

Las distintas actividades desarrolladas en el curso, puntualmente las orientadas al dimensionamiento de la evaluación de resultados, ya sean en la elaboración de las cadenas de resultados, la formulación de matrices de evaluación y el análisis de alternativas metodológicas para la evaluación, sirven de base para establecer puntos clave a manera de devolución o respuesta global.

1. **Formular certeramente preguntas relevantes de evaluación** (Repasar los materiales sobre preguntas de evaluación: qué es y qué no es una pregunta de evaluación). Las cuales surgen de los actores involucrados en el proyecto.

Un error a evitar es **formular preguntas que puedan responderse directamente consultando el sistema de seguimiento** y que no precisarían de una evaluación para responderse. Es decir, no serían preguntas sobre las que existe incertidumbre en su respuesta y no serían preguntas relevantes de evaluación. Un ejemplo sería ¿Cuántos trabajadores accedieron a la formación?; ¿Qué porcentaje de trabajadores NO concluyó las acciones formativas en las que se involucraron? Por el contrario, un ejemplo de pregunta de evaluación de impacto sería: ¿En qué medida la formación ha mejorado la competitividad de las empresas en la zona? O ¿En qué medida las personas formadas aumentan su empleabilidad y tienen más oportunidades de conseguir un empleo?

2. **Congruencia entre preguntas y criterios:** asociar las preguntas con los criterios de evaluación que correspondan, que pueden ser los “tradicionales” o “clásicos” (eficacia, eficiencia o impacto, sostenibilidad) u otros específicos que emerjan en nuestro contexto evaluativo particular (calidad, participación, consistencia).

Es habitual que al formular preguntas en una evaluación de impactos aparezcan preguntas relativas a otros criterios que no son específicos de la dimensión resultados del programa o proyecto evaluados; por ejemplo, asociadas a su diseño y por tanto, a criterios como pertinencia, relevancia, racionalidad, etc. Esto está asociado a la propuesta que formulamos de conveniencia de desplegar procesos de evaluación integral, contemplando todas las dimensiones de una intervención. Es decir, se pone de relieve que, para poder emitir un juicio sobre los impactos, es preciso “mirar” y juzgar otras dimensiones además de los resultados, tales como el diseño y la implementación.

Como corolario cabe apuntar que hay **“cierta libertad” a la hora de elegir a qué criterios asociamos una pregunta**, aunque debemos ser conscientes que lo relevante es hacerlo explícito en nuestra matriz, pues eso será un elemento clave del juicio de valor que debe emitir toda evaluación sobre la bondad o el mérito de las intervenciones públicas (y sobre sus determinadas “cualidades”- eficacia, eficiencia,...). Es decir, aunque haya unos criterios básicos o ampliamente aceptados (como los del CAD-OCDE), sería correcto establecer que preguntas como ¿En qué medida la intervención fue accesible para los colectivos priorizados? O ¿Si los destinatarios inicialmente previstos encontraron barreras de accesibilidad?, se agrupan bajo el criterio de cobertura y también lo sería decir que se asocian al criterio de eficacia. Lo relevante es que hagamos explícito donde la ubicamos pues debemos ser coherentes a la hora de enjuiciar la eficacia o la cobertura de la intervención. Por tanto, cuanto más selectivos y focalizados sean los criterios a partir de los que se enjuicia la bondad y el mérito de las políticas públicas, más exigente será la valoración.

3. **Coherencia de la cadena de resultados.** En su formulación más simple podría tener una “caja” por cada eslabón de la cadena propuesta (actividad/qué hace; producto/qué ofrece o

entrega; efecto directo/qué se deriva del buen uso de los productos; e impacto/a qué contribuyen esos efectos directos). Una ayuda para definir mejor la cadena es adoptar la idea de pensamiento secuencial: ¿qué se deriva de recibir un buen curso de formación para el empleo por parte de un desempleado?; ¿Logrará un empleo? ¿Cuándo o qué debe ocurrir para que esto sea así? Y si hablamos de trabajadores igual: ¿cuándo mejorarán sus condiciones laborales y calidad de empleo? ¿Cuándo contribuirán a mejorar la competitividad de sus empresas?

Un error a evitar es confundir el proceso estratégico con procesos complementarios que también despliega la intervención (suministros, contrataciones, etc.). La cadena de resultados debe focalizar en el proceso/s clave. En el caso de la capacitación, sería impartir la formación, que podría tener algunas variantes, según sea la condición de la persona a la que se dirige la capacitación (empleada, desempleada, empleo informal, entre otros.). En este caso, los insumos serán compartidos en su gran mayoría, y los productos serán similares pudiendo adoptar alguna particularidad según el colectivo (efecto embudo). Para cada nivel de la cadena se deben formular indicadores.

Un error a evitar es que se formulen directamente los enunciados como indicadores. Esto ocurre cuando en la columna productos se pone nº de alumnos que obtienen la acreditación de la capacitación obtenida en vez de capacitación certificada, cuyos indicadores serán el % sobre el total junto a otros posibles. Igual con los efectos directos: puede ser la mejora de la empleabilidad y entre sus indicadores, el acceso a más entrevistas laborales, la obtención de mejores registros en procesos de selección, el acceso a prácticas laborales...

4. **Relación entre cadena de resultados y matriz de evaluación.** Es decir, si en la matriz se ha establecido que la pregunta ¿En qué medida quien se ha formado tiene más oportunidades de conseguir un empleo? se sitúa en el dominio de los resultados, lo cual indicaría que en la cadena de resultados “conseguir un empleo” es un cambio que debe aparecer bajo la columna de los efectos. Asimismo, si ha indicado que la pregunta ¿En qué medida la formación ha mejorado la competitividad de las empresas en una zona del país? se asocia al impacto, esto tendrá que mantenerse en la cadena de resultados. Esto es útil para reconocer el alcance de nuestras evaluaciones, en algunas ocasiones podremos llegar a medir efectos y en otras impacto o ambas, según se haya delimitado en mi cadena.

La pregunta que surge entonces, en una evaluación de resultados e impactos, es ¿Qué **se elabora primero, la matriz o la cadena de resultados**? Para evitar interpretaciones incorrectas sobre la teoría de la intervención lo recomendable es formular primero la cadena de resultados y, después, la matriz de evaluación. No obstante, en la práctica, puede que nos encontremos con encargos de evaluación que tengan una matriz definida o más o menos explícita y el hecho de construir la cadena de resultados y debatirla con los actores involucrados nos puede ayudar a clarificar la evaluación y la propia matriz. En el rol de equipo de evaluación o gestores, a través de estas herramientas se puede ayudar a explicitar, ordenar y estructurar las necesidades de información que existen entre los agentes que demandan la evaluación.

5. **Establecimiento de indicadores.** Como vimos es una acción crucial, en orden de establecer los parámetros de medición de mi proyecto. Algunos compañerxs señalaron con mucha

claridad y de forma sistemática el proceso de elaboración de los indicadores es una labor compleja y debe realizarse desde la visión de diferentes actores involucrados, y para facilitar dicha labor conviene realizar ejercicios de priorización con la metodología CREMA+ o SMART.

Indicadores de la matriz. Aunque hay cierta libertad para construir la matriz, lo habitual es que se refleje en ella los indicadores que ayudarán a responder a las preguntas. Lo normal por tanto es que sean indicadores asociados a preguntas (es decir, asociados a criterios o que ayudan a especificar o concretar dichos criterios y las variables que estas preguntas encierran).

Aquí un consejo: al menos dos indicadores por pregunta (más de uno); en general saldrán más y se construirán baterías de indicadores, pero se trata de asumir el principio de que cada pregunta quede especificada de la mejor manera posible.

No se trata de poner en la matriz todos los indicadores que tenemos en el sistema de seguimiento, que pueden ser muchos (y lo serán con toda seguridad); sino que hay que seleccionar aquellos que ayudan más certeramente a dar respuesta a la pregunta. No todo es necesario de incluirlo en la evaluación.

Simplificar y hacer operativas las variables que encierran las preguntas de evaluación (por ejemplo: empleabilidad, prevalencia, etc). Esto puede requerir que se añadan preguntas a la matriz de evaluación. Si estuviésemos haciendo operativa la pregunta ¿Ha mejorado la empleabilidad de los jóvenes participantes en la formación?, seguramente se tendría que definir una primera dimensión individual de la empleabilidad asociada a una serie de ámbitos como la capacitación laboral específica, la capacitación en habilidades transversales demandadas en el mercado laboral, la búsqueda activa de empleo, el acceso a más entrevistas de trabajo, la obtención de mejores logros en los procesos de selección, etc).

Indicadores de la cadena. En cambio, los indicadores de la cadena tienen una vocación de ayudarnos a especificar cómo funcionan los procesos que despliega la intervención. En este sentido, los indicadores que establezcamos a nivel de insumos, y en algunos casos incluso los de productos, serán indicadores de seguimiento, que estarán o deberían de estar disponibles en el sistema de seguimiento y que si no lo estuviesen deberíamos de recabar la información necesaria sobre ellos.

Por tanto, **no hay que hacer un encaje de todos los indicadores de la cadena en la matriz si no es necesario.**

La última cuestión clave está asociada al **enfoque metodológico** ámbito en el cual el análisis de las del caso 3 no era fácil (pretendidamente) y tampoco tiene solución única, ya que son muchas las combinaciones que se pueden hacer; por lo que se trata de argumentar y justificar adecuadamente la opción seleccionada. En realidad esta justificación de elección y alternativa tenía dos objetivos, más allá de comprobar que dominan los conceptos clave de los diferentes diseños y enfoques: comprender que toda evaluación, en su apartado metodológico debería llevar una justificación coherente y razonada de su alternativa metodológica y del descarte de otras posibles, reforzando la idea de que la robustez de una opción metodológica está precisamente en justificar el descarte de otras posibles, de manera previa a establecer y delimitar la alternativa elegida.

Un error a evitar es confundir términos y conceptos. En general se aprecia dificultad en confundir algunos términos/conceptos empleados; cuando hablamos de métodos mixtos, la referencia es a

métodos y técnicas de investigación social (recopilación, análisis y tratamiento de la información – estudios de caso, entrevistas, encuestas, historias de vida, análisis de ecuaciones estructurales, etc.)

Por otro lado, la justificación metodológica debe ser consistente y clara.

Si se opta por un enfoque experimental hay que especificar como está garantizada la igual probabilidad de participar en la intervención (aleatorización). *Y, si se optase por un cuasiexperimental* habría que indicar de dónde obtendremos el grupo de comparación (¿de las listas de espera de los cursos?, de una encuesta nacional?, etc.), siendo deseable especificar las principales variables observables relevantes entre los grupos.

Igualmente, si no se utiliza el método experimental una justificación podría ser: no es posible la selección aleatoria de los participantes, por su coste, por la universalidad del programa o dado que ya terminó la intervención, etc. Algunas justificaciones como “no puedo controlar todas las variables” son incorrectas ya que precisamente al ser un experimento aleatorio, la probabilidad garantiza que la única diferencia entre el grupo de tratamiento y el de control en la variable en cuestión, es debida al beneficio del programa (por eso “le da igual” el contexto y el resto de variables). Asimismo, si no se usa el cuasiexperimental podría ser por la dificultad para conformar grupos de comparación homogéneos por determinados motivos.

Si se opta por métodos mixtos hay que procurar ser sistemático y evitar errores frecuentes: “no todo vale en métodos mixtos”. Habrá que determinar si hace un uso secuencial o concurrente, siendo lo habitual lo primero. La recomendación es establecer la secuencia en la que se utilizarán los métodos propuestos y su intencionalidad, clarificando como contribuirán los resultados de cada uno al diseño de otro/s. Si por ejemplo se contemplasen estudios de casos es necesario concretar al menos cómo se seleccionarán los casos, y cuáles serían las variables relevantes que nos ayudarían a seleccionar los casos de estudio.