyecto, como puedan ser las de carácter informativo y de difusión del mismo; y se implica a todas las organizaciones colaboradoras del proyecto, lo que supone un valor añadido a la ejecución de las actividades, en tanto que amplía el conocimiento y permite la toma de decisiones compartida que apoya y sustenta el compromiso de las mismas.

El seguimiento y la evaluación han de considerarse como procesos complementarios, que se alimentan de la información que proporciona el proyecto, y que se definen en función de los objetivos y actuaciones del mismo.

El seguimiento es una herramienta de conocimiento del nivel de cumplimiento de los objetivos planteados. A través del seguimiento, se obtienen los datos y la información básica para el desarrollo del análisis y la reflexión, que se llevará a cabo en el marco de la evaluación.

En la evaluación, sin embargo, se realiza una reflexión sobre el desarrollo del proyecto, con el objetivo de conocer los efectos del desarrollo del mismo, identificar disfunciones en su ejecución y realizar propuestas de corrección y mejora de la calidad de las intervenciones.

SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
Siempre es un proceso interno al proyecto.	Puede ser un proceso interno o externo.
Consiste en la observación permanente del desarrollo.	Consiste en un análisis de los efectos del desarrollo. Su punto de partida es la observación realizada en el seguimiento.
Aporta información a la evaluación.	Aporta un análisis sobre el alcance e incidencia de las intervenciones.

Diseño y desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación.

Para valorar el diseño y la aplicabilidad de los sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos, es necesario contar con un adecuado nivel de definición desde el inicio. Este ha sido uno de los criterios que se ha introducido en la reflexión conjunta con los proyectos participantes.

Los criterios que se han utilizado en la valoración del diseño de los distintos sistemas de seguimiento y evaluación analizados, han sido los siguientes:

1. La intervención de todas las partes implicadas en la ejecución del proyecto, ya que contar con la participación, la aprobación y el consenso de todas las organizaciones, desde la fase de diseño, asegura su compromiso y facilita su desarrollo.
2. La definición del tipo de evaluación a realizar. Se han analizado los distintos tipos de evaluación contemplados, en relación con las características del proyecto y los efectos que persigue en el contexto de intervención. Para ello, se ha partido de la consideración de que cuantos más niveles de análisis plantee el sistema de seguimiento y evaluación, mayor es el grado de acercamiento a los resultados y efectos conseguidos por el proyecto. Junto a ello, además se ha tenido en cuenta que la determinación de los distintos tipos de evaluación se halla en función de los objetivos y las necesidades derivadas del proyecto.

A continuación, se describen los distintos tipos de evaluación considerados, que se han clasificado según el momento de realización y contenido de análisis²⁶.

TIPO DE EVALUACIÓN SEGÚN EL MOMENTO DE REALIZACIÓN				
	INICIAL	CONTINUA	INTERMEDIA	FINAL
TIPO DE EVALUACIÓN SEGÚN NIVEL DE ANÁLISIS (CONTENIDO)	Coherencia	Resultados	Resultados	Resultados
	Pertinencia	Proceso	Proceso	Proceso
			Eficacia	Eficacia
			Eficiencia	Eficiencia

²⁶ Asimismo, según la procedencia del equipo evaluador, ésta puede ser interna, externa o mixta, que, igualmente han sido consideradas y que pueden contemplar cualquiera de los tipos de evaluación referenciados en el cuadro adjunto.

3. La descripción del sistema de seguimiento y evaluación propiamente dicho. La solidez de cualquier sistema de seguimiento y evaluación, tiene una relación directa con la existencia y concreción de un mínimo de contenidos en su diseño. Estos contenidos básicos son:

- Objetivos, contenidos de análisis, metodología y calendario de recogida y análisis de la información.
- Indicadores en función de los distintos niveles de análisis.
- Herramientas de recogida de información.
- Procedimientos para la recogida de información, papel de las entidades, tareas del personal técnico interno y externo.
- Mecanismos de coordinación y participación.

Este grado de sistematización facilita el desarrollo del seguimiento y evaluación, y ha de cerrarse con un planteamiento claro de la utilidad que se le va a dar a los resultados que se vayan obteniendo. Es decir, en todo momento es necesario tener una idea clara de cómo van a plasmarse, y para qué van a utilizarse las diferentes informaciones y análisis que resultarán de la puesta en marcha del proceso evaluativo.

Por este motivo, la reflexión realizada en torno a los sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos, ha incluido la forma final de presentación de los datos recogidos y analizados, y el planteamiento existente en torno a su difusión interna y externa.

El instrumento básico de presentación de estos resultados es el informe. Cuándo y cómo se producen los informes, así como la forma de difundir los mismos son elementos que también tienen que estar previstos en el desarrollo del seguimiento y evaluación de los proyectos.

Además, se han considerado los siguientes elementos básicos que todo sistema ha de observar respecto a la elaboración de los informes:

- Son la base del control y desarrollo de la ejecución del proyecto.
- Son herramientas que contienen la información básica para la toma de decisiones a distintos niveles en un proyecto.
- Son la base para una difusión externa del proyecto.
- Son instrumentos de intercambio de información entre entidades.
- Se han de realizar con carácter periódico para tener información actualizada sobre el desarrollo del proyecto.
- Deben ser difundidos interna y externamente con el fin de facilitar la retroalimentación del proceso de ejecución del proyecto.

3.2. Proceso de detección y selección de buenas prácticas

La identificación de las buenas prácticas se ha realizado a través de un proceso participativo de conocimiento, reflexión e intercambio de experiencias prácticas en torno a los sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos invitados, que se ha desarrollado en tres fases.

La primera fase fue de carácter formativa e informativa. Supone el primer contacto con los 21 proyectos Equal, en el que se les presenta la experiencia de reflexión e intercambio que se iniciaba en ese momento, y cuyo producto final sería la publicación del presente documento de referencias prácticas. A esta información se acompaña una sesión formativa, dirigida a reforzar los niveles de conocimiento y competencia técnica en materia de seguimiento y evaluación de proyectos, a través de una reflexión sobre la importancia de los sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos de empleo, y el contexto político y normativo en el que éstos se desarrollan, así como de un recorrido por las especiales características que deben presentar para cumplir con los requisitos de ese contexto y con los objetivos básicos de todo seguimiento y evaluación de proyectos. Para ello, se celebró un seminario en Córdoba (30 de septiembre y 1 de octubre de 2003).

En esta fase se inició la recogida de información relativa a las distintas prácticas que los proyectos estaban desarrollando en la materia, a través de la distribución de un cuestionario que cada proyecto debía rellenar. La información demandada hacía referencia a las características de su sistema de seguimiento y evaluación, las dificultades experimentadas en su aplicación y la opinión sobre su utilidad.

Los cuestionarios cumplimentados así como los documentos que definen los sistemas de seguimiento y evaluación de cada proyecto, solicitados previamente, conforman las herramientas de trabajo de la segunda fase del proceso dirigida a realizar un diagnóstico sobre los sistemas de seguimiento y evaluación de estos proyectos, en torno a tres cuestiones clave: características y nivel de desarrollo, puntos fuertes y débiles y dificultades para su realización.

Los documentos revisados son los materiales de referencia de que disponían los proyectos, tales como: planes técnicos y operativos, herramientas y protocolos de uso, descripción de metodologías y técnicas específicas, y diseños generales de planes de seguimiento y evaluación.

El diagnóstico proporciona un primer análisis, sobre las diferentes prácticas de seguimiento y evaluación de los proyectos, que se convierte en base de trabajo para la siguiente fase de recogida de información, dirigida a reflexionar sobre dichas prácticas, intercambiar las opiniones que les merece a los proyectos esas prácticas, y extraer nueva información ligada a aspectos básicos de un sistema de segui-

miento y evaluación, como son las metodologías, técnicas y herramientas concretas aplicadas. La finalidad es cerrar el análisis iniciado en la segunda fase a través de un proceso compartido de información y reflexión con todos los proyectos.

Esta fase se realiza mediante un Taller de intercambio de experiencias que se celebra en Sevilla (10 y 11 de diciembre de 2003), y sobre la base del informe de diagnóstico elaborado en la segunda fase, que se distribuye con una semana de antelación a todos los proyectos, con el objeto de que durante el taller se pueda profundizar en el desarrollo de las fortalezas y el reforzamiento de las debilidades.

Tras la realización del Taller, los proyectos aportan nuevos documentos que a lo largo del proceso se han ido elaborando, tanto porque estaba previsto y todavía no se había abordado el diseño del sistema de seguimiento y evaluación, o porque a raíz de las dos fases realizadas, una parte de los proyectos replantearon, enriquecieron o desarrollaron con mayor profundidad sus sistemas.

Con la información recogida se pasa a la identificación de las buenas prácticas definitivas que ha respondido a dos niveles de análisis y reflexión.

En el primero, se detectan todas aquellas experiencias que de manera parcial o globalmente, presentan algún contenido ejemplificador.

El segundo permite seleccionar solamente aquellas prácticas que responden a todos y cada uno de los criterios de selección, y que destacan fundamentalmente por su carácter más innovador. Los criterios de selección utilizados han sido los siguientes:

- La coherencia demostrada, es decir, la adecuación de las prácticas seleccionadas a los objetivos específicos para los que es utilizada.
- La eficacia, en el sentido de que proporciona resultados concretos.
- El valor añadido que ofrece a la evaluación de proyectos de empleo.
- La transferibilidad, de manera que la práctica puede ser adaptada a otros sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos de intervención socioeconómica.
- El carácter innovador y poco conocido en su contexto.

El proceso termina con el análisis final de la información que permite elaborar esta publicación, no sin antes consultar la descripción de las buenas prácticas finalmente seleccionadas con los proyectos de referencia, dando nuevamente, una oportunidad de participación activa de revisión y, en su caso, de aportación de nueva información, a los proyectos seleccionados.

En definitiva, el proceso de participación de las personas que están desarrollando los sistemas de seguimiento y evaluación de los 21 proyectos Equal andaluces, representados por el Servicio Andaluz de Empleo, ha permitido identificar ejemplos prácticos de todos aquellos procesos y métodos utilizados que están ofreciendo resultados positivos, así como de los factores que favorecen o dificultan el buen desarrollo del seguimiento y evaluación de los proyectos.

Se ha pretendido recoger toda la información disponible pero, sobre todo, se ha querido analizar y reflexionar conjuntamente con el personal asignado a tareas de evaluación sobre sus experiencias, de manera que las prácticas reflejadas en esta publicación son el resultado, principalmente, del esfuerzo de valoración del personal técnico que está desarrollando los sistemas de seguimiento y evaluación en el marco de los proyectos.

A continuación, se presentan las buenas prácticas seleccionadas organizadas en torno a una doble clasificación, que responde a criterios relacionados con el tipo de práctica evaluativa y el momento en que se aplica.

METODOLOGÍAS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS						
	EVALUACIÓN INICIAL		EVALUACIÓN CONTINUA		EVALUACIÓN FINAL	
	SISTEMA INTEGRADO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN			Unidad de Análisis en el Contexto de una Evaluación Etnográfica	Equal-Andalucía: Estrategias para el Empleo	
METODOLOGÍA PARTICIPATIVA			Taller de Escenarios de Futuro E.A.W.S.	Co-Labora.con		
			Metodología Empowerment	Arena		
TÉCNICAS CUALITATIVAS	Seminario Productivo	Ciudades y Personas Emprendedoras por la Igualdad	Historias de Vida	Construyendo Futuro: una Oportunidad para el Empleo de las Mujeres	Panel de Expertos	Vía Verde para Emprender
			Encuentros y Reuniones Grupales	Clave & Laboro		
				Co-Labora.con Equal-Granada		
HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN CONTINUA			Diario Común	Equal-Andalucía: Estrategias para el Empleo		
			Cuaderno de Campo	Equal Granada: la Ciudad Patrimonial de la Igualdad y los Nuevos Empleos		
			Aplicación Informática	La Oportunidad de Emprender en el Norte de Córdoba		

METODOLOGÍAS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS						
	EVALUACIÓN INICIAL		EVALUACIÓN CONTINUA		EVALUACIÓN FINAL	
	TÉCNICAS PARA EL CONTROL DE CALIDAD	Grupos de Pilotaje para la Validación de Herramientas	Odisea	Sistema de Categorías y Códigos / Diferencial Semántico	Andalucía en E-Igualdad	
HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPIOS EQUAL			Cuestionarios, Fichas y Otras Herramientas	Suratlántico: Dinamización Laboral en ENP del Litoral Atlántico Andaluz		
				Equal Granada: La Ciudad Patrimonial de la Igualdad y los Nuevos Empleos		
				Ítaca: Empleo e Igualdad en Clave Local		
				Vía Verde para Emprender		
				Adaptagro		
MECANISMOS DE GESTIÓN Y COORDINACIÓN	Manual de Procedimientos que regula la evaluación interna y externa	Filón				
FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA AD			Cuestionario para la Evaluación del Funcionamiento Interno de la AD	Ítaca: Empleo e igualdad en clave local		
			Inventario para la Evaluación del Funcionamiento de la AD	Andalucía en E-Igualdad		

4. BUENAS PRÁCTICAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS EQUAL

Los contenidos de este capítulo, se han elaborado a partir de la selección de buenas prácticas en materia de seguimiento y evaluación de los 21 proyectos Equal, convocatoria 2001-2004, cuya entidad representante es el Servicio Andaluz de Empleo de la Junta de Andalucía. Para la construcción de sus contenidos se ha optado por una agrupación de prácticas en torno a dos grandes ejes, divididos en varios aspectos cada uno de ellos.

Por un lado se han agrupado las buenas prácticas en materia de **metodologías, técnicas y herramientas de evaluación**, primer eje, en el que se recogen los siguientes temas:

- **Sistemas integrados**, que contiene un ejemplo de seguimiento y evaluación integrado, continuo y adaptado al contexto de intervención en el que se desarrolla el proyecto.
- **Metodologías participativas**, en el que se han recogido ejemplos en los que se ha cuidado, especialmente, la participación en el seguimiento y evaluación de todas las personas y entidades implicadas en el desarrollo del proyecto.
- **Técnicas cualitativas de recogida y análisis de la información**, en el que aparecen una serie de experiencias cuyo objetivo común es profundizar en las causas que originan la discriminación y la desigualdad en un contexto concreto.
- **Herramientas de seguimiento y evaluación continua**, que recoge algunos de los instrumentos más destacados utilizados para la recogida de información a lo largo de la ejecución de los proyectos.
- **Control de calidad de procesos y actividades**, que trata sobre experiencias que han dedicado una especial atención al sistema de seguimiento y evaluación, como estrategia de mejora de la calidad de los procedimientos y productos de los proyectos.
- **Técnicas y herramientas de evaluación del cumplimiento de los principios de la Iniciativa Equal**, que incluye distintos procedimientos para la obtención de datos referentes a los principios que definen la Iniciativa, y que son de obligado cumplimiento para todos los proyectos participantes.

El segundo eje se ha dedicado a la **gestión y coordinación** desde dos puntos de vista diferentes. Por un lado, en el apartado de **mecanismos de gestión y coordinación**, se han incluido ejemplos relativos a la organización del propio sistema de seguimiento y evaluación en el marco de los proyectos, como un aspecto más de la gestión y coordinación de los mismos. Por otro lado, bajo el epígrafe de **evaluación del funcionamiento de la AD**, se ofrecen experiencias relacionadas con el seguimiento y evaluación de los mecanismos de coordinación y comunicación en el marco de los proyectos.

Agrupadas en esta estructura, cada una de las experiencias se presenta de acuerdo a un esquema común compuesto, en primer lugar, de una breve introducción, que realiza una descripción de las principales características y ventajas de incluir elementos relativos a la buena práctica descrita, y, en segundo lugar, de una ficha de presentación de la buena práctica que contiene:

- La denominación que se le ha dado a la buena práctica identificada en materia de seguimiento y evaluación.
- El título del proyecto o proyectos de los que procede la buena práctica.
- Una descripción pormenorizada de los elementos que convierten a la experiencia seleccionada en una buena práctica de seguimiento y evaluación de proyectos.

4.1. Metodologías, técnicas y herramientas

4.1.1. Sistemas integrados

Una de las características de un sistema de seguimiento y evaluación que mejores resultados proporciona, es que pueda ser llevado a cabo de forma continua y acompañando a todo el desarrollo del proyecto. Un plan de evaluación y seguimiento debe ser capaz de mejorar y rectificar los procesos mientras éstos están teniendo lugar, además de plantear sugerencias para futuras intervenciones.

El Proyecto "Equal-Andalucía: Estrategias para el Empleo", ha diseñado un sistema de seguimiento y evaluación continua cuyo instrumento metodológico principal es la denominada "Unidad de Análisis"; las contribuciones principales de esta metodología son las siguientes:

- Permite entender la evaluación como un proceso de investigación y de aprendizaje compartido, por lo que es entendida y participada por todas las personas y entidades.
- Se adapta de forma flexible a la evolución de los procesos dado su carácter de acompañamiento continuo.
- Permite conocer las partes y el todo y la influencia que ejercen entre sí, de forma que es capaz de detectar con facilidad buenas prácticas en la marcha del proyecto.
- Posee un alto potencial de transferibilidad de la innovación, debido a su carácter participativo y a su dimensión formativa e informativa.

**BUENA
PRÁCTICA**

**Unidad de Análisis en el Contexto de una Evaluación
Etnográfica**

PROYECTO

EQUAL-ANDALUCÍA: ESTRATEGIAS PARA EL EMPLEO

El Proyecto "Equal-Andalucía: Estrategias para el Empleo" tiene como objetivo fomentar la empleabilidad de colectivos excluidos o en riesgo de exclusión social, así como desarrollar determinadas zonas con necesidades de transformación social. Las líneas de actuación principales del proyecto son el establecimiento de servicios integrados de asesoramiento y acompañamiento al empleo, y la puesta en marcha de procesos de generación de actividad independiente y empleo subsidiario.

Con la ayuda de un equipo de evaluación externa, el proyecto ha diseñado un plan de evaluación que se basa en los principios de lo que el equipo evaluador denomina **Evaluación Etnográfica**. Partiendo de los conceptos de que, por un lado, una evaluación es un proceso de acompañamiento y no de vigilancia, y de que, por otro lado, toda evaluación debe ser consensuada con el mayor número de actores posibles, la evaluación etnográfica cubre las siguientes dimensiones:

- Procesual: evaluación continua y de procesos.
- Formativa: utilidad de la evaluación para la toma de decisiones, para el aprendizaje de los agentes implicados respecto a los cambios que se están produciendo y, por último, para la detección de prácticas innovadoras y transferibles.
- Científica: proceso sistemáticamente planificado cuyo objetivo es la producción de conocimiento crítico y que refuerza el papel formador de la evaluación.
- Holística: todos los elementos de un entorno, visibles y no visibles, pueden condicionar la marcha de los procesos por lo que deben ser sometidos a análisis e interpretación.

La evaluación planteada de esta manera, sólo puede hacerse "en" los contextos de producción de acciones y "con" los contextos de tales producciones, es decir, "localización y compromiso" son elementos fundamentales para la evaluación etnográfica.

La **Unidad de Análisis** es un instrumento metodológico que constituye la unidad mínima de información en la que se basa la evaluación etnográfica. Se define como un contexto geográfico concreto en el que se puede obtener información para su análisis, y en el que se desarrolla alguna acción del programa puesto en marcha, por una o varias entidades, con la intención de lograr algún objetivo.

En el caso de "Equal-Andalucía: Estrategias para el Empleo", las "Unidades de Análisis" son las entidades mínimas, en las que el evaluador o evaluadora observa y cuestiona sobre lo que verdaderamente interesa al Programa:

- Los servicios integrados de asesoramiento y acompañamiento para el empleo.
- La validez de los agentes claves para el desarrollo del mercado laboral.
- El uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la generación de oportunidades de empleo.
- La garantía de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

Para facilitar el trabajo de la persona que evalúa y conseguir que pueda moverse y conducirse en el interior de una "Unidad de Análisis" se ha diseñado un Esquema de trabajo evaluador en cada "Unidad de Análisis". Dicho esquema está compuesto por áreas de recogida de información que dirigen y coordinan la recogida de información de cada contexto:

- Antecedentes, diseño y puesta en marcha: para conocer los significados de los procesos y cómo éstos afectan a los logros de una acción emprendida.
- Personas y acciones: para conocer la forma en que las personas ponen en marcha las acciones.
- Logro de objetivos e impactos: para conocer qué se ha logrado una vez desarrollada la acción.
- Autopercepción y difusión: para conocer el grado de conocimiento y valoración de lo realizado por parte de los agentes sociales.

En cada una de las áreas se trata de responder a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué información se necesita recoger?
- ¿Qué razones justifican la necesidad de dicha información?
- ¿Qué técnicas se deben utilizar para recoger la información?
- ¿Qué instrumentos se deben construir para el uso de dichas técnicas?

Se trata, por tanto, de un proceso de investigación de tipo cíclico, en el que las personas que llevan a cabo la evaluación alternan entre la recopilación de datos e informaciones, su sistematización y análisis,

y su transferencia a las personas implicadas. Esto último es de especial importancia, dado que no se espera a la finalización del proyecto, sino que los datos y análisis de los procesos de investigación de la evaluación se entregan a los usuarios y usuarias de la misma, periódicamente y durante el propio desarrollo del proyecto, favoreciéndose de esta manera la transferibilidad de los aprendizajes fruto de las propias prácticas.

La distribución de las posibles **Unidades de Análisis** entre las personas del equipo evaluador se ha realizado de manera pragmática, por un criterio territorial, es decir, se ha distribuido por zonas geográficas, zonas que incluyen a las entidades localizadas en las provincias.

4.1.2. Metodologías participativas

Una de las buenas prácticas que más destacan desde el punto de vista metodológico, es aquella que promueve la participación en los procesos de seguimiento y evaluación del mayor número posible de entidades y actores implicados en la ejecución del proyecto, ya sean promotores, colaboradores o destinatarios.

Esta metodología es especialmente útil en aquellos proyectos que presentan mucha diversidad y amplio número de entidades socias y colaboradoras, ya que facilita el compromiso de los distintos recursos del territorio en un proceso de intervención ajustado a las necesidades de los colectivos.

De esta manera, se consigue que diferentes personas y entidades del territorio unan sus esfuerzos para trabajar conjuntamente en la reducción de las dificultades de inserción laboral de personas con especiales dificultades de acceso al empleo, y de colectivos con escasa visibilización de su problemática de inserción laboral.

Las metodologías participativas producen, entre otros, los siguientes beneficios en el marco de los procesos de seguimiento y evaluación:

- Promueven el intercambio de información sobre políticas que se están llevando a cabo para fomentar la participación de las mujeres y colectivos desfavorecidos en el mercado laboral, así como de recursos asociativos existentes en la zona, iniciativas puestas en marcha desde el sector empresarial, entre otros, permitiendo este intercambio de información extraer una visión de conjunto de cada territorio.
- Facilitan la identificación de necesidades de los colectivos destinatarios del proyecto, así como de las vinculadas a la propia ejecución del proyecto.
- Permiten la visibilización de la problemática de la inserción laboral de colectivos con especiales dificultades de inserción, así como de las necesidades de intervención de las organizaciones implicadas.
- Fomentan el intercambio de opiniones y propuestas relacionadas con el desarrollo del proyecto, así como dirigidas al mantenimiento de los resultados alcanzados o consecución de los previstos.
- Facilitan la toma de decisiones respecto a la mejora de la ejecución del proyecto.

En consecuencia, el método posibilita la evaluación de proceso y fomenta el impacto del proyecto así como la evaluación de dicho impacto. Por último, y no menos importante, esta metodología participativa promueve la elaboración de propuestas de futuro, que faciliten el sostenimiento de los cambios o resultados que se van obteniendo con la participación de las entidades implicadas.

BUENA PRÁCTICA Taller de Escenarios de Futuro (European Awareness Scenario Workshops, EASW)

PROYECTO CO-LABORA.CON: COLABORA, TRABAJA, CONSIGUE

El objeto del Proyecto "Co-Labora.Con: Colabora, Trabaja, Consigue", es lograr una mayor participación en la vida pública y en el mercado laboral de las mujeres y de aquellos colectivos que tienen mayores dificultades de inserción laboral como es el caso de las personas con discapacidad o inmigrantes. Asimismo, tiene como finalidad promover fórmulas para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de hombres y mujeres, con la creación de nuevos servicios de cuidado de personas dependientes, poniendo en marcha fórmulas novedosas de organización del trabajo y fomentando una mayor implicación de los hombres en la vida privada, a fin de modificar estereotipos de género. En ambos casos se pretende favorecer el acceso a profesiones en las que las personas usuarias del proyecto están subrepresentadas.

Teniendo en cuenta la dificultad que entraña la introducción de la perspectiva de género en las pautas laborales y en los modos de vida cotidiana, el proyecto propone una serie coherente de acciones y medidas tendentes a favorecer un cambio cultural y social, en las pautas cotidianas y comportamientos de la ciudadanía. Entre las medidas previstas deben destacarse las acciones de capacitación y fomento de la participación, de refuerzo de la complementariedad con los dispositivos y servicios ya existentes en el territorio y del uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, tanto en su vertiente transnacional como territorial.

Atendiendo a estos aspectos y para fomentar la participación y lograr la mayor implicación posible de las personas beneficiarias finales, se plantean una serie de actividades de participación-evaluación continua basada en la realización de **Talleres de Escenarios de Futuro** según la metodología de participación European Awareness Scenario Workshops (EASW).

Se trata de una metodología adoptada por la DGXIII de la Unión Europea, a partir del método de participación desarrollado inicialmente por el Instituto de Tecnología Danés, en un proceso de búsqueda de instrumentos que permitieran una participación eficaz y transparente, así como un debate ordenado entre grupos sociales de distinta procedencia.

La idea que se persigue en este proyecto es conseguir que sean los ciudadanos y las ciudadanas, junto con responsables políticos, representantes de la sociedad civil y de la iniciativa privada, quienes definan qué acciones y qué políticas de cambio hay que llevar a cabo.

Consiste en una reunión de uno o dos días con un número reducido de representantes sociales de una misma comunidad, a quienes se invita personalmente, y en cuya selección se ha tenido en cuenta que sean representativos de los distintos grupos que componen las instituciones y la sociedad civil de la comunidad local:

- Responsables institucionales de gestión y planificación (concejales y concejalas de los gobiernos municipales, representantes de servicios autonómicos, etc).
- Personal técnico y profesionales (personal técnico de empleo y formación, consultoras en temas de género, agentes de igualdad de oportunidades, docentes y personal formador, periodistas locales, etc.).
- Agentes económicos (tejido empresarial, empresas de inserción, personas con espíritu emprendedor, sindicatos...).
- Tejido asociativo (asociaciones cívicas, asociaciones de mujeres y de hombres, de vecinos, asociaciones juveniles y culturales...).
- Ciudadanía en general (colectivos beneficiarios del proyecto, mujeres desempleadas, jóvenes en paro...).

Esta selección se realiza conjuntamente con los equipos locales de cada uno de los territorios.

Los procesos que tienen lugar en los talleres de futuro se basan en un amplio conjunto de técnicas:

- Debates amplios.
- Reflexión personal y aportación de ideas de cada persona que participa en el taller.
- Discusiones en grupo.
- Ideación de visiones de futuro.
- Selección final de propuestas orientadas a la acción.

Los talleres EASW ofrecen un marco adecuado para la discusión profunda y están organizados en torno a dos actividades diferentes:

- La definición de una visión de futuro consensuada, entre todos los actores sociales, a partir de un diagnóstico de la situación actual.
- La generación de ideas mediante la selección de acciones prioritarias a emprender, que las personas asistentes al taller consideran fundamentales a la hora de concretar el proceso de mejora.

Cada una de las sesiones se divide en trabajo personal, trabajo en equipo y trabajo en común de todos los asistentes, que permite la transparencia en la recogida de las aportaciones y visiones personales, favorece un debate en profundidad y permite llegar a acuerdos en áreas de consenso y priorizar acciones.

En la primera sesión, los y las asistentes se dividen en *grupos funcionales* de acuerdo con los perfiles señalados (personas con responsabilidad política, personal técnico, agentes económicos, organizaciones sociales y población beneficiaria y general). Cada grupo elabora una visión en positivo del futuro (deseable) para su territorio en torno al 2020, y una visión en negativo del mismo o el futuro a evitar. El marco general definido en esta primera sesión, servirá para el trabajo de la sesión siguiente.

En la segunda jornada del taller, que se destina a la búsqueda de medidas que hagan posible el escenario positivo definido para la Comarca, los participantes debaten en grupos distintos (*grupos temáticos*) que se han conformado en función de su interés personal con un tema concreto para debatir. Los temas propuestos, incluidos todos los abordados en los tres territorios son los siguientes: *Formación para el empleo de calidad; Conciliación de la vida familiar y laboral; Educación y roles de género; Inserción social y laboral de las personas con discapacidad y de las personas inmigrantes; Itinerarios de inserción laboral*²⁷.

En la sesión final todas las personas asistentes votan las ideas y acciones propuestas por los diferentes grupos, estableciendo un orden de prioridades hacia donde dirigir las actuaciones que tienen como objetivo la integración de los distintos colectivos que presentan mayores dificultades de inserción (mujeres, personas con discapacidad, inmigrantes...).

La mediación en los talleres se realiza mediante personas expertas formadas en la metodología, que actúan como traducción de las ideas expresadas a lo largo de las sesiones de trabajo.

Los talleres EASW se realizan en tres momentos de la ejecución del proyecto:

- a) Al inicio del proyecto. Se organiza un primer taller de contacto (DAFO/Espacio abierto) con los equipos técnicos locales de los territorios, de cara a establecer un primer diagnóstico de la situación de partida y definir la organización de los talleres de debate EASW.

²⁷ Los temas anteriores han sido previamente identificados en una sesión de trabajo con los equipos técnicos locales de los tres territorios que participan en la gestión del proyecto y en los distintos procesos de intervención con las personas destinatarias del mismo. Con posterioridad se concretaron con los equipos técnicos de cada territorio. Los temas responden a las cuestiones básicas que son necesarias saber y contemplar para desarrollar las actuaciones que faciliten la inserción laboral de las personas beneficiarias del proyecto.

- b) Durante el desarrollo del proyecto. Se organiza un taller en cada uno de los tres territorios del proyecto, que reúne a los equipos locales con actores sociales relevantes (políticos, económicos, tejido social...) y con las personas beneficiarias finales del proyecto. El objetivo es consensuar una visión de futuro, a partir de un diagnóstico de la situación actual, así como definir las acciones prioritarias a emprender de acuerdo con lo que las personas asistentes al taller consideran fundamental a la hora de concretar el proceso de mejora del proyecto.
- c) Al finalizar el proyecto. Se organiza un taller final que reúne a los tres territorios con un doble objetivo: evaluar los resultados y el impacto generados por el proyecto y definir líneas de acción para la continuidad del proyecto en los territorios.

Los resultados de los talleres se devuelven a las personas asistentes en forma de documento-resumen que sirve también para su difusión y para que el efecto del taller EASW se extienda entre la ciudadanía local.

Como parte del proceso impulsado por la Unión Europea, los resultados también se tratarán de difundir a través de la WEB de la DGXIII para fomentar el intercambio de experiencias entre los territorios europeos.

Otra metodología que promueve la participación de agentes y colectivos de un territorio en el seguimiento y evaluación de las actividades del proyecto es la denominada Empowerment (empoderamiento), puesta en práctica por el Proyecto "Arena".

Algunos de los beneficios principales de esta metodología detectados en el proyecto son los siguientes:

- Ayuda a resolver problemas y necesidades creadas en torno a la evaluación, como consecuencia de una investigación continua de la realidad.
- Favorece el diálogo y la búsqueda de enfoques diferentes.
- Posibilita el trabajo en equipo lo cual garantiza un mayor acercamiento a la realidad.
- Es una herramienta potencial para el cambio social y la acción.

BUENA PRÁCTICA

Metodología Empowerment

PROYECTO

ARENA

"Arena" tiene como línea de actuación principal el ensayo de nuevas formas de lucha contra la discriminación y la desigualdad en el mercado laboral desde la perspectiva de género, y la participación en igualdad, así como la sensibilización para la prevención del racismo y la xenofobia, facilitando así la participación de la población inmigrante, en condiciones de igualdad, respecto a la población autóctona, especialmente en el ámbito laboral. La sensibilización, como una de sus medidas, se dirige tanto a la población inmigrante como a la población autóctona, y para ello, se crean recursos y herramientas que faciliten el acceso de las personas inmigrantes a los recursos dirigidos a toda la población, así como se contempla una formación inicial avanzada en interculturalidad y se lleva a cabo la detección de situaciones de discriminación.

El enfoque basado en el **Empowerment** y la participación es un método que se sustenta en tres pilares, orientados a la adquisición de control e incremento de poder de la comunidad.

Estos tres pilares son:

- a) *Negociación de objetivos y resultados.* El equipo de evaluación trabaja conjuntamente con los miembros de la AD y con la comunidad de inmigrantes, durante todas las fases del proceso de evaluación, en el establecimiento y negociación de los objetivos e indicadores de la evaluación, en la identificación de la metodología y recogida de datos, en el análisis, interpretación e informe de los resultados, así como en su utilización y difusión.
- b) *Adopción de una metodología basada en la acción-investigación.* Consiste en un enfoque de investigación científica que busca una mayor participación y apropiación del proceso, y de los resultados por parte de la comunidad involucrada. De esta manera, la investigación continua de la realidad permite conocerla y transformarla a través de acciones que conducen a cambios estructurales.
- c) *Implicación de todos los estamentos de la comunidad en el proceso de evaluación:* movimiento asociativo de la zona; las personas que la financian, en este caso la Administración; los recursos técnicos para su implementación, es decir, las universidades, las asociaciones profesionales, las empresas, etc.

Este tipo de metodología se estructura sobre la base de un estilo participativo y un enfoque de evaluación integral.

El estilo participativo implica que la **Metodología Empowerment** sea aplicada por todas las entidades que participan en el proyecto: la población beneficiaria de las acciones (población inmigrante extranjera y mujeres en riesgo de explotación sexual de origen extranjero), el movimiento asociativo, la administración pública y aquellas entidades u organizaciones que aportan los recursos técnicos.

La participación se realiza a través de "coaliciones comunitarias", que suponen una herramienta de trabajo de carácter participativo, ya que garantizan que estén presentes todos los agentes implicados en la intervención. La Iniciativa Comunitaria Equal recomienda que las actuaciones se realicen desde una coalición de estas características, denominada "Agrupación de Desarrollo", que en el caso de "Arena" se constituye a partir de los siguientes grupos de entidades:

- a) Administración pública regional y local.
- b) Movimiento asociativo.
- c) Organizaciones sindicales.
- d) Universidades.

El enfoque de evaluación integral del **Empowerment** está basado en los principios de la "investigación-acción participativa", aunando en un solo proceso la evaluación formativa y la sumativa, y en el que el equipo que implementa la metodología y la comunidad, participan activamente en el proceso de evaluación. La evaluación integral supone realizar un análisis del proceso interventivo desde antes de comenzar las acciones, durante la fase de implementación y tras la finalización de las actividades del programa.

4.1.3. Técnicas cualitativas de recogida y análisis de la información

Las técnicas cualitativas aportan información que complementa los datos cuantitativos, facilitando la realización del análisis en el sentido de que permite la explicación de las causas por las que se han producido los hechos.

Una técnica de evaluación inicial de carácter cualitativo es el denominado seminario productivo, que el Proyecto "Ciudades y Personas Emprendedoras por la Igualdad" utiliza para validar propuestas de seguimiento y evaluación, de forma participativa y consensuada. Este tipo de técnica aporta al proyecto los siguientes beneficios:

- Permite identificar los puntos fuertes y débiles del sistema de seguimiento y evaluación planteado inicialmente.
- Posibilita realizar valoraciones del proceso evaluativo.
- Garantiza la participación e implicación entre socios y equipo de evaluación en todo el proceso de evaluación.
- Favorece un aprendizaje colectivo.
- Genera relaciones de confianza entre todo el personal implicado en el proyecto.
- Fomenta el compromiso entre las partes implicadas.
- Permite conocer el grado de desconocimiento y/o falta de información sobre la evaluación.
- Fomenta la perspectiva global del plan de evaluación, proporcionando una visión de conjunto más allá de las acciones específicas.

BUENA PRÁCTICA**Seminario Productivo****PROYECTO****CIUDADES Y PERSONAS EMPRENDEDORAS POR LA IGUALDAD**

El Proyecto “Ciudades y Personas Emprendedoras por la Igualdad”, pone en marcha una serie de acciones concertadas, entre entidades públicas y privadas, dirigidas a favorecer la inserción de las mujeres desempleadas del territorio, destacando la creación de un sistema de información-comunicación y un centro técnico de inserción y servicios de proximidad. El proyecto contempla también la puesta en marcha de un conjunto de iniciativas de “mentoring” y “padrinazgo”, basadas en nuevas formas de organización del trabajo, que permiten la incorporación de mujeres a empleos vinculados con el patrimonio cultural y los servicios de calidad de vida.

El **Seminario Productivo** es una herramienta que permite diseñar y consensuar el Plan de Seguimiento y Evaluación del Proyecto “Ciudades y Personas Emprendedoras por la Igualdad”. Consiste en una sesión formativa, de cuatro horas aproximadamente, que se realiza en dos fases:

1. En una primera fase se contextualiza la evaluación mediante la exposición de los marcos teóricos de la evaluación de programas. Posteriormente, se explica la propuesta de evaluación planteada para el proyecto, haciendo un repaso de los indicadores propuestos asociados a cada uno de los objetivos y sus acciones correspondientes.
2. La segunda parte del seminario es de carácter participativo. Los equipos técnicos Equal, las entidades socias de la AD, y la asistencia técnica, se agrupan en función de los municipios en los que realizan su trabajo, y, a partir de unas fichas de actividad, se recogen propuestas acerca de las acciones e indicadores planteados en la primera parte del seminario, sin perder de vista los objetivos de la evaluación. Durante esta fase se plantea la temporalización de la evaluación, se proponen criterios e indicadores y se definen los instrumentos que darán soporte a la misma.

La aplicación tiene lugar durante la fase previa del proyecto, cuando se ha diseñado una primera propuesta del plan técnico de seguimiento y evaluación, para que los equipos técnicos Equal, las personas representantes de las entidades miembros de la AD, y la asistencia técnica puedan diseñar, conjuntamente, el Plan definitivo de evaluación, y obtener una visión general del trabajo que deben desarrollar, así como garantizar la implicación y participación en todo el proceso.

Las técnicas cualitativas de recogida y análisis de información permiten, entre otras cosas, conocer los cambios de actitudes experimentados por las personas, así como los generados en su entorno más inmediato durante el recorrido de su itinerario de inserción laboral.

En los proyectos dirigidos a eliminar discriminaciones en el mercado laboral, es fundamental recoger información acerca de los cambios culturales y de género que se operan en los distintos actores implicados, incluidas las personas usuarias.

A continuación se presenta la técnica cualitativa “Historias de Vida” que, tal y como lo expresa el Proyecto “Construyendo Futuro: una Oportunidad de Empleo para las Mujeres”, no sólo facilita la evaluación de proceso y de impacto del proyecto sobre los cambios culturales respecto a las desigualdades, sino que también contribuye a identificar las claves del proceso de intervención, en la medida en que el personal técnico obtiene información relevante sobre la posición de partida de los colectivos (en este caso mujeres), y las necesidades derivadas de la misma.

La utilización de esta técnica cualitativa aporta, entre otros, los siguientes beneficios:

- Facilita la identificación de las pautas de intervención.
- Permite conocer actuaciones que han favorecido la inserción laboral de los colectivos con dificultades de inserción.
- Posibilita el análisis de la metodología y, en consecuencia, su adecuación a las necesidades de las personas participantes.
- Averigua posibles sinergias de los recursos del territorio que mejoran la intervención.
- Permite identificar los cambios de actitudes, valores y creencias de personas y entidades durante el desarrollo del proyecto.
- Enriquece cualitativamente la información relacionada con los objetivos de promoción de cambios actitudinales.
- Posibilita la realización de modificaciones en el proyecto, que refuercen las vías de colaboración y favorezcan el cambio cultural de los actores implicados directa o indirectamente en su desarrollo.

BUENA PRÁCTICA**Historias de Vida****PROYECTO****CONSTRUYENDO FUTURO: UNA OPORTUNIDAD DE EMPLEO PARA LAS MUJERES**

El Proyecto “Construyendo Futuro: una Oportunidad de Empleo para las Mujeres”, tiene como objetivo principal promover la diversificación profesional y reducir la segregación de las mujeres en el sector de la construcción a través de la orientación profesional, la formación profesional, la inserción-intermediación y el apoyo a las iniciativas empresariales.

El proyecto dispone de un plan de seguimiento y evaluación externa que acompaña y participa de forma directa en la mejora del desarrollo del proyecto. Teniendo en cuenta el tipo de intervención contemplado, así como el sector de actividad al que se refiere el proyecto, con predominancia de estereotipos y situaciones de discriminación, la evaluación dispone de técnicas y herramientas de carácter predominantemente cualitativo, incidiendo en los procesos y el impacto favorecedor del cambio social.

Las **Historias de Vida** son una técnica de investigación cualitativa que utiliza el proyecto para su evaluación. Consiste en realizar una serie de entrevistas en profundidad a mujeres participantes en el proyecto, en torno a su trayectoria personal y profesional relacionada con su inserción laboral en el sector de la construcción.

Se realizan varias entrevistas a la misma mujer, haciendo un recorrido desde el momento en que decidió estudiar o entrar a trabajar en el sector y las facilidades o dificultades encontradas, para desarrollarse en ese campo hasta la incidencia que el proyecto ha tenido en la ampliación de sus oportunidades de inserción laboral.

Fundamentalmente, las **Historias de Vida** se estructuran en torno a dos cuestiones:

- a) Su biografía personal: qué hechos de su vida hicieron que decidieran entrar en un sector tradicionalmente masculino, qué factores facilitaron su incorporación y cuáles los dificultaron, qué aprendizajes vitales han tenido, qué harían igual y qué harían diferente, qué incidencia y efectos tuvo en su entorno familiar y social, cómo se sintieron ellas mismas, qué miedos, inseguridades y fortalezas descubrieron en sí mismas.
- b) La contribución del proyecto en este proceso: cómo influye o qué nuevos aprendizajes ha supuesto el descubrimiento de otras mujeres como ellas, trabajando y viviendo experiencias similares, qué riquezas han descubierto al participar en las actividades de formación, orientación y asesoramiento empresarial del proyecto.

La evaluadora que trabaja para el proyecto se encarga de realizar las entrevistas, y las aplica durante el desarrollo del proyecto a mujeres que están participando en cualquiera de sus actuaciones, tales como participantes en los procesos formativos, constructoras, emprendedoras, empresarias, etc.

Las **Historias de Vida** se realizan cuando se ha alcanzado un cierto grado de confianza con ellas, o al finalizar su participación en la actividad y en función de su disponibilidad, ya que al tratarse de entrevistas en profundidad es necesario disponer de cierto tiempo para llevarlas a cabo. Permiten, entre otras cosas, descubrir las rutas críticas y los factores que facilitaron los procesos de inserción laboral de las mujeres en sectores no tradicionales.

Una técnica de análisis de la información que puede ser de gran interés para los proyectos de promoción de empleo y desarrollo de los recursos humanos y que, entre otras ventajas, promueve el compromiso de personas con responsabilidad política en el desarrollo del proyecto, es la que se realiza mediante encuentros y reuniones grupales entre el personal técnico y político de un proyecto.

Los encuentros son una técnica cualitativa de carácter participativo que permite a los proyectos:

- Intercambiar información entre personal técnico y político.
- Identificar los avances y los obstáculos durante la evaluación.
- Conocer el nivel de ejecución del proyecto.
- Analizar las propuestas de la evaluación interna.
- Realizar propuestas de mejora de las actividades.
- Ofrecer información valiosa sobre el desarrollo, los resultados y los efectos del proyecto.

BUENA PRÁCTICA**Encuentros y Reuniones Grupales****PROYECTOS**

CLAVE & LABORO / CO-LABORA.CON: CONCILIA, TRABAJA, CONSIGUE / EQUAL-GRANADA: LA CIUDAD PATRIMONIAL DE LA IGUALDAD Y LOS NUEVOS EMPLEOS

El Proyecto "Clave & Laboro" pretende mejorar la calidad de vida de los colectivos en riesgo de exclusión mediante la creación y el fortalecimiento de empresas gestionadas por dichos colectivos. Para ello, fomenta y apoya la puesta en marcha y consolidación de empresas dedicadas a actividades tales como los servicios a la comunidad, el medio ambiente, la recuperación de oficios tradicionales o las nuevas tecnologías.

Para llevar a cabo la evaluación de tales acciones, un comité específico compuesto por personal técnico, organiza reuniones de grupo conducidas por la persona encargada de la evaluación o por un miembro del órgano directivo de la AD. A lo largo de nueve meses se tienen planificadas doce reuniones, en las que se plantean también cuestiones clave relacionadas con el cumplimiento de los principios y objetivo general de la Iniciativa Comunitaria Equal.

En cada reunión se desarrolla una discusión grupal siguiendo el siguiente esquema:

1. Exposición y reconsideración de los resultados obtenidos, y análisis documental de los temas de la reunión.
2. Discusión grupal abierta sobre el sentido de dichos datos y sus implicaciones de cara al desarrollo futuro del proyecto.
3. Establecimiento de puntos de consenso, conclusiones y propuestas de futuro.

Sobre cada reunión grupal, el personal técnico elabora un informe que será entregado al órgano directivo de la AD quien, a su vez, elabora un informe de auto-evaluación que es sometido a la asamblea de la AD.

El Proyecto "Co-Labora.con: Colabora, Trabaja, Consigue",²⁸ utiliza los encuentros para el intercambio de información, fundamentalmente, con personal técnico encargado de ejecutar el proyecto y responsables políticos de los distintos territorios donde éste se realiza.

Su objetivo es obtener información sobre la eficacia del proyecto, reflexionando en torno al grado de consecución de objetivos. El análisis de la eficacia alcanzada pretende averiguar:

- En qué medida se han alcanzado los objetivos propuestos al inicio.
- Qué relación existe entre objetivos y resultados.
- La contribución de las acciones emprendidas en el logro del fin del proyecto.
- Los efectos no previstos o indirectos que merezcan su valoración.

Con una duración de una jornada, se desarrollan en torno a 4 talleres temáticos de trabajo donde se abordan las actuaciones del proyecto:

- Taller 1: Acciones de sensibilización y difusión.
- Taller 2: Acciones relacionadas con la inserción laboral y el fomento del empleo.
- Taller 3: Acciones formativas.
- Taller 4: Acciones relacionadas con la conciliación de la vida familiar y laboral.

Las conclusiones del encuentro, y en consecuencia de cada taller, están relacionadas con dos niveles de análisis de la evaluación:

1. Evaluación de procesos.
2. Evaluación de resultados.

El Proyecto "Equal-Granada. La Ciudad Patrimonial de la Igualdad y los Nuevos Empleos", es un proyecto de innovación y experimentación para la integración social y laboral de personas excluidas o en

²⁸ Ver objetivos y contenidos del proyecto en la buena práctica denominada "Taller de Escenarios de Futuro (European Awareness Scenario Workshops, EASW)".

riesgo de exclusión. Para ello, articula nuevas fórmulas de gestión, participación y financiación y nuevos planteamientos de coordinación e integración de los recursos. Promueve activamente la inserción social, a través de planes personalizados e integrales para el empleo, y a través de estrategias y metodologías que interrelacionan procesos de cambio y promoción personal y territorial.

Tras la recogida y análisis de toda la información, que incluye datos relativos a la realización y efectos del proyecto, se organizan unas reuniones grupales donde entidades socias y personal técnico del proyecto, pueden someter a discusión cada uno de los aspectos clave de la evaluación.

Equal-Granada trabaja a través de cuatro grupos de trabajo, que agrupa a las distintas entidades de la Agrupación de desarrollo en función de áreas temáticas:

- Itinerarios de inserción y formación.
- Creación de empresas.
- Investigación y participación.
- Coordinación: difusión y transferencia del proyecto.

En las distintas reuniones de los grupos de trabajo se presentan los resultados obtenidos, respecto a cada uno de los temas, y se establece una discusión grupal sobre el sentido de los datos y sus implicaciones de cara al desarrollo futuro del proyecto. La reunión tiene por objeto establecer puntos de consenso, conclusiones y propuestas de futuro.

Otra técnica de análisis que aporta valor añadido al proyecto son los paneles de personas expertas, que sirven para profundizar en el análisis y la reflexión de las actividades que se están llevando a cabo, desde la perspectiva que dan la experiencia y el conocimiento tanto de personas internas como externas al proyecto.

Esta ha sido una técnica aplicada por el Proyecto "Vía Verde para Emprender", que ha detectado las siguientes aportaciones y ventajas:

- Contraste de opiniones diferentes sobre un mismo tema.
- Visión multidisciplinar sobre una misma cuestión.
- Enriquecimiento de la información a través del debate.

BUENA PRÁCTICA

Panel de Expertos

PROYECTO

VÍA VERDE PARA EMPRENDER

El Proyecto "Vía Verde para Emprender", pretende conjugar los recursos endógenos del espacio natural de la Vía Verde de la Sierra, que cuenta con infraestructuras para su explotación, y la existencia de personas desempleadas, sobre todo mujeres, con experiencia no titulada en la gestión de pymes turísticas. Además, el proyecto tiene como objetivo aprovechar la existencia de nuevos yacimientos de empleo, con fuerte demanda en el territorio ligados al medio ambiente, con el fin de promocionar el espíritu emprendedor fomentando el uso de las nuevas tecnologías de comunicación e información.

El plan de seguimiento y evaluación del proyecto tiene previsto analizar la información en cuatro niveles distintos: político, técnico, experto y destinatario; en este marco evaluativo, se han desarrollado los paneles de expertos.

El **Panel de Expertos** es una herramienta de participación y reflexión, que consiste en la realización de un taller en el que las personas expertas implicadas en el proyecto aportan sus conocimientos y experiencias.

Una persona del equipo evaluador externo, especializada en dirigir y dinamizar grupos, es la encargada de coordinar la reunión. Además, cuenta con un plan de trabajo y se apoya en técnicas de dinámica de grupos para conseguir una mayor participación de las personas expertas. El número de personas recomendadas para favorecer el buen desarrollo de la misma es de doce a dieciséis personas.

En el **Panel de Expertos** se trabajan contenidos relacionados con la evaluación, como son:

- Los principios básicos y transversales de la Iniciativa Comunitaria Equal.
- El impacto del proyecto en el territorio y en la población.
- La evaluación global de las acciones.
- Propuestas de cara al futuro.

La realización del Panel de Expertos tiene lugar en una ocasión durante el desarrollo del proyecto, de cara a obtener información contrastada para realizar la evaluación final.

4.1.4. Herramientas de seguimiento y evaluación continua

Los proyectos que trabajan contra las discriminaciones en el mercado laboral, así como, aquellos que lo hacen específicamente contra la exclusión social de colectivos desfavorecidos, requieren de metodologías, técnicas y herramientas de evaluación adaptadas a procesos complejos en los que intervienen múltiples factores.

El registro sistemático y analítico de dichos procesos por parte del personal técnico responsable de desarrollarlos, aporta un indudable valor a la mejora de la intervención, lo que convierte a este tipo de herramientas en un instrumento básico de evaluación del proceso.

El Diario Común del Proyecto "Equal-Andalucía: Estrategias para el Empleo", facilita la evaluación constante de las actividades que se desarrollan en el territorio, lo cual favorece:

- La readaptación de la metodología e instrumentos en función de las necesidades que vayan surgiendo.
- El aprendizaje de las personas que realizan la investigación acerca del proceso de evaluación.
- El intercambio de información entre aquellas personas implicadas en el proyecto.
- La identificación de nuevas necesidades surgidas durante el desarrollo del proyecto.

BUENA PRÁCTICA

Diario Común

PROYECTO

EQUAL-ANDALUCÍA: ESTRATEGIAS PARA EL EMPLEO

El **Diario Común** es una herramienta para el registro de información obtenida por el equipo evaluador del Proyecto "Equal-Andalucía: Estrategias para el Empleo"²⁹ en las "Unidades de Análisis" (unidades mínimas de información) en las que se implican diariamente. Se trata, fundamentalmente, de información fruto de observaciones, pero el Diario Común incorpora otros datos que permiten que la "simple" información se dote de "contexto", convirtiéndose en lo que el equipo de evaluación denomina una "situación", lugar donde puede encontrarse significado y explicación a las cosas que se hacen y a las cosas que se dicen.

El **Diario Común** es un instrumento que sintetiza las actividades realizadas por cada investigador o investigadora que realiza las tareas de evaluación de forma estandarizada.

Incluye una descripción de las actividades, su contexto y una primera aproximación valorativa.

La información básica que se recoge en el **Diario Común** es la siguiente:

- Código: que permite mantener una ordenación del conjunto de registros.
- Fecha: en que se realiza la actividad de investigación.
- Lugar: donde se ha llevado a cabo la actividad de investigación, incluye nombre del centro, entidad, etc., donde se desarrolla la actividad y datos geográficos.
- Entidad: nombre de la entidad.
- Participantes: incluye instituciones y representantes asistentes, ej.: personal directivo, personal técnico, usuarios y usuarias y nombre de los contactos realizados, identificando institución a la que pertenecen y tipo de contacto.
- Antecedentes de la actividad de investigación: incluye todas las acciones previas a la actividad, confirmación de citas, revisión de antiguas entrevistas, preparación de la actividad, etc.

²⁹ Ver objetivos y contenidos del proyecto en la buena práctica denominada "Unidad de Análisis en el contexto de una Evaluación Etnográfica".

- Actividad de investigación: donde se detallan las actividades realizadas, ej.: visita, entrevista, observación, etc.
- Próximas acciones establecidas: incluye tanto las acciones futuras a desarrollar que se han establecido a partir de la actividad, ej.: nuevas entrevistas, visitas, etc., como la/s fecha/s y hora/s establecidas.
- Desarrollo de trabajo de campo: información general sobre las características en que se ha desarrollado el trabajo de campo (ambiente de campo, infraestructura, recursos, organización, tiempos, etc.).
- Información relevante recogida: información recabada que se considera importante tanto referida al contexto, las instituciones, las personas, las acciones, etc., diferenciando aquéllas que son producto de la observación, de la interpretación personal, y de lo que le sucede a la persona investigadora.
- Evaluación general de la relación con las personas contactadas: información general establecida con los contactos, debe incluir los aspectos positivos y negativos de la misma, por ejemplo: apertura, colaboración, resistencias encontradas, etc.
- Acción a evaluar: cursos, seminarios, reuniones, gestión de las acciones Equal, etc.
- Otros datos de interés: incluye toda la información adicional que se considere conveniente.
- Persona que realiza la investigación: nombre de la persona.

Las personas que realizan la evaluación envían semanalmente la información recogida en el **Diario Común** informando sobre el desarrollo de las actuaciones y con él, el resto de documentos de producción (transcripción de entrevistas realizadas), o documentación facilitada por las propias entidades que están siendo evaluadas (el conjunto de la documentación se anexa al citado "Diario Común").

Dicha información se transmite vía e-mail al equipo de coordinación de la evaluación. De esta forma se evalúa constantemente el desarrollo del proyecto en cada territorio y se facilita la producción de informes periódicos para ser entregados a las propias entidades de la Agrupación de Desarrollo y, de esta manera, convertir en objeto de reflexión la propia práctica en el momento de ser implementada y no una vez que el conjunto de las acciones haya concluido.

Asimismo, el Cuaderno de Campo desarrollado por el Proyecto "Equal-Granada: la Ciudad Patrimonial de la Igualdad y los Nuevos Empleos", es un instrumento de recogida de información y reflexión que permite comprender mejor los procesos y actuaciones desarrolladas en el marco del proyecto, así como detectar los puntos fuertes y débiles que favorecerán la definición de estrategias de mejora.

El Cuaderno de Campo posibilita la evaluación continua de las actividades directamente relacionadas con la atención al público destinatario, que se traduce en los siguientes beneficios para el desarrollo de los procesos de seguimiento y evaluación del Proyecto "Equal-Granada":

- Reflexión y valoración continua del proceso de ejecución de las actividades.
- Análisis permanente de la metodología y, en consecuencia, su ajuste o adecuación a las necesidades que presenta la población beneficiaria.
- Aprendizaje permanente del personal técnico respecto del desarrollo y utilidad de la evaluación de proceso.
- Mejora de la ejecución del proyecto.
- Recogida de información para la realización de la evaluación del proyecto.

BUENA PRÁCTICA**Cuaderno de Campo****PROYECTO**

EQUAL-GRANADA: LA CIUDAD PATRIMONIAL DE LA IGUALDAD Y LOS NUEVOS EMPLEOS

El **Cuaderno de Campo** es un instrumento de reflexión sobre las actividades desarrolladas de forma cotidiana por el personal técnico del proyecto "Equal-Granada"³⁰, haciendo especial hincapié en los procesos de interrelación con otros equipos técnicos, con las personas participantes del proyecto y con terceras entidades implicadas.

El personal técnico del proyecto anota periódicamente (resúmenes semanales y, en ocasiones, diarios) información relacionada con las actividades que realizan, así como sus impresiones, opiniones y reflexiones que les sugieren su desarrollo.

La información básica que se recoge en el cuaderno es la siguiente:

- Fecha de recogida de información.
- Actividades previstas.
- Actividades que se realizan y, dentro de éstas, hora, lugar, participantes, compromisos y comentarios.

El personal técnico, guiado por esa estructura mínima de contenidos, cuenta con total libertad para escribir en su cuaderno y ha de adoptar el compromiso de utilizarlo de forma continuada, de manera que sea registrada permanentemente su actividad.

La sola anotación en el cuaderno implica ya un proceso de reflexión sobre la actividad realizada y, en consecuencia, sobre la adecuación de la metodología aplicada, la utilidad de los instrumentos empleados y los recursos existentes. Además, se realizan, con carácter trimestral, sesiones grupales de análisis que, coordinadas por la persona responsable de investigación, constituyen un potente instrumento de reflexión, retroalimentación y corrección a lo largo de todo el proyecto.

La información recopilada de los **Cuadernos de Campo** así como de las sesiones grupales que se realizan conjuntamente, se utiliza para la elaboración de distintos tipos de documentos tales como:

1. Documentos de uso interno para el seguimiento y evaluación del proyecto mediante informes realizados por el personal técnico y las actas de las sesiones grupales.
2. Dossier sobre el uso del cuaderno de campo como instrumento técnico para los equipos de profesionales dedicados a la lucha contra la exclusión social y a la inserción laboral.
3. Formularios predefinidos de entidades que solicitan información al proyecto tales como el Servicio Andaluz de Empleo y la UAFSE.

Una recogida y tratamiento de la información realizada de manera sistemática es un procedimiento básico de seguimiento que permite la realización de una evaluación continua.

En este sentido, el Proyecto "La Oportunidad de Emprender en el Norte de Córdoba" ha puesto en marcha una Aplicación Informática, cuyos beneficios son los siguientes:

- Posibilita el acceso a la información a todas las personas implicadas en el proyecto.
- Permite la obtención de informes y listados: de personas beneficiarias, emisión de certificados, acciones de captación y difusión, estado económico de la persona usuaria, informes globales, etc.
- Garantiza la visualización de la actividad del personal técnico que lleva a cabo el proceso de seguimiento y evaluación.
- Favorece la estandarización en la recogida de datos.
- Posibilita el análisis posterior de los datos.

³⁰ Ver objetivos y contenidos del proyecto en la buena práctica denominada "Encuentros y reuniones grupales".

BUENA PRÁCTICA**Aplicación Informática****PROYECTO****LA OPORTUNIDAD DE EMPRENDER EN EL NORTE DE CÓRDOBA**

El principal fin del Proyecto "EQUAL: La Oportunidad de Emprender en el Norte de Córdoba" es apoyar la creación de empresas, mediante la puesta en marcha de un Centro Integral de Servicios a la persona Emprendedora formado por un Equipo Técnico Multidisciplinar. Dicho dispositivo interviene en todas las fases ligadas a la puesta en marcha de una iniciativa empresarial y acompaña a las personas promotoras hasta la consolidación de la empresa. Para ello, se emplean las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC), a través de un sistema de Telecentros Rurales repartidos por todo el territorio y conectados con el Centro Integral de Servicios al Emprendedor/a.

Para realizar el seguimiento de las personas usuarias, el Proyecto "La Oportunidad de Emprender en el Norte de Córdoba" ha diseñado unas fichas independientes para cada acción, que proporcionan información de carácter cuantitativo y cualitativo. El proyecto se estructura en acciones tipo, cada una de las cuales es recogida mediante una sola carpeta; la estructuración de carpetas se desarrolla en soporte informático.

La Aplicación Informática se estructura en cinco partes diferenciadas:

- Introducción de datos: donde se incluye la información necesaria de participantes y servicios del centro.
- Visualización de expedientes: permite visualizar el itinerario completo de la persona participante.
- Planificación de servicios: proporciona listados actualizados de todas las personas participantes que se encuentran registrados para acogerse a algún servicio.
- Impresión de informes y listados: permite obtener diversos informes en el ámbito de perfiles de participantes, estadísticas de servicios, de proyectos y de empresas, emisión de certificados de cursos realizados, etc.
- Visualización de expedientes del personal técnico: permite visualizar la actividad desarrollada por un técnico o una técnica en un periodo de tiempo.

Los datos que se recogen en la aplicación informática se refieren a:

- Actividad del personal técnico.
- Información de promotores y promotoras (ficha de persona usuaria).
- Información sobre los proyectos (información referente a los proyectos de creación de empresas).
- Servicios para proyectos (cursos de iniciación empresarial, cursos de formación empresarial, tutorización técnica, bono-servicios, acciones complementarias, y/o mentoring).
- Información sobre las empresas.
- Servicios para empresas (asesoramiento, beca para inicio de actividad, y/o acciones transversales).

Cada socio de la AD tiene que cumplimentar tantas carpetas como "Acciones Tipo" tenga encomendadas en el marco del proyecto.

El tratamiento de la información se realiza de forma trimestral por parte de las entidades que participan en el proyecto y es la base del informe periódico de seguimiento del proceso de evaluación.

4.1.5. Control de Calidad de Procesos y Actividades

En la vida de un proyecto, a veces, es necesario establecer métodos específicos de evaluación, para el control y mejora de la calidad de determinadas actuaciones, procesos y productos. Se trata de métodos de evaluación adaptados a las características concretas del objeto de evaluación, y son de gran utilidad ya que inciden directamente en la calidad de aquellos aspectos que se consideran de mayor importancia, o bien que se conoce de antemano que deben ser reforzados.

El Proyecto "Odisea" ha desarrollado un sistema de evaluación previa de las herramientas de evaluación, cualitativa y cuantitativa (cuestionarios de evaluación y grupos de discusión), cuyas ventajas no sólo se refieren a la comprobación de la utilidad de dichas herramientas, sino que también proporcionan formación en el uso de las mismas a las personas que van a ponerlas en práctica.

BUENA PRÁCTICA	Grupos de Pilotaje para Validar las Herramientas antes de usarlas
-----------------------	--

PROYECTO	ODISEA
-----------------	--------

El Proyecto "Odisea" pretende trascender las actuaciones formativas y de orientación en materia de inserción al empleo, así como de igualdad de oportunidades, mediante la implementación de programas de sensibilización y orientación, que fomenten la adquisición de creencias y valores emprendedores y no discriminatorios, que generen comportamientos beneficiosos para la evolución personal y profesional, así como para el desarrollo organizacional y de la comunidad en su conjunto.

"Odisea" se apoya en acciones de investigación que sirven de fundamentación teórica y línea directriz de la renovación psicosocial y cultural a la que aspira. Las técnicas de investigación que se han utilizado, han sido tanto cuantitativas (cuestionario de la encuesta) como cualitativas (grupos de discusión).

La utilización de estas técnicas ha contado con una fase de evaluación previa lo que no sólo ha sido necesario para alcanzar la calidad de dichas técnicas de investigación, sino para dotar a la investigación del rigor metodológico propio del conocimiento científico. Los **Grupos de Pilotaje** han tenido lugar en dos momentos:

1. Para delimitar la validez y fiabilidad de los cuestionarios de las encuestas.
2. Para establecer criterios básicos en el diseño de los grupos de discusión.

En el caso de los cuestionarios, el pilotaje se lleva a cabo dos semanas antes de iniciar el trabajo de campo, utilizando para ello un determinado número personas que reúnan los criterios de diversidad y homogeneidad con los sujetos de estudio, en relación con las distintas variables establecidas en el mismo. Estas personas son informadas acerca de la finalidad y el desarrollo del pilotaje del cuestionario.

Durante el pilotaje se observa:

- La idoneidad tanto de los ítems contruidos como de la corrección de su enunciado, su comprensión y extensión y su orden en el cuestionario para así comprobar la secuencialidad lógica y psicológica: tendencias de respuesta, resistencia psicológica, etc.
- La conveniencia de la introducción de preguntas de control y la ubicación de los filtros de respuesta.

- El tiempo que se invierte en su cumplimentación.
- El tipo de cuestiones y/o dudas que los ítems suscitan.
- La idoneidad de la elección de la escala.
- La relevancia de la información dada por las preguntas abiertas incluidas en el cuestionario.

Tras la realización del pilotaje se procede a modificar el instrumento de medición:

- Reagrupando determinados ítems en los distintos bloques de variables de estudio, que previamente se han determinado.
- Reformulando sintácticamente algunos de los ítems del cuestionario, para conseguir una mejor comprensión y facilitar las respuestas.

En el caso de los grupos de discusión, se ha elaborado un cuestionario, "pretest" que permite:

- Estructurar el desarrollo del grupo de discusión, idear la presentación del tema de discusión y promover el debate durante el desarrollo del grupo de discusión.
- Elaborar corolarios que sirvan de hilo conductor para el desarrollo del debate entre los y las participantes.
- Conocer a priori las opiniones de las personas participantes.
- Estimar las posibles transferencias inter-participantes y entre participantes, y persona que modera y los "campos de fuerza" que se derivan del intercambio de respuestas, entre los y las participantes.

Este instrumento, toma como unidades de análisis algunos bloques de variables de estudio, quedando el pretest conformado por diecisiete ítems, encuadrados en los siguientes bloques temáticos:

- Bloque de competencias transversales.
- Bloque de características de la situación familiar: indicadores de conciliación.
- Bloque de competencias técnicas.
- Bloque de situación laboral.

La selección de las personas que participan en la experiencia de pilotaje de los grupos de discusión y a las que previamente se les pasa el cuestionario pretest, se realiza sobre la base de un criterio intencional, es decir, la relación que esas personas guardan con el objeto de estudio (en este caso mujeres desempleadas, autoempleadas de la zona y sus respectivas parejas).

Dichas personas seleccionadas se contactan a través del personal técnico de empleo y mujer, adscrito a diversos organismos en las distintas localidades de la AD del proyecto, tales como Centros de Información de la Mujer y Área de Desarrollo Local de Ayuntamientos y Mancomunidades.

A cada persona seleccionada se le envía, mediante correo ordinario, una carta de invitación para participar en el grupo de pilotaje, solicitando la cumplimentación del pretest y una breve explicación del marco en que se inserta el estudio de investigación que se está desarrollando.

Una vez obtenidas las respuestas a los pretest, se cuantifican y analizan para proceder posteriormente al diseño final de los contenidos de los grupos de discusión.

Por su parte, el Proyecto "Andalucía en E-Igualdad" ha desarrollado un Sistema de Categorías y Códigos, cuyo objetivo es mejorar los sistemas de comunicación del proyecto tanto en su vertiente interna como externa. Asimismo, ha puesto en marcha un instrumento llamado Diferencial Semántico, cuyo objetivo es el análisis y control de calidad de informes y documentos elaborados por los socios de la AD.

Estos sistemas de control de calidad de la comunicación repercuten directamente en la mejora de la transmisión de información, que reporta entre otros, los siguientes beneficios:

- Mayor agilidad y efectividad de los sistemas de gestión y coordinación, y en general del funcionamiento de la Agrupación de Desarrollo.
- Incremento de la participación y mayor cooperación de las entidades socias, así como de agentes y población en el territorio en el que se desarrolla el proyecto.
- Eficacia del plan de difusión y comunicación del proyecto, así como un intercambio de experiencias y "saber hacer" más fluidos tanto en el nivel interno como en el externo.

BUENA PRÁCTICA**Sistema de Categorías y Códigos para el Análisis de la Información****PROYECTO**

ANDALUCÍA EN E-IGUALDAD

“Andalucía en E-Igualdad” es un proyecto que tiene como objetivo principal analizar, intervenir, difundir y multiplicar recursos en la reducción de los desequilibrios de género; a tal fin, el proyecto se estructura en cuatro bloques de acciones:

1. Un E-Observatorio, para conocer y reflexionar sobre las transformaciones en el empleo, y para la visibilización de nuevos modelos de rol de la mujer andaluza.
2. Un portal de E-Servicios Integrales, para apoyar estrategias innovadoras de empleo y conciliación vida familiar-vida laboral, así como instrumento formativo con la inclusión de la plataforma de aprendizaje en el que se han desarrollado las diversas ediciones de los cursos e-Igualdad.
3. Una experiencia piloto sobre sucesión y fortalecimiento competitivo “en femenino”, e innovación organizativa en negocios familiares.
4. Un programa de sensibilización y divulgación para difundir los logros del propio proyecto, y sensibilizar sobre los cambios de valores y los nuevos modelos de éxito.

El **Sistema de Categorías y Códigos** es un método de recogida de datos, que permite la visualización y búsqueda de información de forma guiada, así como la valoración de la información obtenida. El Proyecto “Andalucía en E-Igualdad” ha utilizado esta metodología en tres ocasiones:

1. Para realizar el análisis de las sesiones de trabajo de la AD y de cada uno de los cuatro ejes.
2. Para realizar el análisis de las ruedas de prensa y actos de presentación del proyecto en los tres territorios de actuación: “Cádiz, Córdoba y Sevilla”.
3. Para realizar el análisis de la comunicación on-line (dentro del portal E-Igualdad: foros, chat, correo electrónico).

En los dos primeros casos, análisis de observaciones en sesiones de trabajo y actos públicos, se elaboraron los instrumentos ad hoc, mientras que para el análisis de la comunicación on-line, se ha utilizado un

instrumento validado en la investigación “La Teleformación: un sistema para la formación de mujeres en el desarrollo de la igualdad de oportunidades”³¹.

El análisis de las sesiones de trabajo, tanto de la AD como de los ejes, se realiza a partir del siguiente sistema de categorías:

- a) Contenido general de la sesión.
- b) Hora de comienzo y finalización de la sesión.
- c) Preside/modera la sesión y sus funciones (dirige, coordina, media, etc.).
- d) Planteamiento de la sesión.
- e) Participantes por entidades.
- f) Contenido de la comunicación (comunicación participativa, respuesta socio-emocional de la audiencia, turno de palabra y moderación).
- g) Liderazgo (unipersonal o compartido).
- h) Tono y contenido general de la sesión (quién y cómo se hacen las propuestas, formas en el uso de la palabra).
- i) Cómo se toman las decisiones (nivel de participación, forma de aceptación de propuestas, liderazgo).
- j) Cumplimiento de la tarea prevista y compromisos adquiridos.

Para realizar el análisis de las ruedas de prensa y actos sociales del proyecto, se ha seguido el siguiente sistema de categorías:

- a) Quiénes están en la mesa: persona / entidad, tema / contenido que trata, representatividad mujer / hombre.
- b) Representación de los medios de comunicación, tipo de preguntas y a quién se dirigen (representatividad hombre/mujer).
- c) Estructuración del tiempo: quién habla y cuánto habla, cuánto tiempo se da a los medios de comunicación para hacer las preguntas.

³¹ “La teleformación: un sistema para la formación de mujeres en el desarrollo de la igualdad de oportunidades”. Equipo de investigación dirigido por Araceli Estebaranz García. Universidad de Sevilla, 2003.

El Sistema de Categorías y Códigos para analizar la comunicación on-line se divide en 5 dimensiones: contenido teórico-práctico; tecnología; socio-emocional; curso globalmente considerado y gestión de la comunicación. A estas dimensiones se les asignan categorías y códigos, que se utilizan para poder interpretar la información y codificarla en el proceso de reducción de datos.

El Sistema de Categorías y Códigos lo manejan el personal técnico del equipo de evaluación y lo aplican en función de las necesidades de información.

Cada vez que se realiza una sesión de trabajo o tiene lugar una rueda de prensa o acto público se elaboran informes que recogen la información facilitada por el Sistema de Categorías y Códigos. Asimismo, y con carácter semestral, se elaboran informes que se cuelgan en la IntraWeb, sobre cómo se está desarrollando la comunicación en el portal E-Igualdad.

BUENA PRÁCTICA

Diferencial Semántico para el Análisis Documental

PROYECTO

ANDALUCÍA EN E-IGUALDAD

El Diferencial Semántico para el Análisis Documental es un instrumento de evaluación destinado a analizar los documentos, en diferentes formatos (texto, cd, etc.), que los socios de la AD van elaborando a lo largo del proyecto, bien sean de planificación, desarrollo o producto del trabajo del Equal "Andalucía en E-Igualdad".

Este instrumento, que tiene forma de cuestionario, está estructurado en dos grandes apartados:

1. El primero se subdivide en tres dimensiones:
 - *Estructura* (ordenada, presenta índice, estructurada en epígrafes, recoge una síntesis previa de los contenidos...).
 - *Apariencia* (tipografía adecuada, espaciado entre párrafos, uso de tablas, calidad de las imágenes...).
 - *Contenido* (claro, actual, relevante, uso de vocabulario técnico, facilita la comprensión de los objetivos marcados en el proyecto...).
2. El segundo recoge aspectos positivos y negativos del material analizado.

Las personas responsables de la evaluación rellenan el cuestionario, escogiendo entre cinco opciones que aparecen en una columna central de la tabla. Cada una de las opciones no significa una graduación diferente, sino su proximidad a uno o a otro enunciado recogido en las columnas de la izquierda y de la derecha de la tabla.

De esta forma, se validan los documentos que presentan los socios de la AD y se establecen recomendaciones para mejorar la calidad de los mismos.

4.1.6. Técnicas y herramientas de evaluación del cumplimiento de los principios de la Iniciativa Equal

El cumplimiento de los principios básicos y transversales es requisito obligatorio de la Iniciativa Comunitaria Equal. Por ello, es imprescindible construir mecanismos que garanticen su inclusión en el proyecto, y a través de los cuales se pueda evaluar el grado de cumplimiento de los mismos³².

PRINCIPIOS BÁSICOS	PRIORIDADES TRASVERSALES
Complementariedad	Igualdad de oportunidades
Colaboración institucional	Medio ambiente
Capacitación	Sociedad de la información
Innovación	Desarrollo local
Capacidad de transferencia y visibilidad	
Cooperación transnacional	
Enfoque integrado	
Concentración	

Siendo como es un campo de actividad experimental, el seguimiento y evaluación de las actuaciones de los proyectos desde la óptica del cumplimiento de los principios, constituye para la Iniciativa, la fuente principal de contraste de la efectividad de esta intervención comunitaria en el marco de la Estrategia Europea para el Empleo.

³² Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE). Guía metodológica de evaluación: Orientaciones metodológicas para la evaluación interna de los proyectos de la Iniciativa Comunitaria EQUAL, 2002.

Además, este ejercicio de evaluación del cumplimiento de los principios y objetivo general de la Iniciativa, reporta beneficios específicos para el proyecto, entre los que destacan los siguientes:

- Contribuye a retroalimentar la formulación inicial del proyecto, ya que el cumplimiento de los principios aporta información que ofrece una panorámica general de la buena marcha del proyecto.
- De la misma manera facilita datos que pueden dar lugar a la corrección de actuaciones, y detección de efectos inesperados o no deseados en el marco de la Iniciativa.
- Fortalece los resultados de evaluación de impacto sobre el territorio, ya que la evaluación del cumplimiento de los principios, aporta información sobre la contribución del proyecto a cambios socioeconómicos a más largo plazo.
- Colabora en la identificación de las enseñanzas y buenas prácticas desarrolladas durante el proyecto.
- Contribuye a la ejecución de un plan de difusión de resultados, ya que facilita parte del marco discursivo en el que se desarrollan las actuaciones.

Por último y muy importante, el seguimiento de los principios de la Iniciativa por parte de los proyectos, facilita la reflexión de las entidades participantes en los mismos sobre su contribución a los objetivos marcados por la Iniciativa Comunitaria, por lo que tiene un alto potencial de impacto en lo que respecta al cambio de cultura de los agentes implicados en el desarrollo de los territorios.

BUENA PRÁCTICA	Cuestionarios, Fichas y Otras Herramientas de Evaluación de los Principios Básicos y Transversales de la Iniciativa Comunitaria Equal
-----------------------	--

PROYECTOS	SURATLÁNTICO: DINAMIZACIÓN LABORAL EN ENP ³³ DEL LITORAL ATLÁNTICO ANDALUZ / EQUAL GRANADA: LA CIUDAD PATRIMONIAL DE LA IGUALDAD Y LOS NUEVOS EMPLEOS / ÍTACA: EMPLEO E IGUALDAD EN CLAVE LOCAL / VÍA VERDE PARA EMPRENDER / ADAPTAGRO/ CLAVE & LABORO
------------------	---

El Proyecto "Suratlántico: Dinamización Laboral en ENP del Litoral Atlántico Andaluz", a través de su programa de intervención, facilita la dinamización socio-laboral de los colectivos con dificultades de inserción o reinserción en el mercado laboral. El ámbito de intervención del proyecto integra a un conjunto de municipios, comprendidos en espacios naturales pertenecientes al Inventario de Espacios Naturales Protegidos de Andalucía, localizados en la franja del litoral atlántico andaluz, provincias de Cádiz y Huelva.

Con el fin de analizar el cumplimiento de los principios básicos y transversales de la Iniciativa Comunitaria Equal, el Proyecto "Suratlántico: Dinamización Laboral en ENP del Litoral Atlántico Andaluz" ha elaborado un cuestionario que tiene dos partes:

1. Preguntas relacionadas con los principios básicos: complementariedad, partenariado institucional, capacitación, innovación, capacitación de transferencia y visibilidad, enfoque integrado y concentración.
2. Valoración de la integración de las prioridades transversales del Fondo Social Europeo: igualdad de oportunidades, medio ambiente, sociedad de la información y desarrollo local.

La evaluación de los principios básicos se hace mediante preguntas abiertas para cada principio, que incluyen, al inicio y tras el enunciado del epígrafe, un resumen de lo que se pretende con el principio en cuestión.

El análisis de las prioridades transversales se realiza mediante preguntas cerradas con dos opciones de respuesta (sí/no). También, en este caso se describe previamente en qué consiste la prioridad transversal antes de comenzar con las preguntas.

³³ Espacios Naturales Protegidos.

Las preguntas que se plantean para cada principio están relacionadas con actuaciones que son consideradas como indicadores de cumplimiento del principio; asimismo, y sobre todo en las preguntas abiertas, se invita a la valoración de actuaciones y sus aportaciones a dicho cumplimiento.

El contenido de las preguntas se basa principalmente en las orientaciones de la Iniciativa Equal al respecto pero adaptadas a las peculiaridades del proyecto.

El cuestionario lo aplica el equipo técnico que se encarga de la evaluación del proyecto, y se pasa a todos los socios responsables de la AD que participan en el mismo. La aplicación del mismo tiene lugar en diferentes momentos del desarrollo del proyecto, siendo lo habitual una vez iniciadas las acciones y cuando se estén finalizando las mismas.

El Proyecto "Ítaca: Empleo e Igualdad en Clave Local" se dirige a favorecer la integración laboral de la mujer en términos de igualdad, incidiendo en el entorno empresarial e institucional del mercado de trabajo y promocionando la participación de las mujeres en el mercado laboral. En primer término, el proyecto propone acciones de recogida y análisis de datos, informaciones y experiencias sobre la situación de la igualdad de oportunidades en el entorno del mercado laboral. En segundo lugar, se ha previsto la combinación de acciones de alcance general con experiencias piloto en áreas geográficas concretas de Andalucía.

"Ítaca", utiliza los principios básicos y transversales de la IC Equal, como base para el desarrollo de una entrevista abierta con las personas responsables de la entidad clave de la gestión y coordinación del proyecto. Se trata de una batería de cuestiones basadas en las orientaciones metodológicas de la Guía de la UAFSE, que a lo largo de la entrevista son contempladas con relación al desarrollo del proyecto Equal en su conjunto. No obstante, se han adaptado al proyecto en función de las actuaciones puestas en marcha. Esta entrevista se realiza a la entidad clave responsable del desarrollo de la evaluación. Se han previsto varias aplicaciones a lo largo del proyecto, haciéndolas coincidir con la evaluación intermedia y final.

El Proyecto "Equal-Granada. La Ciudad Patrimonial de la Igualdad y los Nuevos Empleos"³⁴ también recoge el análisis de los principios básicos y horizontales de la IC Equal, pero lo hace en forma de fichas. La ficha contiene una tabla en la que figuran los principios básicos y transversales, de forma que de cada principio se debe cumplimentar, por un lado, el concepto que se tiene del mismo, y, por otro lado, la aplicación del principio en cada actuación que se lleve a cabo. El personal técnico se encarga de cumplimentarlo. Se ha previsto una única aplicación haciéndola coincidir con la evaluación final del proyecto. Los resultados obtenidos serán adjuntados al informe de evaluación final que recogerán tanto la Junta de Andalucía como las entidades socias de la AD.

³⁴ Ver objetivos y contenidos del proyecto en la buena práctica denominada "Encuentros y reuniones grupales".

Por su parte, "Clave & Laboro"³⁵ elabora un cuestionario sobre los aspectos clave de la IC Equal, dirigido a los miembros de la Agrupación de Desarrollo y personal técnico del proyecto. Sirve para conocer el grado de conocimiento o desconocimiento de dichos aspectos de la Iniciativa, así como para observar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, corregir acciones, e incluso aportar posibles buenas prácticas en este sentido. Se ha previsto aplicar los cuestionarios en tres ocasiones, haciéndolas coincidir con la evaluación inicial, intermedia y final del proyecto. Posteriormente se procede a la elaboración de los correspondientes informes, que son difundidos y discutidos por los miembros de la AD.

"Adaptagro" constituye una estrategia para la consolidación de los empleos agrarios, transformando a trabajadores/as y a las empresas agrarias existentes, en gestoras de los recursos naturales bajo criterios sostenibles y adaptándolas a nuevas tecnologías de producción agraria (agricultura ecológica).

"Adaptagro" lleva a cabo el análisis del cumplimiento de los principios básicos y transversales de la IC Equal, mediante una serie de preguntas que son contestadas por las personas responsables de las entidades, o bien por el personal técnico implicado en el proyecto. El análisis se incluye en los informes de evaluación, y evalúa la contribución de los principios en cada acción y en cada una de las entidades implicadas en su desarrollo.

La evaluación de los principios básicos y las prioridades horizontales de la IC Equal en los sistemas de evaluación interna y externa del Proyecto "Vía verde para emprender"³⁶, se lleva a cabo de forma transversal, siendo aplicado a través de diferentes técnicas de investigación: entrevista en profundidad, panel de expertos, grupo de discusión, censo de personas emprendedoras y análisis de fuentes secundarias.

³⁵ Ver objetivos y contenidos del proyecto en la buena práctica denominada "Encuentros y reuniones grupales".

³⁶ Ver objetivos y contenidos del proyecto en la buena práctica denominada "Panel de expertos".

4.2. Gestión y Coordinación

4.2.1. Mecanismos de gestión y coordinación

Los planes técnicos y manuales de procedimiento de evaluación, son una herramienta imprescindible para llevar a buen término las tareas de seguimiento y evaluación.

Una vez establecidos los objetivos, contenidos y metodología de seguimiento y evaluación, es necesario estructurar un plan en el que se detallen los aspectos prácticos del mismo, tales como: las tareas asignadas a cada equipo, el calendario sincronizado de las actuaciones de evaluación y los protocolos de actuación.

Este tipo de herramientas de gestión de seguimiento y evaluación, facilita la labor del personal técnico y optimiza recursos, ya que aúna criterios de actuación y sistematiza procedimientos, que de otra manera, serían muy complicados de llevar a cabo.

**BUENA
PRÁCTICA****Manual de Procedimientos para la Evaluación del Proyecto****PROYECTO**

FILÓN

El Proyecto "Filón" pretende desarrollar una metodología que facilite la integración social y laboral de los colectivos desfavorecidos de la comarca, prestando especial atención a jóvenes y a mujeres. Para ello, se han diseñado una serie de etapas que van desde su dinamización socio-laboral, hasta la puesta en marcha de itinerarios personalizados de autoempleo, basados en procesos formativos sobre NTIC y apoyados por un servicio de asesoramiento profesional y por el uso de cuantos recursos didácticos, técnicos y humanos se estimen necesarios para completar la iniciativa empresarial. Como actividad paralela y transversal al proyecto, se ha previsto, entre otras actuaciones, la puesta en funcionamiento de una bolsa de trabajo activa, que relacionará a demandantes de empleo con empresas, instituciones y empresariado de la comarca.

El seguimiento y evaluación del proyecto es continuo, y tiene un carácter mixto, mediante una evaluación interna complementada con una evaluación externa que aporta al proyecto un análisis neutral y objetivo. Además, la evaluación analiza tanto los resultados conseguidos como los procesos que se han seguido a lo largo de cada una de las fases de actuación y en el transcurso del proyecto en general.

Es interesante destacar que en cada momento se ha contado con la participación de todos y cada uno de los agentes implicados en la AD a todos los niveles, desde el colectivo de personas beneficiarias al equipo técnico y de coordinación.

Todo este proceso de seguimiento y evaluación, que culmina en la presentación de informes, requiere una serie de tareas relacionadas con el diseño, administración y aplicación de instrumentos y herramientas de recogida de información al respecto.

En este sentido, y para favorecer el proceso de evaluación, el Proyecto "Filón" ha elaborado un **Manual de Procedimientos** que permita guiar el proceso de evaluación interno y externo.

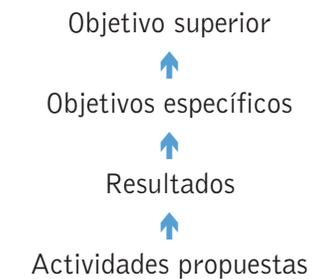
Así, se proporciona una descripción detallada de cada una de las fases de actuación que se van a realizar, indicando:

- Las entidades responsables de llevarlas a cabo.
- Su duración.
- Los objetivos marcados.
- Las actuaciones que se pretenden realizar.

Seguidamente se indican los objetivos, generales y específicos, que se pretenden alcanzar a través de la evaluación del Proyecto "Filón".

Una vez que han quedado definidos los objetivos, se concretan los aspectos más relevantes sobre el tipo de metodología y los mecanismos que se deben utilizar para la valoración del proyecto.

En el caso del Proyecto "Filón" se sigue un esquema que permite realizar el análisis de evaluación según la llamada "Lógica vertical ascendente":



Para ello es necesario establecer las variables que forman la base de la evaluación del proyecto, y que se corresponden con cada una de las fases del mismo. El Proyecto "Filón" ha establecido las siguientes variables:

1. La calendarización de las actuaciones.
2. Dinamización y captación.
3. Perfil personal.
4. Capacitación socio-profesional.
5. Medidas de acompañamiento.
6. Inserción socio-profesional.
7. Transnacionalidad.
8. Funcionamiento y gestión.
9. Colaboración institucional.
10. Innovación.

Seguidamente se detallan las fuentes de recogida de información (escritas y orales), y las herramientas que van a ser utilizadas (encuestas, entrevistas, anecdotarios y guía de indicadores de aulas homologadas para impartir formación). Igualmente se indica a quién se le administra los instrumentos, es decir, a todos los agentes implicados directa o indirectamente en el proyecto.

Además, se definen las actuaciones que se van a realizar para la elaboración de los diferentes informes de seguimiento y el momento en el que se van a realizar:

- **1ª Fase:** Preparación y diseño de herramientas para la obtención de datos y plan de distribución de las mismas, entre las personas representantes de las entidades socias que ejecutan las acciones para que sean aplicadas y administradas a los agentes.
- **2ª Fase:** Recogida de información.
 - Administración de herramientas (cuestionarios, entrevistas personales, telefónicas, etc.).
 - Consulta de archivos y documentación.
 - Realización de visitas de seguimiento al territorio.
- **3ª Fase:** Tratamiento de datos.
- **4ª Fase:** Análisis y Recomendaciones técnicas. Elaboración del informe correspondiente. Los informes son de tres tipos:
 - Informe de Implementación, para conocer el grado de implantación del proyecto en el territorio, las relaciones entre los diferentes agentes implicados y con el colectivo de personas beneficiarias directas e indirectas. Ej. al inicio del proyecto, a los dos meses de su puesta en marcha.
 - Informes puntuales, relativos a acciones puntuales que se desarrollan a lo largo del proyecto. Ej. sobre las acciones formativas.
 - Informes de Seguimiento, referidos al proyecto en general. Se realizan en determinados momentos del proyecto, según se estime y determine, con el fin de conocer los resultados alcanzados hasta el momento, así como el grado de consecución de los objetivos planteados en el mismo. Ej. informes semestrales.
- **5ª Fase:** Retroalimentación. Devolución y Presentación del informe a la AD.

Todas estas actuaciones se recogen en el **Manual de Procedimientos**, donde se diseña la presentación del tipo de evaluación (evaluación de ejecución según el calendario previsto y evaluación de los objetivos), así como el tipo de análisis que se llevará a cabo (análisis de carácter cuantitativo y cualitativo).

En este sentido, se describen aquellos indicadores que medirán la consecución de los objetivos previstos en el proyecto. Estos indicadores tendrán un "Valor Esperado" (valor que pretenden alcanzar cuando finalice el proyecto), reflejado en el **Manual de Procedimientos**. En los informes de seguimiento del proyecto se valorarán estos indicadores y su grado de consecución, comparándose para ello el "Valor Real" (valor actual en ese momento del proyecto) con el "Valor Esperado".

Posteriormente, en el **Manual de Procedimientos** se identifican las variables que se van a evaluar y se elaboran uno o varios indicadores de carácter cuantitativo y cualitativo para cada una de ellas.

Por ejemplo, variable 1: "La calendarización de las actuaciones"

- *Indicador cuantitativo:* nº de meses de ejecución del proyecto (Valor esperado: 16).
- *Indicador cualitativo:* Adecuación del tiempo dedicado a cada fase para la consecución de objetivos.

Y por último, se indica la calendarización de los informes de evaluación donde se recoge:

- El número de informes que se van a elaborar en cada una de las fases de actuación del proyecto.
- Fecha de recogida de información.
- Fecha de emisión de informes.

4.2.2. Evaluación del funcionamiento de la Agrupación de Desarrollo

La Agrupación de Desarrollo es la estructura básica en la cual se fundamenta la intervención en el territorio de los proyectos de la Iniciativa Equal. La AD se compone de todas aquellas entidades que son agentes clave para la consecución de los objetivos del proyecto y, entre otras responsabilidades, tiene la relacionada con la toma de decisiones respecto al desarrollo del proyecto.

Es, por tanto, imprescindible que la organización, comunicación y coordinación entre las entidades socias sean las adecuadas, por lo que es recomendable que el funcionamiento de la AD sea objeto de evaluación continua.

Los Proyectos "Ítaca: Empleo e Igualdad en Clave Local" y "Andalucía en E-Igualdad", han puesto en marcha mecanismos de evaluación del funcionamiento de la AD que, por otro lado, contribuyen a:

- Favorecer la participación de todas las entidades socias de la AD en el proceso de evaluación.
- Fomentar la coordinación entre las entidades y reforzar el clima de colaboración entre las mismas.
- Agilizar el desarrollo de las actividades y mejorar los procesos de toma de decisiones.

**BUENA
PRÁCTICA**

Cuestionario para la Evaluación del Funcionamiento Interno de la AD

PROYECTO

ÍTACA: EMPLEO E IGUALDAD EN CLAVE LOCAL

El Cuestionario para Evaluar el Funcionamiento Interno de la AD es una más de las herramientas de la evaluación continua del Proyecto "Ítaca: Empleo e Igualdad en Clave Local",³⁷ mediante la cual se hace partícipe a todas las entidades socias del proceso evaluativo. En concreto, a través de este instrumento se insta a cada una de ellas a manifestar su visión acerca del funcionamiento de la red constituida, así como sus expectativas al respecto, de cara a visualizar los puntos fuertes y débiles de la misma, y a articular los mecanismos que garanticen el alcance de los diversos objetivos.

El cuestionario está dividido en tres apartados diferenciados:

1. El primero, recoge aquellas cuestiones referentes al funcionamiento interno de la AD:
 - Influencia de la estructura organizativa de la AD en el proceso de toma de decisiones.
 - Coherencia de los mecanismos de toma de decisiones.
 - Nivel de comunicación interna dentro de la AD.
 - Clima de relaciones y nivel de satisfacción existente dentro de la AD.
2. El segundo, refleja cuestiones de coordinación y de relaciones externas:
 - Relaciones con la UAFSE y la Junta de Andalucía durante el desarrollo de la Acción 2.
 - Relación con la Administración a escala local y regional.
 - Otro tipo de relaciones con otras entidades colaboradoras no socias de la AD.
3. El tercero, está destinado a comentarios que se consideren importantes y que no se hayan recogido en las preguntas anteriores.

Este cuestionario es administrado por correo electrónico, en diversos momentos durante el proceso de evaluación, de cara a comprobar la evolución del funcionamiento de la red.

El análisis de la información que proporciona este cuestionario, forma parte del contenido principal de uno de los puntos de los informes, que posteriormente se someterá a un proceso de reflexión entre todas las entidades socias de la AD.

³⁷ Ver objetivos y contenidos del proyecto en la buena práctica denominada "Cuestionarios, entrevistas y otras herramientas de evaluación de los principios básicos y transversales de la Iniciativa Comunitaria EQUAL".

BUENA PRÁCTICA	Inventario para la Evaluación del Funcionamiento Interno de la AD
-----------------------	--

PROYECTO	ANDALUCÍA EN E-IGUALDAD
-----------------	-------------------------

Una de las herramientas de evaluación de "Andalucía en E-Igualdad"³⁸ es el **Inventario para la Evaluación del Funcionamiento Interno de la AD**, entendido como un instrumento de análisis y reflexión para los propios miembros de la AD. Con él, pretende conocer las percepciones que los miembros de la Agrupación de Desarrollo tienen en relación con el funcionamiento, desarrollo y progreso del trabajo del propio grupo, en su dimensión global y por ejes.

El inventario está formado por varias declaraciones, con las que los miembros de la AD pueden mostrar su grado de acuerdo, siguiendo una escala de cinco opciones que van desde el total desacuerdo hasta el total acuerdo.

Los 55 ítems del inventario se agrupan en torno a siete dimensiones, que son esenciales a la hora de evaluar el funcionamiento de un grupo de trabajo:

1. Autonomía. El enunciado hace referencia al grado de libertad que poseen las personas encuestadas en los procesos seguidos en los trabajos el proyecto.
2. Grado de satisfacción / expectativas. El enunciado indica la relación entre las expectativas marcadas por la persona usuaria del inventario en el proyecto "Andalucía en E-Igualdad", y la satisfacción personal respecto al papel desempeñado en el mismo, así como los resultados obtenidos a raíz de su participación.
3. Clima. Se alude al ambiente en el seno del grupo, tanto en la AD como en el eje de actuación correspondiente, entendiéndose éste como facilitador o entorpecedor de las reuniones de trabajo llevadas a cabo.
4. Comunicación. Se trata de precisar el tipo, grado y evolución de la comunicación a lo largo del proyecto, entre los miembros participantes que lo hacen posible.
5. Planificación. Las afirmaciones se refieren a cualquiera de los aspectos, procesos y agentes participantes en el proceso de planificación del proyecto.

6. Toma de decisiones. En esta dimensión aparecen recogidas afirmaciones referidas tanto al proceso de toma de decisiones en sí mismo, como a los agentes participantes en el mismo y los roles desempeñados.
7. Gestión. En este apartado se incluyen diversos aspectos relativos a la gestión de los ejes de actuación y de la AD, y por ende del propio proyecto.

Las personas destinatarias de dicho inventario son todos los miembros de la AD y está concebido para ser aplicado en diversos momentos de la evaluación.

³⁸ Ver objetivos y contenidos del proyecto en la buena práctica denominada "Sistema de Categorías y Códigos para el análisis de la información".

5. RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Como ya se ha descrito en el capítulo dedicado a la metodología de identificación de buenas prácticas, la construcción de los contenidos de este documento se ha realizado a partir de un proceso de intercambio de experiencias, en el que han participado activamente los 21 proyectos de la Iniciativa Comunitaria Equal, representados por el Servicio Andaluz de Empleo de la Junta de Andalucía, y que ha culminado con la detección de las buenas prácticas expuestas en el capítulo anterior.

No obstante, a lo largo de todo el proceso, se ha producido un intercambio de saber hacer entre los proyectos, que no se ha visto estrictamente limitado a las experiencias expuestas. En los diferentes encuentros y contactos realizados, se han ido poniendo de relieve tanto las dificultades encontradas por los equipos evaluadores, en el desarrollo de sus planes de seguimiento y evaluación, como las soluciones e ideas de valor añadido utilizadas por los proyectos.

A partir del seguimiento realizado en torno a este proceso de intercambio entre los proyectos, se ha elaborado el compendio de "recetas" y recomendaciones de carácter general que contiene este capítulo.

Los criterios que se han utilizado para seleccionar y clasificar los contenidos que se ofrecen a continuación han sido, por un lado, dar respuesta y orientaciones para la resolución de los problemas más frecuentes a los que se enfrentan los proyectos y por otro, aprovechar las soluciones innovadoras propuestas por los equipos evaluadores de los proyectos participantes.

Con el fin de hacer lo más útil posible la utilización de estas recomendaciones, se ha procurado en la estructura de este capítulo, respetar lo máximo posible la forma, e incluso, el enunciado en que las dudas y dificultades se han manifestado en los diferentes contactos habidos con los proyectos.

El objetivo es ofrecer algunas pistas válidas y elementos que sirvan de refuerzo para el diseño, puesta en marcha y desarrollo de sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos de promoción del empleo y desarrollo de los recursos humanos.

5.1. La Evaluación Participativa: quién, cómo y cuándo

Primeros pasos para un proceso de evaluación participativa.

Para la puesta en marcha de una evaluación de carácter participativo, una de las primeras tareas que hay que llevar a cabo es la **identificación de todas las personas y entidades** potenciales participantes en el contexto del proyecto y del entorno de intervención. Los criterios para dicha identificación son los siguientes:

- Las entidades que tienen capacidad de decisión sobre el futuro del proyecto.
- Las personas responsables de la planificación y diseño del programa.
- Los equipos que desarrollan y ejecutan las actividades del proyecto.
- Las entidades y personas que se ven afectados directamente o indirectamente por las actuaciones del proyecto.
- Otras entidades y personas con intereses en los resultados de evaluación (responsables de políticas generales, otros proyectos similares, otros equipos de evaluación, público en general).

Es recomendable que se lleve a cabo una **primera reunión de presentación y planificación** de la evaluación con las personas y entidades participantes en el proyecto de manera que, por un lado, se explique la utilidad de la evaluación y, por otro lado, se establezcan las pautas de participación en dicho proceso de evaluación. Los temas a tratar en dicha reunión serán, al menos, los siguientes:

- Presentación de objetivos y utilidad de la evaluación por parte del personal técnico y equipo evaluador del proyecto.
- Detección de necesidades de información y posibles usos de los resultados de evaluación, por parte de personas y entidades participantes.
- Establecimiento de líneas de colaboración en la evaluación y de un calendario de actividades.

Por último, es primordial realizar unas jornadas, grupo de trabajo o **seminario de formación** para el personal técnico que realiza tareas de evaluación, de forma que se fomenten actitudes positivas y habilida-

des técnicas en torno a los procesos de evaluación participativa. Los contenidos básicos a tratar en esta formación serán:

- Ventajas de la evaluación participativa sobre una evaluación de tipo convencional.
- Cómo facilitar y propiciar la participación de personas y entidades en las tareas de evaluación.

Quién y cuándo debe participar en el proceso de evaluación.

En cada una de las fases del proceso de seguimiento y evaluación de un proyecto, es necesario contar con la participación activa de los distintos actores y entidades implicadas. Su identificación en cada una de las fases va a depender tanto de las características y la naturaleza del proyecto, como del propio proceso de seguimiento y evaluación. No obstante, para la mayoría de los proyectos suele coincidir con la siguiente propuesta:

FASES DEL PROCESO	ACTORES Y ENTIDADES IMPLICADAS
Definición de objetivos de evaluación.	Personas y entidades participantes y coordinación de la evaluación.
Definición de contenidos y metodología.	Personas y entidades participantes y coordinación de la evaluación.
Gestión de los recursos de evaluación.	Coordinación de la evaluación del proyecto.
Recogida de datos y trabajo de campo.	Equipos de evaluación interna y externa.
Elaboración del informe de resultados de evaluación.	Equipos de evaluación interna y externa.
Contraste de resultados de evaluación y asunción de recomendaciones.	Personas y entidades participantes y coordinación de la evaluación.
Elaboración del plan de acción para desarrollar las recomendaciones de evaluación.	Equipos de evaluación interna y externa.
Seguimiento del plan de acción.	Coordinación de la evaluación del proyecto.
Difusión de resultados.	Personas y entidades participantes y coordinación de la evaluación.

Elementos destacables en la evaluación participativa.

Una evaluación participativa implica la realización de reuniones de coordinación en las que se negociarán los términos de la evaluación. Las condiciones indispensables para el éxito de las reuniones se basan en:

- Prepararlas previamente con detalle,
- dirigirlas hacia la obtención de conclusiones, y
- tener un buen talante negociador.

Los argumentos principales para convencer a las personas y entidades participantes de que colaboren en el seguimiento y evaluación son:

- La evaluación responderá a sus necesidades de información.
- Los resultados de evaluación son la base para la toma de decisiones.
- Las múltiples utilidades de la evaluación, entre las que destaca la difusión.

Las personas responsables de la toma de decisiones necesitan una atención especial, ya que no suelen tener el tiempo requerido para la participación. Una conferencia de prensa previa o posterior a la reunión puede ser un aliciente que refuerce su participación.

La actitud de las personas que componen los equipos de evaluación, interna y externa, es muy importante:

- La evaluación no tiene una función de control, sino de acompañamiento y aprendizaje.
- Los colectivos usuarios del proyecto no son simples beneficiarios de actuaciones, sino participantes en las mismas.
- Es necesario tener una actitud dialogante así como habilidades de mediación; la capacidad de trabajar en equipo es también importante.

5.2. Evaluación interna, externa y mixta

La evaluación interna y la externa son complementarias.

La evaluación externa se considera más adecuada para los niveles de análisis de eficacia y de impacto, ya que al no estar implicada directamente en el desarrollo del proyecto puede ser más objetiva. Entre las ventajas que ofrece la evaluación externa destacan las siguientes:

- Al no estar involucrada directamente en el desarrollo del proyecto es más objetiva, y por lo tanto, tiene más credibilidad.
- Al ser una evaluación independiente, se encuentra libre de presiones por parte de las personas y entidades participantes.
- Las sugerencias y recomendaciones de evaluación son más innovadoras, ya que incorpora perspectivas y puntos de vista que aportan valor añadido.
- Al ser desarrollada por un equipo especializado, posee los conocimientos necesarios y, además, puede aportar recursos técnicos adicionales.

La evaluación interna obtiene buenos rendimientos en el seguimiento, así como en los niveles de análisis de proceso y resultados, ya que participa directamente en las actividades del proyecto. Los beneficios que reporta llevar a cabo una evaluación interna son, entre otros, los siguientes:

- Conoce y comprende actitudes y comportamientos de las entidades y personas participantes.
- Forma parte del personal técnico, por lo que interrumpe menos la actividad y supone menos sensación de vigilancia.
- Tiene acceso a información que no se puede obtener por medios convencionales de evaluación.
- Tiene más posibilidades de poder aplicar los resultados y recomendaciones de evaluación.
- Requiere menos trámites, es más barata y no hay que hacer contratación externa.

No obstante, tanto la evaluación interna como la externa, presentan una serie de inconvenientes:

EVALUACIÓN INTERNA	EVALUACIÓN EXTERNA
<ul style="list-style-type: none"> ● Tiende a aceptar con facilidad, o ser excesivamente crítica con las posturas de las personas y entidades participantes, ya que el equipo está involucrado directamente en el desarrollo del proyecto. ● Tiene poco tiempo para la evaluación, porque además el equipo técnico generalmente tiene que realizar otras tareas. ● Necesita asesoramiento técnico, porque el equipo técnico no suele estar especializado en evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Si no está ubicada en el territorio no conoce en profundidad el entorno socioeconómico del proyecto. ● Tiende a elaborar resultados de evaluación demasiado teóricos e incluso académicos. ● Puede ser considerada como vigilante o adversaria por el equipo técnico y personas y entidades participantes. ● Puesta en marcha más compleja, más cara, hay que contratar, negociar, orientar, etc.

Coordinación de la evaluación mixta.

Un capítulo del sistema de seguimiento y evaluación del proyecto debe concretar las tareas y mecanismos de coordinación entre todos los equipos de evaluación. Se detallará, preferentemente en un mismo cuadro:

- Tareas de recogida y análisis de la información, elaboración de resultados de evaluación y tareas de gestión y coordinación de la evaluación.
- Por cada tarea, se establecerán responsabilidades a distintos niveles: personas y entidades participantes en el proyecto, equipos de evaluación interna y externa, persona/s con responsabilidad de coordinación de todo el proceso de evaluación.
- Por cada tarea se indicará un calendario de ejecución.
- Por cada tarea se detallarán los recursos materiales y humanos necesarios para su realización.

5.3. Cómo integrar la perspectiva de género en el seguimiento y evaluación

Primer paso: especialización y formación.

Participación de personas especializadas en igualdad de oportunidades y perspectiva de género en los equipos de evaluación interna y externa, con la función específica de asesoramiento técnico en esta materia.

Si se contrata una evaluación externa hay que garantizar la experiencia de la entidad en perspectiva de género, así como la disponibilidad de recursos materiales y humanos para la evaluación del proyecto.

Formación de las personas que participan en la recogida de información, el tratamiento de los datos y el análisis de los mismos, sobre la metodología apropiada para realizar un seguimiento y evaluación desde la perspectiva de género.

El plan formativo debe tener unos contenidos comunes sobre conceptos básicos de género, y cómo funcionan las discriminaciones de género y luego, unos contenidos especializados y adaptados a las funciones de las personas y los equipos de evaluación.

La participación de entidades y personas.

Entre las personas y entidades participantes en el proceso de seguimiento y evaluación deben estar incorporadas las siguientes:

- Entidades del territorio públicas y privadas que trabajan en el ámbito de la igualdad de oportunidades: organismos de igualdad, organizaciones especializadas en investigación y programas de género.
- Asociaciones de mujeres, grupos de mujeres y mujeres beneficiarias representativas de los colectivos usuarios del proyecto.

Dónde y cómo se incorpora la perspectiva de género en los procesos de seguimiento y evaluación.

El sistema de seguimiento y evaluación debe contener, al menos, los siguientes elementos para que se garantice la integración de la igualdad de oportunidades en el mismo:

- Entre los objetivos generales, debe aparecer uno que especifique la evaluación del cumplimiento del principio transversal de igualdad en el proyecto, de forma que se compruebe si se está contribuyendo a la eliminación de la discriminación, y a la consecución de la igualdad.
- Los objetivos del plan de seguimiento y evaluación, deben contener claramente enunciados aquellos relativos al seguimiento de la igualdad de oportunidades, de manera que se definan los aspectos más importantes en los que se concentrará la evaluación: en qué ámbitos se espera mejorar los desequilibrios, en qué sentido se pretende igualar los posicionamientos de hombres y mujeres.
- La metodología de evaluación debe incluir técnicas y herramientas de seguimiento y evaluación, que faciliten la comprensión de las causas y consecuencias de las situaciones de desigualdad y discriminación entre mujeres y hombres.
- Se debe llevar a cabo una evaluación previa de impacto de género, como ejercicio posterior a la planificación y previo a la ejecución; el objetivo de poder replanificar con antelación, si concluimos que el impacto de las actuaciones supone desequilibrios no deseados.
- La recogida y presentación de datos debe ser desagregada por sexo; la variable sexo nos permite la descripción de la situación de hombres y mujeres, y debe estar presente en todos los niveles de la recogida de la información.
- Los indicadores deben permitir la evaluación de las acciones, los resultados y el impacto del proyecto desde una perspectiva de género.
- Los resultados de evaluación deben ser presentados desde una perspectiva de género, incluyendo tanto la descripción como el análisis de las actuaciones, y su influencia en la eliminación de las desigualdades y discriminaciones entre mujeres y hombres.

- La difusión de los resultados del seguimiento y evaluación ha de realizarse desde una perspectiva de género. El grado de cumplimiento de los objetivos de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, debe siempre estar presente en todos los informes, materiales y publicaciones de resultados. Además, se pueden elaborar materiales específicos tales como:
 - Informes periódicos y específicos de evaluación de la igualdad de oportunidades.
 - Presentación de resultados en grupos de trabajo y discusión, al comité director, al personal de coordinación y gestión, al personal técnico y que desarrolla las actuaciones.
 - Actos públicos de presentación de los resultados a entidades del territorio, a decisores y responsables políticos, a los medios de comunicación.

5.4. La construcción de un sistema de indicadores

Pasos para identificar los indicadores de evaluación.

Para cada nivel de análisis de la evaluación se necesita un conjunto de indicadores, que sirvan para medir el cumplimiento de los objetivos previstos. La elección de indicadores se basa en los siguientes supuestos de partida:

- La construcción y/o elección de indicadores es un proceso sencillo, si sabemos claramente lo que queremos medir.
- Para saber qué vamos a medir es necesario contar con las personas y entidades participantes en el proyecto.
- Para aspectos más técnicos como son la elaboración o elección del indicador concreto, las variables que lo componen, la información que hay que recoger, etc., se puede contar con asistencia técnica especializada.

Para la construcción del sistema de indicadores es recomendable organizar grupos de trabajo, a los que asistirán:

- Personas y entidades que participen en el proyecto.
- Responsables de coordinación del proyecto.
- Asistencia técnica especializada de los equipos de evaluación interno y/o externo.

En las sesiones se trabajará objetivo a objetivo, centrándose en los siguientes aspectos:

1. Clarificar el objetivo a medir. Se tiene que saber exactamente lo que significa, sobre todo si en el proyecto se ha expresado de forma excesivamente general.
2. Detallar los cambios que implica el objetivo y a quiénes afectan dichos cambios, teniendo en cuenta la perspectiva de género.

3. Especificar la información que necesitamos para describir y medir dichos cambios.
4. Identificar el mejor indicador o grupo de indicadores que responda a nuestras exigencias de información.
5. Detallar las variables que sirven para determinar el valor del indicador.
6. Elegir las técnicas y herramientas adecuadas para la obtención de información.
7. Identificar las fuentes de información.
8. Hacer una selección final de indicadores y decidir un plan de recogida de datos en función de los recursos humanos y financieros y calendario disponibles.

Por último, hay que tener en cuenta que el sistema de indicadores elegido no tiene por qué ser estático y permanente. Si en la evolución del proyecto se detecta que las necesidades de información varían, habrá que elaborar nuevos indicadores que se adapten a la nueva situación. Asimismo, si se observa que un indicador no responde a nuestras necesidades de información, o existen muchas dificultades en su utilización habrá que cambiarlo por otro más adecuado.

Cuál es el mejor indicador.

Un elevado número de indicadores nos puede complicar la evaluación hasta extremos de hacerla impracticable. Dado que es preciso reducir el conjunto de indicadores al mínimo posible, debemos asegurarnos que éstos cumplen unas normas de calidad. Cuando se construye o elige un indicador o grupo de indicadores hay que comprobar que sea:

- **Mensurable:** es realista ya que se pueden reflejar los datos necesarios y es fácil de medir.
- **Representativo:** abarca todos los aspectos del objetivo y los cambios que éste implica.
- **Preciso:** se ha definido con claridad, evitando ambigüedades sobre lo que se va a medir y sobre la información que se va a recoger.

- **Fiable:** basado en procedimientos consistentes y con una relación demostrada con el objetivo.
- **Factible:** razonable en términos del coste de la recogida de datos y del calendario.

En el caso de los indicadores cualitativos es necesario realizar un esfuerzo añadido de precisión para que el indicador responda a criterios de calidad. Además, si es posible y lo permite el objetivo a medir, es recomendable crear grupos de indicadores en los que coexistan los de naturaleza cuantitativa y cualitativa; el carácter cuantitativo describe, mientras que el cualitativo contribuye a la explicación de las causas.

En este sentido, hay que señalar que la condición de cualitativo y cuantitativo puede hacerse compatible en un mismo indicador, de manera que los de carácter cuantitativo aporten argumentos al análisis, y los de carácter cualitativo sean más precisos.

5.5. Técnicas y herramientas en función del contenido de evaluación

Técnicas y herramientas relacionadas con la recogida de información.

A continuación, se propone una muestra no exhaustiva pero que puede servir de base para seleccionar las técnicas y herramientas más adecuadas a cada tipo de evaluación. La selección final en todo caso dependerá, al menos, de los siguientes elementos:

- Las características del proyecto.
- Los objetivos de la evaluación.
- La metodología de evaluación.
- Los recursos materiales y humanos disponibles.
- El calendario de evaluación.

	Cuantitativo	Cualitativo
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios estructurados a personas y entidades participantes, agentes del territorio. • Fichas de seguimiento de acciones. • Fichas de participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a informantes clave, agentes del territorio, persona y entidades participantes en el proyecto. • Grupos de discusión de personas participantes. • Encuestas abiertas a personas y entidades participantes, agentes del territorio.
Proceso		<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a equipo técnico. • Encuentros y/o reuniones con equipo técnico y responsables. • Observación directa con apoyo de cuadernos de campo, diarios.
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios estructurados a población en general y segmentos de población destinataria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a informantes clave, agentes del territorio, personas con responsabilidad política. • Grupos de discusión entre la población en general y segmentos de población destinataria. • Encuestas abiertas a entidades participantes, agentes del territorio, entidades representantes de segmentos de población destinataria.
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios estructurados a agentes del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a informantes clave, agentes del territorio, entidades participantes en el proyecto. • Encuentros y/o reuniones de entidades participantes en el proyecto: personal técnico y personal responsable.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental comparativo del presupuesto ejecutado, recursos financieros, materiales y humanos y resultados del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a equipo de coordinación del proyecto.

Cómo garantizar la validez de las técnicas y herramientas.

La aprobación y el uso de los resultados de evaluación, así como la puesta en práctica de las recomendaciones por parte de las personas y entidades usuarias del proyecto, dependen en gran medida del nivel de credibilidad de las fuentes de información y de los métodos de recogida utilizados.

Un ejemplo de este hecho lo constituyen las técnicas y herramientas de naturaleza cualitativa, cuya interpretación de los hechos es susceptible a la opinión de las distintas personas que participan en la evaluación.

Para asegurar un grado aceptable de credibilidad y validez en las entrevistas y grupos de discusión, es recomendable seguir estos pasos:

- Validar previamente las herramientas que vamos a utilizar mediante las distintas técnicas al efecto.
- Seleccionar el grupo de informantes clave de forma consensuada, e incluyendo, todas las personas representativas de opinión que puedan aportar información.
- Comprobar la credibilidad de las personas que componen el grupo de informantes: conocimientos, imparcialidad, presiones a las que pueden estar sometidas, deseos de responder y colaborar.
- Asegurar la profesionalidad de las personas que componen el equipo evaluador, para garantizar la observación objetiva, así como una descripción y análisis sin juicios de valor.
- Verificar la validez de las conclusiones, buscando una opinión crítica al respecto, o incluso, buscando datos e información que contradigan dichas conclusiones.

5.6. La utilización de los resultados de evaluación

Plan de difusión y utilización de los resultados de evaluación.

El sistema de seguimiento y evaluación debe incorporar un capítulo específico, sobre todos los posibles usos que se les puede dar a los resultados de evaluación. Para la elaboración de este Plan de difusión y utilización de resultados, se debe partir de las siguientes hipótesis:

- Una evaluación tiene que demostrar su utilidad y las ventajas que supone ante los diferentes agentes, entidades y personas internas y externas al proyecto. Siempre se pone más interés por ejecutar acciones que por extraer conclusiones y buenas prácticas.
- Del convencimiento de la utilidad de la evaluación depende, en gran parte, la colaboración de personas y entidades participantes del proyecto en el seguimiento y evaluación.
- De la certeza de la utilidad de la evaluación depende también, la adjudicación de recursos materiales y humanos al plan de seguimiento y evaluación.
- De la difusión de los resultados de evaluación, depende entre otras cosas, la visibilidad del proyecto y, por tanto, el futuro de éste y otros proyectos similares.

El Plan de difusión y utilización de resultados de evaluación debe contener, al menos, los siguientes aspectos:

- Tipo de resultados en función de los objetivos de evaluación.
- Para qué y, por tanto, quién va a utilizar los resultados de evaluación.
- Productos de evaluación adaptados al público objetivo.
- Cómo se van a usar los resultados de evaluación adaptados al público objetivo.
- Calendario de elaboración y distribución de productos de evaluación, acomodando la producción a hitos del proyecto o del entorno, que se conocen de antemano, como por ejemplo, la toma de decisiones o celebraciones y actos públicos.

Contenidos de un informe de resultados.

Los contenidos de un informe de evaluación, a partir de los cuales se pueden elaborar diferentes tipos de materiales de difusión de los resultados de evaluación son:

- Autoría del informe, así como participantes y nivel de colaboración en la evaluación.
- Resumen del informe que contenga: objetivos, métodos, principales resultados, resumen de conclusiones y recomendaciones.
- Capítulo de introducción, en el que se detallen los objetivos de la evaluación y la metodología empleada, además de la explicación de la estructura y contenidos del informe.
- Capítulo de descripción de resultados basados en la información, recogida y análisis de dichos resultados, desde una perspectiva crítica de la ejecución y procedimientos empleados en el desarrollo de las actuaciones.
- Conclusiones en las que se indiquen las posibles causas del éxito o fracaso de las actuaciones, así como las dificultades encontradas y las soluciones adoptadas.
- Capítulo de lecciones aprendidas y buenas prácticas, basadas en los resultados de evaluación; se deben presentar tanto las buenas como las malas prácticas, de forma que este conocimiento facilite la transferencia de las experiencias a otros entornos.
- Recomendaciones generales y detalladas, basadas en las conclusiones y lecciones aprendidas, así como propuestas de acción a corto y largo plazo.

Utilización de los resultados de evaluación.

Teniendo como base los informes de evaluación se pueden elaborar diferentes materiales, cuyo objetivo principal es transmitir información a distinto tipo de público o audiencia.

La característica primordial de estos materiales es que deben estar redactados utilizando un lenguaje claro y preciso, para que sean entendibles por la audiencia a la que van dirigidos.

Por otro lado, la elección del soporte de los materiales dependerá básicamente del presupuesto del que disponemos, sin olvidar que Internet es hoy en día la vía de difusión por excelencia.

MATERIAL	PÚBLICO DESTINATARIO	UTILIDAD
Informes de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y coordinación del proyecto. • Personal técnico del proyecto. • Personas y entidades participantes en el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del desarrollo del proyecto. • Modificación y corrección de actuaciones.
Resúmenes, principales resultados y conclusiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y coordinación del proyecto. • Personas y entidades participantes en el proyecto. • Responsables políticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información sucinta sobre el desarrollo del proyecto. • Toma de decisiones sobre el proyecto.
Documento de las lecciones aprendidas y buenas prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Personas y entidades de otros proyectos. • Personas y entidades especializadas en la materia. • Responsables políticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión del proyecto. • Transferencia de conocimiento a otros entornos.
Folleto con principales resultados y conclusiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación. • Población en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión del proyecto. • Difusión de las entidades participantes.
Artículos en revistas y otros medios de comunicación de entidades participantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades y personas vinculadas a la actividad. • Población en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión del proyecto. • Difusión de las entidades participantes. • Fomento de la participación de entidades y personas en los proyectos.
Artículos y apariciones en los medios.	<ul style="list-style-type: none"> • Población en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión del proyecto. • Difusión de las entidades participantes. • Hacer partícipe a la población en el desarrollo del territorio.

Estos materiales pueden ser divulgados a través de distintos medios de difusión. De acuerdo con los objetivos perseguidos y las personas destinatarias a quienes se dirija la información, deberá elegirse el mecanismo de difusión que mejor se adapte. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:

MATERIAL	PÚBLICO DESTINATARIO	UTILIDAD
Actos públicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Población en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión del proyecto. • Difusión de las entidades participantes. • Participación de la población en el desarrollo del territorio.
Seminarios, grupos de trabajo y discusión.	<ul style="list-style-type: none"> • Personas y entidades de otros proyectos. • Personas y entidades especializadas en la materia. • Responsables y equipos técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión del proyecto. • Transferencia de conocimiento a otros entornos. • Intercambio de experiencias y formación.
Conferencia de prensa.	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión del proyecto. • Difusión de las entidades participantes • Establecimiento de vínculos sólidos con los medios.
Internet.	<ul style="list-style-type: none"> • Población en general. • Responsables y equipos técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión del proyecto. • Difusión de las entidades participantes. • Transferencia de conocimiento a otros entornos. • Intercambio de experiencias y herramienta de comunicación.

ANEXO: BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS WEB SOBRE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

COMISIÓN EUROPEA. El nuevo período de programación 2000-2006. Documento de trabajo metodológico nº 3. Indicadores de seguimiento y evaluación: orientaciones metodológicas, 2000.
http://www.europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/working/doc/indic_es.pdf

COMISIÓN EUROPEA. El nuevo período de programación 2000-2006. Documento de trabajo metodológico nº 2. La evaluación previa de las intervenciones de los Fondos Estructurales, 2000.
http://www.europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/working/doc/exante_es.pdf

COMISIÓN EUROPEA. El nuevo período de programación 2000-2006. Documento de trabajo metodológico nº 8. La evaluación intermedia de las intervenciones de los Fondos Estructurales, 2000.
http://www.europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/working/doc/midterm_es.pdf

COMISIÓN EUROPEA. The new programming period 2000-2006. Technical paper by theme nr.3. Mainstreaming equal opportunities for women and men in structural fund programmes and project, 2000.
http://www.europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/working/doc/mainst_en.pdf

COMISIÓN EUROPEA. Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales. Guide to self-evaluation for employment projects, 1997.
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/gsee-en.doc

COMISIÓN EUROPEA. Guide to achieving impact for project promoters, or how to bring about the wider use of the outcomes of your project ?, 1997.
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/gie-en.doc

COMISIÓN EUROPEA. Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales. Guía para la evaluación de impacto de género, 1998.
http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/gender/gender_es.pdf

COMISIÓN EUROPEA. Páginas web de la Comisión en las que se pueden encontrar las estrategias fijadas en el ámbito del seguimiento y evaluación, documentos metodológicos e informes con los últimos resultados de evaluación:

http://europa.eu.int/comm/budget/evaluation/index_en.htm
http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evaluation_en.htm
http://europa.eu.int/comm/employment_social/evaluation/evaluation_en.htm

CONSEJERÍA DE EMPLEO Y DESARROLLO TECNOLÓGICO, DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO E INSERCIÓN. JUNTA DE ANDALUCÍA. Empleo e Iniciativas Comunitarias. Sevilla, 2000.

CONSEJERÍA DE EMPLEO Y DESARROLLO TECNOLÓGICO, DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO E INSERCIÓN. JUNTA DE ANDALUCÍA. Informe de Evaluación Final Adapt y Empleo, 1998-2000. Sevilla, 2001.

D. CAZÉS, M. LAGARDE Y B. LAGARDE. La perspectiva de género: guía para diseñar, poner en marcha, dar seguimiento y evaluar proyectos e investigación de acciones públicas y civiles. Méjico, 1999.

DINA SENSI. Mecanisme et indicateurs de suivi du Mainstreaming, Dossier/SOC97-102512 05 D00.
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/documents/sensi3_00_fr.pdf

EQUAL. Páginas web de la Iniciativa comunitaria del Servicio Andaluz de Empleo, Unidad Administradora del Fondo Social Europeo y Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión.

<http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/equal>
<http://www.mtas.es/uafse/equal/default.htm>
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL, FUNDACIÓN UNIVERSITARIA. Guía para la evaluación de políticas públicas. Sevilla, 2000.

MARY BRAITHWAITE, NATHALIE WUIAME, ASBL ENGENDER. Líneas directrices para la integración y la evaluación de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, en las propuestas de los programas del FSE. Comisión Europea, Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE). Guía metodológica de evaluación: Orientaciones metodológicas para la evaluación interna de los proyectos de la Iniciativa Comunitaria Equal, 2002.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE). Guía de gestión y control de los proyectos de la Iniciativa Comunitaria Equal, 2001.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE). Conclusiones del informe de evaluación intermedia de Equal, 2003.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. Instituto de la Mujer. Evaluación de las Políticas de Igualdad. Serie Debate nº 24, 1999.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. Instituto de la Mujer. Guía metodológica para la evaluación del principio de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las intervenciones de los Fondos Estructurales, 2002.

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. Metodología de Evaluación de la cooperación española, 2001.

PATRICIA GARCÍA OJEDA. Guía práctica para la evaluación teórico-metodológica de proyectos de igualdad de oportunidades para las mujeres, Mancomunidad del Norte de Tenerife (proyecto Now-Emprendedoras).

ANEXO: LOS 21 PROYECTOS EQUAL REPRESENTADOS POR EL SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO

PROYECTO	INFORMANTES CLAVE	ENTIDAD	DIRECCIÓN WEB
ADAPTAGRO	Teresa Crespo Gallego	Federación de Mujeres Sierra de Cádiz, FEMSICA	http://www.equal-adaptagro.org
	Montaña Ramos Mesa	Mancomunidad de Municipios de la Sierra de Cádiz	
ALMERÍA EMPRENDE	Irene Cobo García	ASEMPAL	http://www.europaemprende.com
	Alberto Galera	Ayuntamiento de Almería	
ANDALUCÍA EN E-IGUALDAD	M ^a Jesús Balbás	Universidad de Sevilla	http://www.e-igualdad.org
APROXÍMATE	M ^a Dolores Recio Perlés Leonor González Ballester	Diputación Provincial de Málaga Unidad de Recursos Europeos	http://www.equal-aproximate.net
ARENA	Teodoro Montes Pérez Julia Martínez García	Consejería de Asuntos Sociales D.G. de Bienestar Social Universidad de Sevilla	http://www.equal-arena.org
CIUDADES Y PERSONAS EMPRENDEDORAS POR LA IGUALDAD	Cristina Pérez	Civic Inserción y Empleo	http://www.ciudadesypersonas.org
CLAVE & LABORO	Rosa Escalera M ^a Del Mar Moreno	APROMUR	http://www.clavelaboro.com
CO-LABORA.CON	Josefina Olza	GEA21 S.L.	http://www.colaboracon.org
	Juan Bosco Valero	Instituto Andaluz de Servicios Sociales, IAASS	
CONSTRUYENDO FUTURO: UNA OPORTUNIDAD DE EMPLEO PARA LAS MUJERES	Carmen Seisdedos Alonso Carmen Botia	Instituto Andaluz de la Mujer, IAM	http://www.construyendofuturo.org
	Roxana Volio	Asistencia Técnica del IAM (evaluación externa)	
D.I.D.O.	Amalia Ortiz Pino Ángeles García	Instituto de Promoción y Desarrollo de la Ciudad	http://www.didojerez.org

PROYECTO	INFORMANTES CLAVE	ENTIDAD	DIRECCIÓN WEB
EQUAL-ANDALUCÍA: ESTRATEGIAS PARA EL EMPLEO	José Fernández Echeverría Raquel Martínez Chicón	Universidad de Granada. Facultad de Ciencias de la Educación	http://www.equalznts.org
EQUAL-GRANADA. LA CIUDAD PATRIMONIAL DE LA IGUALDAD Y LOS NUEVOS EMPLEOS	Eva Páez Raúl García El Hadji Ahmadou Faye	Instituto Municipal de Formación y Empleo (IMFE) del Ayuntamiento de Granada	http://www.equalgranada.org
FILÓN	Isabel Pérez Díaz Ignacio Tejera Arcenillas	Diputación de Huelva Ceder Cuenca Mineras	http://www.proyectofilon.com
ÍTACA EMPLEO E IGUALDAD EN CLAVE LOCAL	Maica Laureano Manuel Redaño Anabel Suso Araico	Federación Andaluza de Municipios y Provincias, FAMP	http://www.equalitaca.org
LA OPORTUNIDAD DE EMPRENDER EN EL NORTE DE CÓRDOBA	Elena Merino Sierra Julián Vicente Rueda	Mancomunidades de Municipios del Valle del Guaditoto y Pedroches	http://www.infoguadiato.com
ODISEA	M ^a José Calvo	Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo	http://www.equalodisea.org
	Monserrat Pastilla	Ayuntamiento de Porcuna	
PIONEROS 106	Inmaculada Vaquero	D.G. Economía Social de la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico	
SEVILLA CIUDAD INTEGRADORA PARA LA IGUALDAD	Salomé Rodríguez Armario Carol Lorenzo	Ayuntamiento de Sevilla	http://www.equalsevillanorte.org
SURATLÁNTICO. DINAMIZACIÓN LABORAL EN ENP DEL LITORAL ATLÁNTICO ANDALUZ	Mila Argüelles Rosa Blanco	Fundación Andanatura	http://www.equal-suratlantico.org
TIYARADAPT	Marina Turmo Luengo Estrella Feyre	Consejo Andaluz de Cámaras	http://www.camarasandalucia.org/tiyara/default.htm
VÍA VERDE PARA EMPRENDER	M ^a Carmen Sánchez	Consortio Vía Verde	http://www.equal-viaverde.org
	Isabel Ramírez Santiago Gómez	Mancomunidad de Municipios de la Sierra de Cádiz	

1. INTRODUCCIÓN

Esta publicación responde a la necesidad de facilitar orientaciones y herramientas prácticas para abordar el seguimiento y evaluación de proyectos dirigidos a promover el empleo de personas, especialmente de aquéllas con dificultades de inserción laboral.

El seguimiento y la evaluación son instrumentos básicos al servicio de la ejecución y la calidad de los proyectos. El funcionamiento de un adecuado sistema de seguimiento y evaluación, proporciona información sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados, y permite reflexionar sobre el desarrollo del proyecto. Además, sirve para identificar disfunciones en su ejecución, relacionadas con las necesidades reales del contexto de intervención, y proporciona elementos básicos para su corrección y mejora, teniendo, en consecuencia, una relación directa con la calidad de la intervención.

Pero la utilidad del seguimiento y la evaluación trasciende en muchas ocasiones el desarrollo de los proyectos, y adquiere una dimensión más amplia, ya que también se convierten en instrumentos básicos al servicio del diseño de las políticas generales de empleo.

No hay que olvidar que, actualmente, el desarrollo de este tipo de proyectos se enmarca dentro de la Estrategia Europea de Empleo (EEE)¹, que preside y orienta las prioridades nacionales en materia de políticas de empleo y que tiene como principal instrumento financiero el Fondo Social Europeo. En este marco de la EEE se desarrolla, también, la Iniciativa Comunitaria Equal², dirigida a combatir la discriminación y las desigualdades en relación con el mercado laboral.

De esta manera y en este momento, los proyectos de empleo, sea cual sea su fuente de financiación y su marco de desarrollo, no son hechos aislados, sino que se realizan dentro de un contexto comunitario que impulsa las políticas de empleo a través de la coordinación de las prioridades nacionales. Los resultados de los proyectos dan información sobre el cumplimiento de dichas prioridades, así como sobre necesidades no cubiertas y/o nuevas, cuyo conocimiento es la base para definir nuevas prioridades en materia de empleo.

¹ http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

² <http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/equal>
<http://www.mtas.es/uafse/equal/default.htm>
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/

En este contexto de cooperación europea, que interrelaciona lo que sucede en los ámbitos locales, regionales y nacionales y las prioridades y resultados obtenidos en cada uno de ellos, se entiende que las exigencias en torno a los sistemas de evaluación de proyectos ligados a las políticas de empleo, se hayan ido incrementando considerablemente a lo largo de los últimos años.

A las razones anteriores se pueden añadir otras, relacionadas directamente con las características y el desarrollo de proyectos financiados en líneas de actuación que exigen la presencia de elementos, tales como, la innovación y la transferencia del saber hacer.

Por otro lado, y seguramente gracias a la existencia de proyectos con altos niveles de exigencia en relación con la evaluación, se ha generalizado el convencimiento de que los sistemas de seguimiento y evaluación son una auténtica oportunidad de aprendizaje, así como un instrumento para mejorar el funcionamiento de las organizaciones y de los propios proyectos.

La importancia de **integrar el seguimiento y la evaluación en los proyectos** y el tratamiento que hay que darles para que sean considerados una actuación esencial de los mismos, dispuesta en un primer plano, es el trasfondo de esta publicación. La propia publicación nace con la vocación de ser un vehículo **de transferencia de buenas prácticas** en materia de seguimiento y evaluación, y convertirse en una referencia para proyectos que tengan por objeto promover el empleo de personas con especiales dificultades de inserción laboral.

Este es el objetivo del Servicio Andaluz de Empleo (SAE) de la Junta de Andalucía a la hora de abordar esta publicación, que se ha realizado a partir de un análisis de las distintas experiencias de seguimiento y evaluación de los 21 proyectos Equal andaluces que se ejecutan bajo su representación. Este documento se propone realizar una nueva mirada orientada a descubrir la utilidad y pertinencia de los sistemas de seguimiento y evaluación en el marco de los proyectos, y su contribución al desarrollo y mejora de la ejecución de cada uno de ellos, así como una muestra de la transferibilidad de las actuaciones, productos o metodologías desarrolladas.

La publicación se propone, en consecuencia, los siguientes objetivos:

- **Ampliar el conocimiento en materia de seguimiento y evaluación.**
- **Posibilitar la reflexión** en torno al papel y contribución de los procesos de seguimiento y evaluación de proyectos.
- **Proporcionar ejemplos prácticos y recomendaciones**, que sirvan de guía para la mejora de los sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos de empleo dirigidos a luchar contra las discriminaciones en el mercado laboral.

El documento se estructura en torno a cinco grandes capítulos. Este primero hace referencia al motivo de la publicación y describe la estructura del documento.

El segundo se dirige a **contextualizar el marco político y normativo** en el que se desarrollan los sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos de intervención socio-económica.

El tercero presenta la **metodología de elaboración**, a través de un proceso formativo y de intercambio y análisis de las experiencias evaluativas de los 21 proyectos, que culmina con la identificación de los ejemplos y experiencias relevantes que se han demostrado como buenas prácticas; aunque se tratan de prácticas prometedoras, ya que esta publicación ha sido elaborada mientras se desarrollan los proyectos, por lo que la eficacia de la práctica ha sido demostrada a corto plazo y no a largo plazo, como es de desear en el caso de la denominación de buenas prácticas. Se detallan, así mismo en este capítulo, los criterios que se han utilizado para la selección de las prácticas.

El cuarto capítulo muestra las **prácticas seleccionadas** organizadas en función de su aportación a la mejora de un sistema de seguimiento y evaluación de un proyecto dirigido a promover la inserción laboral de personas con mayores dificultades de acceso al empleo, así como a luchar contra las discriminaciones que operan en el mundo laboral.

El quinto capítulo incluye **recomendaciones a la práctica evaluativa**, cuyo objetivo es ofrecer orientaciones metodológicas y de carácter operativo, incidiendo en aquellos aspectos que resultan más complejos o que tienen un interés especial para una adecuada puesta en marcha y desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación; asimismo incluye un anexo con los **21 Proyectos representados por el Servicio Andaluz de Empleo**.

Por último, se incorpora un **anexo de bibliografía de referencia** no exhaustiva pero sí básica que contribuye a reforzar y ampliar los contenidos trabajados en el documento. La bibliografía se acompaña de recursos Web que faciliten la búsqueda de buena parte de la documentación referenciada, así como enlaces de interés en materia de evaluación; asimismo, se incluye un anexo con los **21 Proyectos representados por el Servicio Andaluz de Empleo**.

En definitiva, se presenta una publicación que nace con vocación de convertirse en herramienta práctica que sirva de **orientación y apoyo a equipos técnicos responsables del diseño y ejecución de proyectos** y, en consecuencia, implicados en el desarrollo de procesos de seguimiento y evaluación. Se trata de una herramienta básica, de carácter abierto, que invita a la reflexión práctica y sienta las bases para el diseño y desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación adaptado a las particularidades de cada proyecto. La reflexión permitirá seguir avanzando con el propio saber hacer y los objetivos y necesidades evaluativos de cada proyecto.