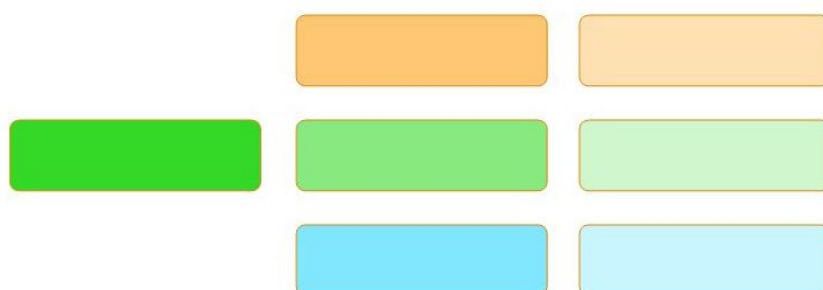


**Guía para construir el
Sistema de Seguimiento y Evaluación
de un proyecto de Intervención Social**



Rosa Domínguez Aranda

Lorenzo Casellas López

Financiado por la Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Redacción: Rosa Domínguez Aranda (www.cse.coop/rosa)
Lorenzo Casellas López (www.cse.coop/lorenzo)

Financiación: FAFFE. Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo. Junta de Andalucía

Septiembre de 2011

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

ÍNDICE

1. Qué es esta Guía	1
2. Qué entendemos por evaluación... y seguimiento	3
3. A qué llamamos Sistema de Seguimiento y Evaluación (SISE)	7
4. PASO A. Analizar el contexto de la intervención.....	9
4.1. PASO A1. Analizar el contexto de planificación	10
4.2. PASO A2. Analizar el contexto organizativo y comunitario	13
5. PASO B. Decidir el objeto y la orientación de la evaluación	16
5.1. PASO B1. Decidir el objeto	16
5.2. PASO B2. Decidir la orientación	17
6. PASO C. Ajustar la matriz SISE	22
6.1. Qué sentido tiene la columna “Objetivos”	26
6.2. Qué sentido tiene la columna “Actuaciones”	26
6.3. Qué sentido tiene la columna “Soportes”	28
6.4. Qué sentido tiene la fila “Qué se ha hecho”	30
6.5. Qué sentido tiene la fila “Qué se ha logrado”	30
6.5.1. A qué llamamos “cadena de logros”	32
6.6. Qué sentido tiene la fila “Qué ha influido”	35
7. PASO D. Rellenar la matriz SISE: indicadores, herramientas y fuentes.....	36
7.1. Cómo entendemos los indicadores, las herramientas y las fuentes	36
7.2. PASO D1. Preparar las Fichas de Celda, de Indicador y de Herramienta.....	39
7.3. PASO D2. Seleccionar las necesidades informativas específicas	40
7.3. PASO D3. Seleccionar los indicadores	41
7.4. PASO D4. Describir detalladamente cada indicador.....	41
7.5. PASO D5. Describir detalladamente cada herramienta.....	44
7.6. Desarrollo detallado de los pasos D2 y D3	46
7.6.1. Pasos D2 y D3 para la celda: “Qué se ha hecho: Actuaciones” y “Qué se ha hecho: Soportes”	46
7.6.2. Pasos D2 y D3 para la celda “Qué se ha logrado: Objetivos”	49
7.6.3. Pasos D2 y D3 para las celdas “Qué se ha logrado: Actuaciones” y “Qué se ha logrado: Soportes”	51
7.6.4. Pasos D2 y D3 para las celdas “Qué ha influido: Actuaciones” y “Qué ha influido: Soportes”.....	54
8. PASO E. Definir los informes generados por el SISE	60
9. PASO F. Elaborar la Guía de Implementación del SISE.....	67
Epílogo. Cuando diseñamos el SISE	77
1. Qué sucede si diseñamos el SISE al mismo tiempo que el proyecto	78
2. Qué sucede si diseñamos el SISE cuando la implementación del proyecto acaba de comenzar	79
3. Qué sucede si diseñamos el SISE una vez ha finalizado el proyecto	80
Anexo. Relación de fichas y tablas que aparecen en la Guía	81
Referencias bibliográficas.....	82
Evaluaciones mencionadas en el texto.....	83

1. Qué es esta Guía

La Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo —consciente de la existencia de una literatura sobre evaluación de proyectos¹ prácticamente inabarcable— desea ofrecer con esta Guía un material práctico, una herramienta útil para quienes colaboran o comparten ámbito de actuación con ella.

La autora y el autor hemos puesto a disposición de la FAFPE la sistematización de nuestra experiencia profesional en evaluación. A partir de ella ofrecemos un método sencillo y validado en la práctica para afrontar el diseño de una evaluación.

La formulación de este modelo comenzó en el año 2004 con la evaluación del proyecto Itinerarios de Igualdad, un proyecto promovido por el Instituto Municipal de Formación y Empleo (IMFE) del Ayuntamiento de Granada y financiado por el Fondo Social Europeo a través de la Iniciativa Equal. Nuestras experiencias previas en evaluación (de necesidades sociales, de acciones formativas y de proyectos de inserción laboral) nos habían permitido acumular cierto saber hacer, pero las herramientas que habíamos utilizado hasta entonces resultaban insuficientes para afrontar la evaluación de un proyecto tan amplio (más de 1.100.000,00€ y más de 2.400 participantes). Es así como surge la estructura básica de lo que en esta Guía se denomina Matriz SISE. La definición de la matriz y su articulación dentro de un sistema de evaluación y seguimiento se completó en el mismo año de cara al diseño de la evaluación del III Plan de Acción Municipal para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres del municipio de Parla en la Comunidad de Madrid. Se trataba de una oportunidad única porque el mismo equipo humano abordaba el diseño del Plan y de su sistema de evaluación, permitiendo un grado de coherencia entre ambos que no siempre es posible alcanzar, y lo hacía además en el marco de una intervención lo suficientemente compleja (4 años de duración, 15 áreas municipales implicadas) como para poner a prueba la matriz.

Desde entonces esta metodología ha ido desarrollándose en un proceso continuo de mejora. Ha sido puesta a prueba en otros proyectos de amplio alcance como el III Plan de Igualdad de Mujeres y Hombres 2007-2010 del Ayuntamiento de Getafe, el IV Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2009-2012 del Ayuntamiento de Parla, el I Plan Local de Acción Social 2005-2008 de la Diputación Provincial de Segovia o el I Plan Municipal de Integración Ciudadana del Ayuntamiento de Parla. Además, ha sido presentada en numerosas acciones formativas, entre las que cabe destacar las insertas en el Proyecto Equalitas Granada, liderado por la Universidad de Granada; el VIII Curso de Experto/a en Intervención Psicológica y Social en Aspectos de Género, desarrollado por el Colegio Oficial de Psicólogos; o el Plan de Formación Continua del Instituto Navarro de Administración Pública.

¹ Aunque en el apartado 4.1 hablaremos del uso que se hace de la palabra “proyecto” cuando aparece junto a otras como “plan”, “programa” o “actividad”, en el texto de la Guía utilizaremos “proyecto” de forma genérica para referirnos a una intervención en particular —tal y como suele hacerse con frecuencia en la literatura al hacer referencia a los “proyectos sociales”—.

Además la matriz ha sido objeto de un proceso de metaevaluación en el marco del Máster de Evaluación de Programas y Políticas Públicas del Centro Superior de Estudios de Gestión, Análisis y Evaluación de la Universidad Complutense de Madrid.

No tienes por tanto entre las manos un manual de evaluación —aunque se aportan las reflexiones teóricas necesarias para comprender el modelo que se presenta—, sino una verdadera **guía de trabajo**² dirigida a quienes han de diseñar un sistema de evaluación o a quienes necesitan encargar a otras personas ese trabajo y desean establecer una interlocución eficaz con ellas. Obviamente nuestra intención no es proponer “el método ideal” para diseñar una evaluación, sino formular una propuesta, a partir de la sistematización de nuestra experiencia, que pueda ser aprovechada en su conjunto o al menos en algunos de sus aspectos.

² Puesto que se trata de una Guía —y aprovechando que nace de la sistematización de la práctica— en su texto aparecen numerosos ejemplos de nuestra propia experiencia evaluadora. Hemos recuadrado aquellos que se desarrollan con más extensión, y —puesto que esperamos que puedan servir para “mirarse en ellos”— los hemos señalado con el dibujo de un espejo.

2. Qué entendemos por evaluación... y seguimiento

Aunque de forma breve, es preciso que nos detengamos a clarificar cómo entendemos los principales conceptos que vamos a manejar en la Guía. Concebimos la **evaluación** como un proceso de trabajo inserto en el ciclo más amplio de la intervención (social, educativa, socioeconómica...)³, cuyo resultado es la emisión de juicios sobre dicha intervención. Entenderemos “**juicio**” de la manera en que lo hace la tercera acepción de esta palabra en el diccionario de la RAE: “opinión, parecer o dictamen”.

Esta definición de evaluación deja abierta dos cuestiones. La primera, la de quién emite los juicios. En este asunto nos alineamos con Vedung (2008: 29) cuando plantea que quien realiza la evaluación puede limitarse a realizar una valoración preliminar —es decir, a exponer unas consideraciones que no constituyen aún el resultado definitivo de la evaluación—, dejando los juicios definitivos en manos de alguna otra persona u organización participante en el proceso evaluativo.

La segunda cuestión que deja abierta es la de si el dictamen que resulta del proceso de evaluación debe incluir o no recomendaciones. Consideramos que ambas son prácticas habituales y optamos por analizar este asunto unas líneas más abajo cuando nos referimos a las diferentes orientaciones que puede tener una evaluación

A través de una evaluación, por tanto, se obtienen datos sobre una determinada intervención que, una vez analizados e interpretados, posibilitan la emisión de juicios fundados. Esta emisión puede responder a una amplia variedad de intenciones⁴. De cara al contenido de esta Guía puede ser suficiente distinguir dos tipos: mejorar una práctica y rendir cuentas. Siempre nos encontramos con una o ambas detrás de un proceso de evaluación.

La **mejora de una práctica** (en inglés suele utilizarse la palabra *improvement*⁵) puede referirse a muchos de sus aspectos: al consumo de recursos, a las metodologías utilizadas, a la temporalización, a la orientación de sus objetivos... Incluso podríamos entender que una mejora puede ser la cancelación de una práctica determinada.

Esta intención de mejora va siempre acompañada de dos funciones de la evaluación. En primer lugar, el hecho de que queramos mejorar significa que vamos a tomar decisiones acordes con los dictámenes de la evaluación (por ejemplo, elegir la mejor entre varias alternativas o incrementar los recursos humanos dedicados a una intervención). En segundo lugar, si tomamos decisiones de mejora es porque hemos aprendido algo como resultado de la evaluación. En ocasiones, incluso, esos aprendizajes pueden ir más allá de la in-

³ A lo largo de este texto hablaremos de Intervención Social para referirnos a cualquiera de estos tipos de intervención que pueden ubicarse en un amplio espectro que va desde lo psicosocial hasta lo socioeconómico; incluyendo, claro está, las intervenciones relacionadas con el empleo.

⁴ Un análisis especialmente detallado de esta cuestión puede consultarse en el capítulo 2, “Purposes of Evaluation”, del manual de Weiss (1998: 20-45)

⁵ Dadas las ambigüedades que en ocasiones generan las diferentes traducciones al español de un mismo término, hemos creído conveniente señalar la equivalencia de algunas palabras frecuentemente utilizadas en la literatura anglosajona con las que utilizamos en esta Guía

intervención evaluada y generalizarse a ámbitos más amplios; o pueden llevarnos a comprender y dotar de nuevos significados a determinados aspectos de la intervención evaluada o de las organizaciones que las ejecutan (en inglés se habla entonces de *enlightment*, puesto que la evaluación está aportando luz).

En cualquier caso, la orientación de mejora tiene una perspectiva fundamentalmente técnica, y se ve indefectiblemente acompañada de **toma de decisiones** y de **aprendizaje**.

La otra orientación fundamental que podemos encontrar en las evaluaciones es la **rendición de cuentas** (en inglés *accountability*⁶): puede ser que haya que explicar a la ciudadanía cuál ha sido el resultado de un plan, o quizás es necesario justificar una subvención que hemos recibido, o es el momento de exponer ante las personas responsables de un departamento las razones por las que conviene seguir realizando cierta intervención. Como puede apreciarse, la orientación hacia la rendición de cuentas va siempre acompañada de la necesidad o del deseo de convencer a alguien de algo. Podríamos decir que, por contraste con el carácter eminentemente técnico de la mejora, esta orientación de rendición de cuentas tiene un carácter más “político”.

Por supuesto, ambas orientaciones y las funciones que las acompañan (tomar decisiones, aprender y convencer) pueden entremezclarse y dar lugar a interacciones de intereses más complejas. La siguiente tabla nos puede ayudar a identificar esos intereses.

	Mejorar una práctica	Rendir cuentas
Tomar decisiones	Siempre	En ocasiones
Aprender	Siempre	En ocasiones
Convencer	En ocasiones	Siempre

Para finalizar, no deberíamos olvidar que el ejercicio de la evaluación conlleva una importante **carga ética** de responsabilidad, puesto que sus conclusiones, los juicios que contiene, pueden influir en decisiones técnicas o políticas que con frecuencia afectan a personas y/o a sus recursos (Weiss 1998: 43).

A modo de ejemplo, veamos las finalidades de algunas evaluaciones que hemos realizado, según se expusieron en los propios informes de evaluación.

⁶ En ocasiones *accountability* se traduce como “responsabilidad”. El diccionario Merriam-Webster define *accountability* como “La obligación o el deseo de aceptar la responsabilidad o responder de las propias acciones (www.merriam-webster.com/dictionary/accountability; 7 de noviembre de 2010; traducción propia).



“La finalidad de esta evaluación es dotar a la agrupación de desarrollo de una herramienta —este informe— que le permita:

- rendir cuentas a la agencia financiadora del proyecto,
- conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos en la “Memoria Descriptiva” del proyecto,
- conocer la adecuación del proyecto a los principios que rigen la Iniciativa Comunitaria Equal,
- extraer aprendizajes de cara a la puesta en marcha de proyectos similares.” (Itinerarios de Igualdad, 2004: 1)⁷

“La evaluación tiene tres finalidades:

- Conocer el desarrollo de las acciones.
- Conocer los cambios producidos en los ámbitos de actuación definidos.
- Mejorar y reajustar el proceso de implementación.” (III Plan de Igualdad de Parla, 2004: 2)

Y... ¿qué pasa con **el seguimiento**? Hemos definido evaluación y hemos mencionado las principales orientaciones que pueden guiarla. Correspondería ahora hacer lo mismo con el seguimiento. Ciertamente el seguimiento y la evaluación de un proyecto no son lo mismo. Pero también es cierto que una concepción amplia de evaluación puede perfectamente considerar que el seguimiento es sencillamente un tipo peculiar de evaluación. El seguimiento se realiza durante la ejecución del proyecto (y una evaluación puede hacerlo); sus juicios se refieren habitualmente al grado de cumplimiento de las actuaciones previstas hasta ese momento y a los procesos de gestión (una evaluación suele referirse a ambos aspectos); habitualmente el seguimiento se realiza desde dentro de la organización que desarrolla la intervención sin recurrir a agentes externos (nada impide que una evaluación sea interna); y, por último, el seguimiento suele referirse a aspectos parciales del proyecto (algo que también hace una evaluación, si bien es cierto que ésta suele utilizar una mirada más global que en realidad también podemos encontrar en algunos seguimientos).

Consideraremos pues el seguimiento como un tipo peculiar de evaluación, de las que se han dado en llamar formativas desde que Scriven (1966) propusiese la distinción entre **evaluaciones formativas y sumativas**. La diferencia entre ambas queda muy claramente expresada en la famosa frase que Scriven (1991: 169) atribuyó a su colega Robert Stake: “Cuando el cocinero prueba la sopa, es evaluación formativa. Cuando la prueban los invitados es sumativa”.

⁷ Para identificar con mayor facilidad los proyectos a los que se refieren los ejemplos que ilustran esta Guía utilizaremos un nombre abreviado, sin hacer mención a la autoría de la evaluación ni a la titularidad del proyecto. Ambas aparecen en el apartado de referencias bibliográficas.

Lo que planteamos en esta Guía, y por eso hablaremos siempre de evaluación y seguimiento como un todo inseparable, es que cuando diseñamos la evaluación de una determinada intervención debemos incluir también su seguimiento; y que realmente no es necesario establecer la frontera entre qué es evaluación y qué seguimiento: bastará con dejar claramente especificado cómo llevar a cabo cada una de las acciones que ambas cuestiones engloban.

Hemos mencionado la distinción entre evaluación formativa y sumativa. Habitualmente esta distinción suele ir acompañada en los manuales de evaluación de otras tipologías establecidas en función de diferentes criterios (puede consultarse, por ejemplo, el manual de Aguilar y Ander-Egg de 1992: 27-44). Dado el carácter eminentemente práctico de esta Guía sólo consideramos necesario precisar que el modelo de trabajo que se presenta está pensado para evaluaciones que se realizan durante y después de una intervención. Eso no significa que no pueda ser utilizado para una evaluación *ex-ante* (del diseño de una intervención), o para una evaluación de necesidades, pero hasta ahora no se ha puesto a prueba para ese cometido.

3. A qué llamamos Sistema de Seguimiento y Evaluación (SISE)

Cuando encaramos la tarea de evaluar una determinada intervención necesitamos diseñar “algo” que nos sirva para hacerla. A ese “algo” podemos llamarle **sistema**. ¿Por qué? Porque lo que construimos es un conjunto de elementos relacionados entre sí —que interaccionan entre ellos— y que están orientados hacia una meta específica (alguna de las que hemos mencionado en el apartado anterior). Utilizar el concepto “sistema” y, por tanto, toda la conceptualización que subyace a él, nos permite mantener una mirada global sobre los diferentes tipos de elementos que tendremos que considerar al realizar una evaluación (contexto, agentes implicadas⁸, indicadores, herramientas de recogida de datos, informes...); nos ayuda a tener presentes las permanentes interacciones entre esos elementos; y, por tanto, nos facilita la tarea de dotar de coherencia y organización a nuestro trabajo de evaluación.

En el marco específico de esta Guía, esperamos que hablar de “sistema” ayude también a comprender mejor el sentido y la dinámica de un proceso de evaluación. Lo que vamos a exponer es, por tanto, cómo construir un **Sistema de Seguimiento y Evaluación (SISE)**, a la vez que explicaremos cómo entendemos la evaluación. Al escribir esta Guía, como ya dijimos más arriba, estamos pensando en una persona que quiere encargar una evaluación o que tiene que hacerla. Lo que le proponemos es: “Para hacer una evaluación —de la misma forma que para hacer una intervención o para hacer una sesión formativa— primero tienes que **diseñarla** (o planificarla, si prefieres usar otra palabra)”. Y es en esto en lo que nos vamos a extender a partir de aquí, vamos a identificar **seis pasos** que son los que habitualmente seguimos **antes** de hacer la evaluación. Insistimos: estamos distinguiendo entre diseño (o planificación) e implementación⁹.

Dedicamos un capítulo de la Guía a describir cada uno de esos 6 pasos. En algunos de ellos nos detenemos a realizar algunas precisiones terminológicas, necesarias para comprender con precisión la herramienta de trabajo que se presenta. Asimismo, algunos pasos se han descompuesto en otros más pequeños, para facilitar la realización de las tareas correspondientes. Presentamos a continuación la relación de todos los pasos y “subpasos” que incluye nuestra propuesta de elaboración de un SISE, y un gráfico que nos acompañará a lo largo de la Guía para recordarnos en qué momento del proceso de diseño nos encontramos, y en el que se subrayan los elementos del SISE que se van a ir definiendo.

⁸ Puesto que con “agentes implicadas” nos referimos siempre a personas y organizaciones, utilizaremos esta palabra siempre en femenino.

⁹ Ante la habitual confusión en el uso de los verbos implantar e implementar, recurrimos una vez más al diccionario de la RAE. Implementar: Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo. Implantar: Establecer y poner en ejecución nuevas doctrinas, instituciones, prácticas o costumbres.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011



PASO A. Analizar el contexto de la intervención

PASO A1. Analizar el contexto de planificación

PASO A2. Analizar el contexto organizativo y comunitario

PASO B. Decidir el objeto y la orientación de la evaluación

PASO B1. Decidir el objeto

PASO B2. Decidir la orientación

PASO C. Ajustar la matriz SISE

PASO D. Rellenar la matriz SISE: indicadores, herramientas y fuentes

PASO D1. Preparar las Fichas de Celda, de Indicador y de Herramienta

PASO D2. Seleccionar las necesidades informativas específicas

PASO D3. Seleccionar los indicadores

PASO D4. Describir detalladamente cada indicador

PASO D5. Describir detalladamente cada herramienta

PASO E. Definir los informes generados por el SISE

PASO F. Elaborar la Guía de Implementación del SISE

4. PASO A. Analizar el contexto de la intervención

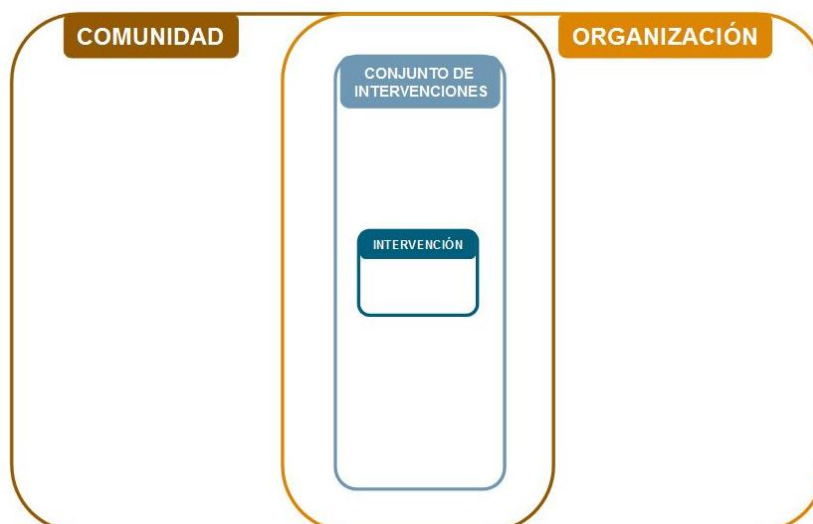


El primer paso que proponemos para diseñar un sistema de seguimiento y evaluación (SISE) es **analizar el contexto** en el que se desarrolla o se va a desarrollar la intervención a evaluar. Para ello utilizamos dos perspectivas, cada una de las cuales nos ayudará a tomar una decisión más adelante, en el paso B. Este paso A, sin embargo, no es un paso de toma de decisiones sino solamente de análisis.

La primera perspectiva para analizar el contexto es la que considera la intervención inserta en un conjunto

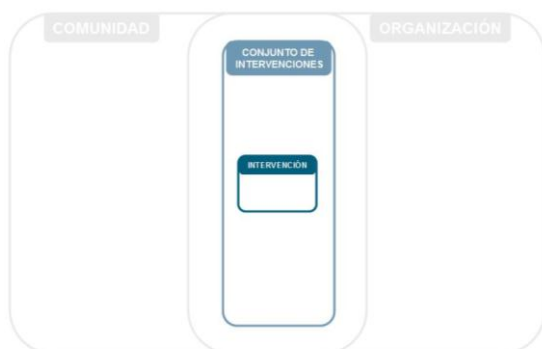
más amplio de intervenciones o compuesta de un conjunto de actuaciones menores. El análisis que hagamos desde esta perspectiva nos ayudará en el paso B a determinar cuál es el objeto exacto de la evaluación en ese conjunto de intervenciones.

La segunda perspectiva es la que tiene en cuenta que la intervención es desarrollada por una organización que está inserta en un contexto comunitario. Desde esta perspectiva podemos identificar las agentes implicadas en la evaluación. En función de los roles de estas agentes y de sus intereses decidiremos, en el paso B, cuál es la orientación de la evaluación que vamos a desarrollar.



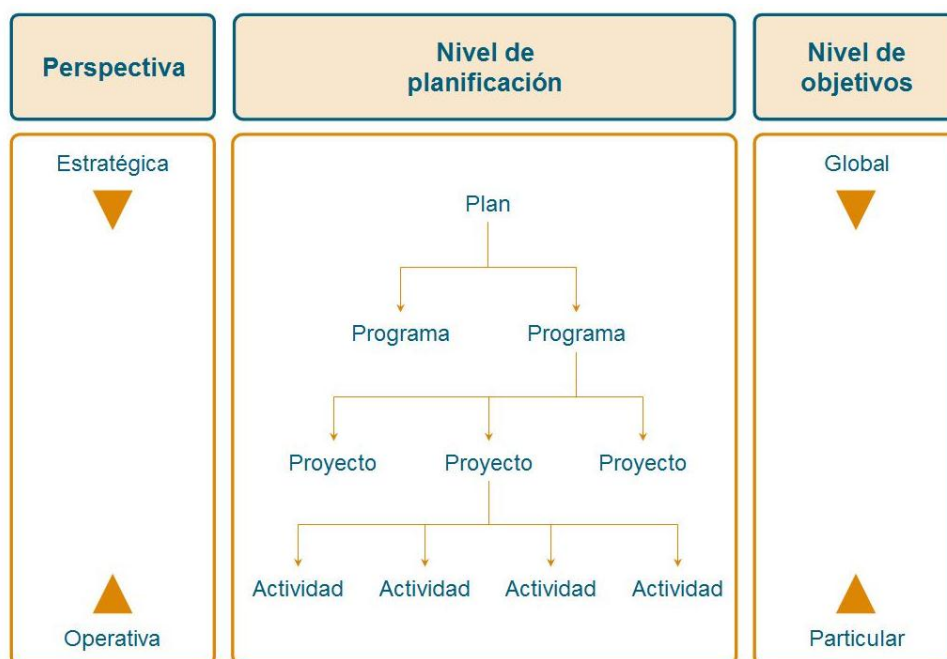
A continuación detallamos cómo analizar el contexto desde cada una de estas perspectivas.

4.1. PASO A1. Analizar el contexto de planificación



De forma general, en Intervención Social se suelen considerar diferentes niveles de planificación. Aunque no existe un consenso absoluto en cuanto a la terminología a utilizar para denominarlos, es frecuente hablar de **plan, programa, proyecto y actividad** para designar cuatro niveles diferentes que responden a perspectivas que van desde la más estratégica a la más operativa. En este continuo estratégico-operativo nos encontramos también con objetivos que podemos situar en un continuo que va desde los

más globales a los más particulares¹⁰. Hemos preferido obviar los habituales intentos de diferenciar de forma taxativa entre metas, objetivos generales y objetivos específicos para centrar la atención en lo que nos parece más relevante: la **estructura fractal de los niveles de planificación**¹¹.



¹⁰ Utilizamos “particular” en el sentido de la tercera acepción de la palabra en el diccionario de la RAE: “Singular o individual, como contrapuesto a universal o general”.

¹¹ Puede consultarse un acercamiento detallado a los niveles de planificación en el manual de López-Cabanas y Chacón (1997).

¿Qué es un fractal? Un **fractal** es una estructura que se repite de forma idéntica o similar en diferentes escalas. Son estructuras que podemos encontrar en la naturaleza: una coliflor o un helecho son ejemplos de fractales.

En planificación, si partimos del nivel más estratégico, nos encontramos habitualmente con un Plan, que tiene sus objetivos —muchas veces llamados metas—, que está compuesto de un conjunto de unidades más pequeñas —a veces denominadas programas; otras veces, líneas de actuación...— y que cuenta con una serie de mecanismos de soporte para llevarlo adelante —mesas de coordinación, foros, etc.—. Dentro de cada una de esas unidades más pequeñas nos encontramos con algo muy similar: objetivos, otras unidades aún más pequeñas y mecanismos de soporte. Y así podemos continuar —como si fuésemos abriendo un juego de las muñecas rusas denominadas *matrioskas*— hasta encontrarnos en el nivel más operativo con las pequeñas actividades que realizamos cada día.

La intervención que pretendemos evaluar se encuentra en algún lugar de esa estructura fractal. En este primer paso del diseño de nuestro SISE queremos precisar **cuál es ese lugar** y determinar si en alguno de los niveles de planificación existe alguna alusión a la evaluación. Estas son las cuestiones que consideramos oportuno indagar en este paso A1:

- ¿Qué tenemos entre manos: plan, programa, proyecto...? ¿Cómo es la estructura fractal en la que se inserta? ¿Nuestra *matrioska* está dentro de otras y/o contiene a otras?
- ¿En alguno de los niveles de planificación existe algún tipo de previsión sobre la evaluación o el seguimiento? Puede que no la encontremos en el nivel en que se encuentra nuestro proyecto, pero sí en algún nivel superior o inferior.
- ¿En qué momento se encuentra la intervención que queremos evaluar? ¿Se está diseñando, se está implementando o ya ha finalizado? ¿Y las intervenciones de nivel superior en las que está contenida?

Las respuestas a estas tres preguntas nos ayudarán, en el siguiente paso, a delimitar cuál es el objeto de nuestra evaluación. Veamos cuáles fueron las respuestas en el caso del proyecto Itinerarios de igualdad (2004)¹².

¹² Muchos de los ejemplos que utilizaremos en la Guía se refieren a este proyecto puesto que se desarrolla específicamente en el ámbito del empleo —ámbito principal de actuación de la FAFPE—, y porque fue el primer campo de pruebas de la metodología que presentamos.

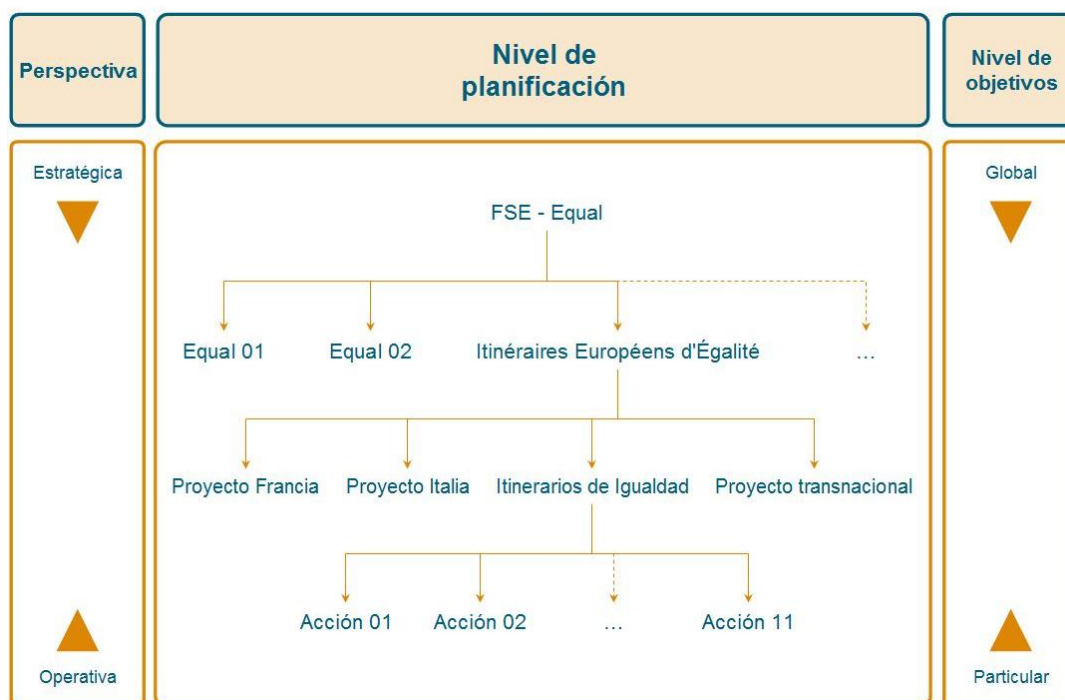
Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011



Tenemos entre manos un proyecto inserto en una gran iniciativa europea, Equal, que a su vez pertenece al Fondo Social Europeo que es uno de los Fondos Estructurales de la Unión. El proyecto español va acompañado de proyectos nacionales en otros dos países y de uno transnacional que interrelaciona los tres.



En el diseño del proyecto se contempló un sistema de evaluación y seguimiento bastante detallado e incluso se asignaron plazos y responsabilidades para su implementación.

El proyecto se encuentra en su fase final de desarrollo y ya han sido ejecutadas algunas acciones de evaluación, todas ellas desde la propia organización que gestiona el proyecto.

4.2. PASO A2. Analizar el contexto organizativo y comunitario



Toda intervención, todo proyecto social, es desarrollado por una organización inserta en un determinado contexto comunitario. Estos dos elementos, **organización y comunidad de referencia**, son los que analizamos en este paso A2, siempre con la intención de facilitar las decisiones, absolutamente fundamentales, que tendremos que tomar en el paso B del diseño del SISE: el objeto de la evaluación y su orientación.

De todos los aspectos que sería posible analizar en el contexto organizativo y comunitario nos limitamos a los dos que son más útiles para nuestro propósito:

- Los **recursos** de los que disponemos para la realización de la evaluación.
- Las **agentes implicadas** en la intervención.

Cuando hablamos de analizar los recursos disponibles nos referimos a que debemos determinar con precisión tanto el **tiempo** como el **presupuesto** de que disponemos. Sean cuales sean los intereses existentes en que la evaluación se realice estas dos variables determinarán de forma absoluta cuál puede ser el alcance de la misma.

Hemos de tener en cuenta que por muchos recursos económicos de que dispongamos es imposible acortar ciertos plazos de trabajo, especialmente cuando, como suele ocurrir, la recogida de datos debe implicar a un elevado número de personas.

Por otra parte no debe olvidarse que el volumen de recursos destinados a la evaluación debe ser adecuadamente proporcional al volumen global de los recursos destinados al proyecto que se va a evaluar. Debe evitarse que un exceso de celo evaluador deje algunas actuaciones del proyecto desprovistas de recursos.

Por lo que se refiere a las agentes, en este paso A2 identificamos todas aquellas personas y organizaciones que, de una u otra forma están implicadas en la intervención (en inglés se habla de *stakeholders*¹³ del proyecto, que en ocasiones se traduce como “agentes críticos”) y analizamos cuál es su papel en ella¹⁴. Este

¹³ *Stakeholder* es una palabra que surge en el ámbito de la gestión empresarial como contraposición a *stockholder*. Literalmente *stockholders* son los accionistas de una empresa. Los *stakeholders* —*to have a stake in something* significa tener interés en algo—, serían todas las personas que tienen algún tipo de interés en la empresa. En el ámbito de lo social se suele entender que los *stakeholders* de una organización o de un proyecto son todas aquellas personas o entidades que de alguna manera pueden verse afectadas por dicha organización o proyecto. Un acercamiento sencillo y preciso al surgimiento de este concepto puede encontrarse en el artículo de Garicano (1998).

¹⁴ No nos extendemos aquí en los recientes desarrollos sobre evaluación que hacen hincapié en la importancia de la participación de los *stakeholders* (la Utilization-Focused Evaluation de Patton (1997) o las evaluaciones de cuarta generación de Guba y Lincoln (1989). Sólo mencionamos a modo de curiosidad la poco convencional tipología de *stakeholders* que proponen estos últimos autores: agentes, beneficiarios y víctimas de la evaluación (Guba y Lincoln, 1989:40-41).

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

análisis es fundamental de cara a los siguientes pasos del diseño del SISE, y en particular para decidir la orientación de la evaluación (paso B2).

Reconocer los roles que juegan las diferentes agentes —que podemos dejar reflejados en una tabla como la que se presenta a continuación— nos ayuda a poner sobre la mesa cuáles son los intereses de cada una de ellas. Intereses que se entrecruzarán en el momento en que tengamos que decidir la orientación de la evaluación.

Por ejemplo, entre quien financia un proyecto y quien lo gestiona existe con frecuencia una tensión de intereses. La primera agente está especialmente preocupada por comprobar que el dinero que ha puesto a disposición de la intervención ha servido para algo y la segunda tiene especial interés en demostrárselo. Quien realice la evaluación tendrá que gestionar esta tensión para que no afecte a la validez de la evaluación ya desde su diseño.

FICHA DE AGENTES

Quién financia	
Quién diseña	
Quién gestiona	
Quién implementa	
Quiénes son las usuarias	
Quiénes más son afectadas indirectamente	

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

Veamos el ejemplo de cómo se cumplimentó esta tabla en la evaluación del proyecto Itinerarios de Igualdad (2004).



FICHA DE AGENTES

Quién financia	Fondo Social Europeo (FSE) a través de la Unidad Administradora del FSE en España.
Quién diseña	El Instituto Municipal de Formación y Empleo (IMFE) en colaboración con la Agrupación de Desarrollo (AD) del proyecto.
Quién gestiona	Como responsable máxima: la Junta Directiva de la AD, que delega funciones en un equipo técnico.
Quién implementa	Las entidades que conforman la AD. Algunas acciones son implementadas sucesivamente por varias entidades y en ocasiones la implementación es subcontratada.
Quiénes son las usuarias	Personas (emprendedoras, demandantes de empleo), empresas y organizaciones (relacionadas con el emprendimiento) de la provincia de Granada.
Quiénes más son afectadas indirectamente	Todas aquellas entidades entre las que se distribuyen los productos del proyecto (por ejemplo, guías informativas).

5. PASO B. Decidir el objeto y la orientación de la evaluación



Cualquier proceso de construcción de un sistema de seguimiento y evaluación implica ir tomando decisiones sobre diferentes aspectos. En este Paso B nos enfrentamos a la primera de ellas.

En este momento hay que decidir dos aspectos fundamentales que marcarán todo el SISE:

1. El **objeto** de la evaluación (Paso B1)
2. La **orientación** de la evaluación (Paso B2)

Si bien todas las decisiones que vamos adoptando influyen en el camino a seguir, ésta es una de las más importantes ya que supone la definición del encuadre global de la evaluación que vamos a realizar.

Para dar este paso nos apoyamos en dos elementos: el análisis realizado en el paso A —del que obtenemos el mapa del contexto del proyecto— y las consideraciones teóricas sobre las orientaciones de la evaluación que hemos planteado en el capítulo 2.

5.1. PASO B1. Decidir el objeto

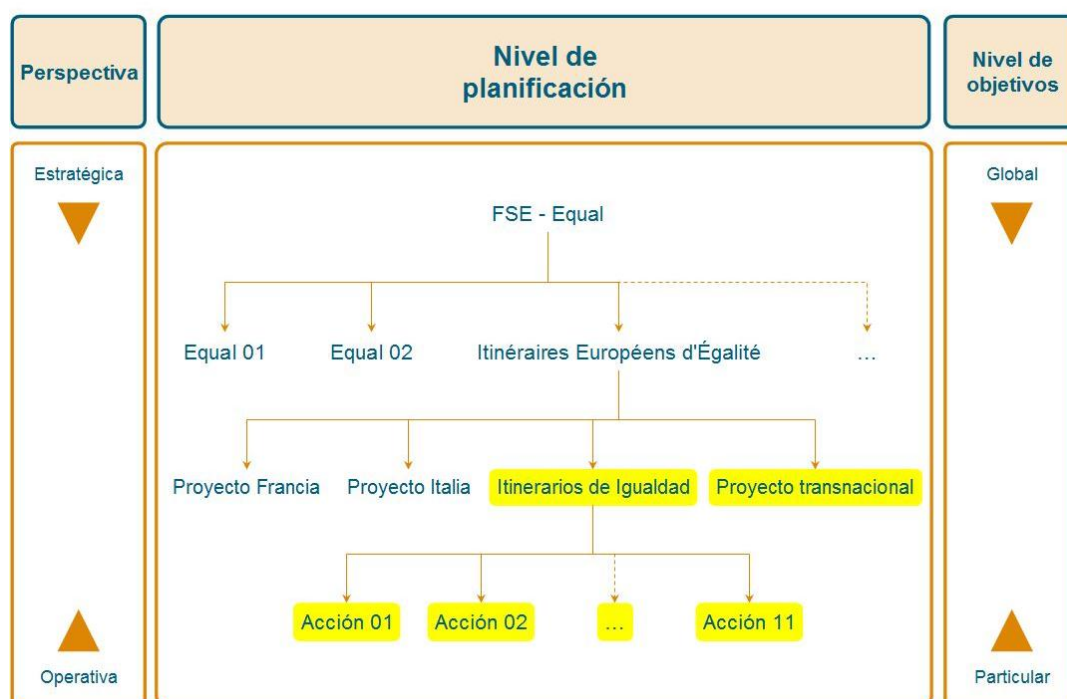
Entendemos por **objeto de evaluación** la "unidad" sobre la que vamos a aplicar el proceso evaluativo. Podríamos pensar que este aspecto está ya decidido: el proyecto. De hecho, en el paso A lo hemos analizado en su contexto tanto de planificación como organizativo y comunitario. Es precisamente este análisis el que ahora nos permite acotar ahora y con mayor precisión dicho objeto.

Se trata de decidir **en qué nivel** de ese contexto de planificación vamos a enfocar la evaluación, teniendo como referencia las respuestas a las tres preguntas sobre el proyecto planteadas en el paso A. Las recordamos de forma resumida: ¿Cuál es la estructura fractal en la que está inserto? ¿Qué previsiones de evaluación y seguimiento contempla su diseño? ¿En qué momento de implementación se encuentra?



Por ejemplo, si nos encontramos con un plan cuyos objetivos son demasiado generales, quizás tengamos que centrar la evaluación en niveles más concretos; o, si la demanda que se hace sobre la evaluación plantea obviar el detalle de los niveles más operativos del proyecto, nuestro objeto quedará situado en el nivel de programas.

En particular, siguiendo con el ejemplo que pusimos en el apartado A1, en el gráfico queda reflejado cuáles fueron los objetos de evaluación seleccionados (Itinerarios de igualdad, 2004)



5.2. PASO B2. Decidir la orientación

Entendemos la **orientación de la evaluación** en términos de uso, es decir, de su finalidad práctica. En el capítulo 2 expusimos las dos orientaciones principales que una evaluación puede tener: mejorar la práctica —de carácter eminentemente técnico— y rendir cuentas —de carácter eminentemente político—. Ambas se relacionan con tres funciones concretas: tomar decisiones, aprender y convencer. Mejorar la práctica conlleva aprender sobre ella, tomar decisiones y, en ocasiones, convencer. Rendir cuentas conlleva convencer y, en ocasiones, aprender de la práctica y tomar decisiones.

En este paso B2 tenemos que elegir —conociendo los intereses de los diferentes grupos de agentes identificados— las orientaciones que permitan conjugar dichos intereses de manera óptima. Esta decisión puede ser tomada por una única persona o por diferentes agentes, en cuyo caso debería existir un proceso de ne-

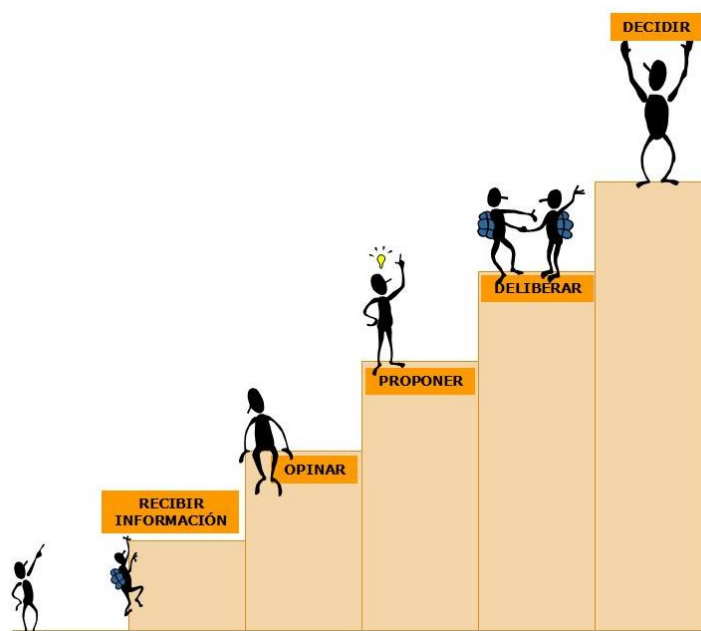
gociación: es posible que tengamos que llegar a acuerdos con quien va a financiar la evaluación, con quien la encarga, con la persona responsable de la intervención, y/o con diferentes agentes sociales. En ocasiones, nuestro papel consistirá en asesorar a quien nos “encarga” la evaluación para decidir las orientaciones más adecuadas al objeto y al contexto.

Para realizar esta elección, necesitamos decidir y/o clarificar **quiénes van a usar** la evaluación y **para qué**.

Con relación a quiénes van a usar la evaluación debemos tener presente el análisis de agentes realizado en el paso A2.

Para ayudarnos en este proceso de conjugar quiénes y para qué, utilizaremos como marco la llamada "Escalera de la participación"¹⁵.

Su representación gráfica nos ayuda a analizar el **nivel de participación** que se da en un proceso determinado — aquí un proceso evaluativo— y a elegir cuál puede ser más conveniente en cada situación. En nuestro caso, nos facilita ser conscientes de que cada tipo de orientación conlleva diferentes niveles de participación y, por tanto, distintos usos de la evaluación por parte de cada agente.



En nuestro contexto cada uno de los escalones se traduce en diferentes formas de participar en la evaluación:

- Tener información sobre los resultados de la evaluación.

¹⁵ La escalera de la participación es una aportación realizada por Sherry Arnstein (1969) y ha sufrido muy diversas adaptaciones que en ocasiones la diferencian notablemente de la propuesta original. Aquí tomamos la adaptación realizada por Casellas (1997: 11-13).

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

- Emitir opiniones sobre dichos resultados.
- Hacer propuestas para mejorar aspectos detectados a partir de la evaluación.
- Deliberar, dialogar, contrastar puntos de vista para formular propuestas a partir de la evaluación.
- Tomar decisiones sobre las propuestas formuladas en relación al objeto evaluado.

La identificación de los grupos de agentes —simplificando podemos hablar de tres sectores: político, técnico y ciudadano— y los usos descritos a partir de la escalera de la participación son los dos elementos clave para ayudarnos a clarificar la orientación.

Por ejemplo, si se busca que la ciudadanía tenga información sobre el cumplimiento de los compromisos adquiridos, la orientación de la evaluación puede ser exclusivamente de rendición de cuentas. Si se pretende que la ciudadanía pueda deliberar y decidir sobre el proyecto, la evaluación deberá tener una orientación hacia la mejora de la práctica.

	Recibir información	Opinar	Proponer	Deliberar	Decidir
Rendir cuentas	Todos ¹⁶	Todos	Sólo sector político	Sólo sector político	Sólo sector político
Mejorar la práctica	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos

Si la evaluación se orienta a rendir cuentas no es necesaria la participación de agentes más allá del segundo escalón; si se orienta a la mejora de la práctica es conveniente poder avanzar hasta los niveles de participación más altos.

Una manera práctica de guiar la decisión sobre la orientación de la evaluación es pensar en los productos —elementos tangibles— que se van a generar. En el caso de la evaluación, estos productos son básicamente **los informes** que van a ser emitidos. Hablar de cuál va a ser su uso, cuándo se desea que se emitan y quiénes los utilizarán nos ayudará a clarificar la orientación.

¹⁶ Todos se refiere a los tres grandes sectores que hemos definido: nivel político, técnico y ciudadano.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

Será en el paso E del diseño del SISE cuando definamos con precisión los informes que van a ser emitidos. Por el momento, baste decir que responder a las tres preguntas facilita la toma de decisiones sobre la orientación de la evaluación tal y como se muestra en el siguiente esquema.



Las respuestas a las tres preguntas pueden conservarse en la **Ficha Resumen de Informes**, que retomaremos en el paso D4 y en el E.

FICHA RESUMEN DE INFORMES				
	INFO.01	INFO.02	INFO.03	INFO.04
Para qué sirve				
Quién lo utiliza				
Cuándo se emite				

Veamos un ejemplo en el que aparecen varias orientaciones al pensar en términos de informes de evaluación.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011



FICHA RESUMEN DE INFORMES

	INFO.01	INFO.02
Para qué sirve	Ajustar el diseño de talleres de empleo del Programa de Formación. (Orientación: Mejorar la práctica)	Cumplimentar el expediente solicitado por el organismo financiador. (Orientación: Rendir cuentas)
Quién lo utiliza	Equipo del proyecto	El organismo financiador
Cuándo se emite	Al finalizar el primer taller del Programa de Formación	Al finalizar el Programa de Formación

El Informe 01 marca una orientación hacia la mejora de la práctica; para que cumpla con esa función debe emitirse al final del primer taller, con tiempo suficiente entre éste y el siguiente para incorporar las recomendaciones. Las personas que lo van a utilizar son las mismas que pueden tomar decisiones sobre cambios en el programa.

El Informe 02 tiene la orientación principal de rendir cuentas; para ello necesitamos que el proyecto haya finalizado. Quien va a utilizar el informe es el organismo que quiere comprobar el cumplimiento de los compromisos que ha financiado.

Lo que proponemos es, por tanto, responder a las preguntas de la Ficha Resumen de Informes para facilitar la identificación de las orientaciones de la evaluación.

Por último y a modo de apunte, no debemos olvidar que la orientación de la evaluación está atravesada por **cuestiones éticas**. Por un lado, el nivel de participación de las agentes tiene implicaciones que afectan a la transparencia de la gestión pública y reflejan diferentes modos de entender la gobernanza: la orientación a la mejora —y en cierto sentido también a la rendición de cuentas— no adquiere su máximo grado de excelencia si no recoge el máximo de voces implicadas en el proyecto de intervención.

Por otro lado, el cruce de intereses de las diferentes agentes puede generar situaciones en las que surjan presiones para obviar ciertos dictámenes, hacer hincapié en otros, reelaborar algunos, etc.¹⁷

¹⁷ Un análisis detallado sobre este asunto puede encontrarse en Bustelo (1998: 141-156).

6. PASO C. Ajustar la matriz SISE



Una vez que hemos decidido cuáles son el objeto y la orientación de nuestra evaluación, el siguiente paso es **identificar** cuáles son nuestras **necesidades informativas**, es decir, las preguntas a las que queremos que la evaluación dé respuesta.

La identificación de las necesidades informativas puede circunscribirse a un ámbito meramente técnico o puede conllevar un proceso de toma de decisiones entre diversas agentes (por ejemplo, podríamos implicar al Consejo de la Juventud de un muni-

cipio en la identificación de las necesidades informativas de la evaluación de un Programa de Fomento del Empleo entre la Población Joven).

En el caso de que la identificación de necesidades informativas la realice exclusivamente personal técnico es de gran utilidad disponer de un conjunto de categorías que orienten esa identificación. Si, por el contrario, hay que abordar esta cuestión desde un proceso más complejo que implique la participación de distintas agentes, esas categorías pueden ayudarnos a ordenar las necesidades informativas que expresen cada una de ellas.

En ambos casos la matriz que vamos a presentar a continuación nos servirá como un **organizador** de las necesidades informativas: bien *a priori*, guiándonos en el proceso de identificación de las mismas; bien *a posteriori*, ayudándonos a ordenarlas una vez identificadas; bien en ambos momentos.

La elaboración de esta matriz —que es quizás la aportación más novedosa de esta Guía, y que denominaremos **matriz SISE**, para abreviar la expresión “matriz del sistema de seguimiento y evaluación”— parte de la constatación de que las necesidades informativas de la mayoría de los procesos de evaluación se pueden agrupar alrededor de **tres preguntas fundamentales**:

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

- **Saber qué se ha hecho.** Con esta pregunta tratamos de averiguar si se ha cumplido con lo previsto o simplemente tratamos de hacer una recapitulación de lo realizado.
- **Saber qué se ha logrado.** Con esta pregunta pretendemos indagar cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, si es que los hay; qué cambios ha provocado la intervención, etc.
- **Saber qué ha influido.** Con esta pregunta buscamos identificar qué características de la intervención han contribuido a que se haya hecho (o no) lo que se ha hecho y se haya logrado (o no) lo que se ha logrado.

Ahora bien, estas tres preguntas pueden referirse a su vez a **tres aspectos del proceso** de intervención. Es decir, hay tres cuestiones que tenemos que “diseccionar” si queremos responder a las tres preguntas en las que hemos agrupado las necesidades informativas:

- Los **objetivos** de la intervención.
- Las **actuaciones**. Es decir, el trabajo realizado directamente con las personas u organizaciones a las que se dirige la intervención.
- Los **soportes**. Es decir, aquellos procesos de gestión y de coordinación, y aquellas estructuras organizativas que permiten llevar a cabo las actuaciones¹⁸.

Lo que proponemos, por tanto, es que para ordenar las necesidades informativas crucemos las dos cuestiones anteriores generando una matriz como ésta:

	Objetivos	Actuaciones	Soporte
Qué se ha hecho			
Qué se ha logrado			
Qué ha influido			

¹⁸ En el enfoque de gestión por procesos suelen distinguirse tres tipos de procesos: estratégicos, clave y de apoyo (en inglés, *management*, *operational* y *supporting*). Puesto que en ocasiones se traduce *supporting* como “de soporte” somos conscientes de que el uso que hacemos de la palabra “soporte” puede generar alguna confusión, ya que la utilizamos para referirnos globalmente tanto a los procesos estratégicos (o de dirección) como a los de apoyo (o de soporte). No obstante mantendremos este uso a lo largo de toda la Guía con el fin de utilizar una terminología lo más sencilla posible.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

Como hemos dicho, las filas representan las preguntas que debe responder el SISE para cumplir con la orientación seleccionada y las columnas aquellos aspectos que debe “diseccionar” el SISE para responder a esas preguntas.

Puede comprobarse fácilmente que en esa matriz hay dos casillas que no tienen sentido: obviamente no tiene sentido preguntarse qué objetivos “se han hecho” —los objetivos no “se hacen”¹⁹, “se consiguen”—; y tampoco cabe, por tanto, preguntar por las variables que han influido en “cómo se han hecho” los objetivos. Consecuentemente lo que tenemos es una matriz base de siete, que no de nueve celdas.

	Objetivos	Actuaciones	Soporte
Qué se ha hecho			
Qué se ha logrado			
Qué ha influido			

Decimos que esta matriz de siete celdas es una matriz base ya que como resultado de este paso C del diseño del SISE podremos encontrarnos con una matriz más pequeña; bien porque no existan necesidades informativas relacionadas con alguna de las celdas, bien porque se considere imposible o demasiado costoso dar respuesta a dichas necesidades. Es decir, a la hora de construir el SISE de un proyecto concreto es necesario ajustar la matriz-base para construir una matriz SISE específica. Veamos un ejemplo.

¹⁹ Ciertamente podríamos considerar que los objetivos “se hacen” cuando se formulan. Este asunto abre una línea de evaluación complementaria a la que se aborda en esta Guía: la evaluación del diseño de una intervención. Para un primer acercamiento a este asunto puede consultarse Osuna y Márquez (2000: 27-49)



Matriz SISE del Plan de Integración y Ciudadanía de Parla (2009)

	Objetivos	Actuaciones	Soporte
Qué se ha hecho			
Qué se ha logrado			
Qué ha influido			

El plan al que se refiere esta matriz estaba concebido como un conjunto de líneas estratégicas globales y, aunque describía metas y objetivos, su formulación no era suficientemente concreta como para hacer factible su evaluación directa. Por otro lado, hubiese sido necesario establecer una línea de partida para valorar la evolución de los cambios descritos en algunos objetivos, pero los recursos necesarios para hacerlo resultaban desproporcionados en relación a los recursos dedicados a la propia implementación del Plan. Por último, el SISE se complementaba con un Observatorio de la Integración que pretendía facilitar una paulatina valoración de la evolución de la integración a través de un conjunto de indicadores específicamente seleccionados.

Por estas razones, se optó por utilizar una matriz como la que aparece en el gráfico anterior, centrada en la evaluación de las medidas y actuaciones del Plan y de sus estructuras organizativas. No obstante, el trabajo a realizar se diseñó para que permitiese hacer algunas inferencias sobre el grado de acercamiento a las grandes metas establecidas en el Plan. De esta forma, a través de los logros y cambios detectados en cada una de las medidas y actuaciones se podría inferir el nivel de logro de algunos objetivos. (Plan de Integración Ciudadana, 2009: 6)

Esta decisión que acabamos de ejemplificar es la única que tomamos en el paso C. Es un paso corto, pero que requiere una explicación larga. Para tomar esta decisión correctamente —ajustar la matriz base a la matriz específica de nuestro SISE— y para recorrer después el paso D, es fundamental que tengamos claro **qué sentido tienen las columnas y las filas de la matriz**. A esa explicación dedicamos el resto de este capítulo, comenzando por aclarar el sentido que le damos a cada una de las columnas. De esta forma podemos recorrer las filas —que son las que verdaderamente guían la construcción del SISE— de una forma más fluida.

6.1. Qué sentido tiene la columna “Objetivos”

	Objetivos	Actuaciones	Soporte
Qué se ha hecho			
Qué se ha logrado			
Qué ha influido			

Lo que define una intervención social es la búsqueda del cambio. Se parte de una situación en la que se han identificado necesidades que hay que cubrir, problemas que hay que solucionar o deseos que se quieren alcanzar. Esos deseos y la formulación en posi-

tivo de las necesidades o problemas identificados son los **objetivos de la intervención**: los cambios que se quieren provocar y que conforman el escenario de futuro, la situación a la que se quiere llegar.

Esta primera columna de la matriz nos ayuda a centrar la atención en estos objetivos, lo cual puede verse dificultado por varias circunstancias:

- que los objetivos y las actuaciones que se realizan para conseguirlos no estén claramente diferenciados en el diseño del plan proyecto;
- que los objetivos estén formulados de una forma imprecisa y no sean directamente evaluables; y
- que los objetivos que vamos a evaluar ni siquiera hayan sido explicitados en el diseño del proyecto.

Al diseñar el sistema de evaluación, estas circunstancias pueden exigirnos una labor de indagación para reconstruir los objetivos que subyacen a las actuaciones del proyecto, o para reformular los definidos inicialmente. En algunas ocasiones deberemos seleccionar aquellos objetivos más fácilmente evaluables²⁰. Y en otras, incluso puede ser necesario descartar la celda de la matriz “Qué se ha logrado: Objetivos”, e intentar analizar lo que se ha logrado a partir de las actuaciones y de los soportes²¹.

No obstante, tal y como veremos en el Epílogo, la mejor manera de evitar estas dificultades es tener presente la dimensión evaluativa en el momento de formulación de los objetivos, incluso afrontando de manera simultánea el diseño de la intervención y de su sistema de evaluación.

Puesto que esta columna se cruza sólo con la segunda fila de la matriz SISE, dejamos para el apartado correspondiente algunas otras consideraciones importantes sobre los objetivos de un proyecto.

6.2. Qué sentido tiene la columna “Actuaciones”

²⁰ Como vimos en el apartado 4.1, los cambios que se propone una determinada intervención se organizan en niveles y se encadenan lógicamente. En los niveles más estratégicos nos encontraremos frecuentemente con objetivos no directamente evaluables.

²¹ Puede consultarse la matriz aportada como ejemplo en el apartado 6.1.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

	Objetivos	Actuaciones	Soporte
Qué se ha hecho			
Qué se ha logrado			
Qué ha influido			

La intervención que nos disponemos a evaluar incluirá un conjunto de medidas, acciones o actuaciones que pretenden servir para alcanzar los cambios establecidos en sus objetivos. Esta segunda columna de la matriz fija su mirada en la **intervención propiamente dicha**: en esas actuaciones

que se realizan con las personas u organizaciones destinatarias.

El detalle con el que decidamos indagar cada una de las actuaciones depende, al menos, de dos variables:

- la **cantidad de actuaciones** englobadas en el proyecto a evaluar; que será mayor cuanto más estratégica sea la perspectiva que hemos adoptado en la evaluación²²;
- los **recursos** de que dispongamos para detenernos en cada actuación.

En función de ambas variables la evaluación se enfocará en un nivel de planificación más o menos estratégico. Por ejemplo, podría no bajar a evaluar al nivel de las actividades de un plan y quedarse sólo en los niveles superiores.

Cuando nos enfrentamos a la evaluación de un número elevado de actuaciones (por ejemplo, en el caso de un plan), tendremos que decidir, en función de las necesidades informativas que hayamos identificado, con qué detalle evaluar cada una de ellas. Las opciones más habituales que barajamos son:

- Podemos evaluar cada una de las actuaciones o acciones. Esta opción requiere numerosos recursos.
- Podemos plantear indicadores²³ comunes a todas las acciones. Esta opción puede provocar que se pierda información importante o que se busque información dónde puede no haberla.
- Podemos plantear indicadores comunes a cada “tipo de acciones”, agrupando previamente aquellas acciones que utilizan similares métodos o formatos intervención.

²² Ver apartado 4.1.

²³ Más adelante, en el capítulo 7, hablaremos con detenimiento de los indicadores



Por ejemplo, en el caso del Plan de Integración Ciudadana de Parla (2009) clasificamos las medidas definidas en el plan en cinco formatos, para cada uno de las cuales se seleccionó un grupo de indicadores comunes:

- Formato 1. Acciones formativas
- Formato 2. Elaboración de materiales
- Formato 3. Programas de intervención
- Formato 4. Servicios de atención
- Formato 5. Acciones de relaciones institucionales

6.3. Qué sentido tiene la columna “Soportes”

	Objetivos	Actuaciones	Soporte
Qué se ha hecho			
Qué se ha logrado			
Qué ha influido			

En toda intervención, además de los objetivos que la orientan y de las actuaciones que se realizan en pos de la consecución de dichos objetivos existen otras acciones (y en ocasiones estructuras) que sirven de soporte. Si estuviésemos utilizando un enfoque de

procesos nos estaríamos refiriendo aquí —como ya apuntamos más arriba— tanto a los procesos estratégicos (o de dirección) como a los de apoyo (o soporte). La tercera columna de la matriz SISE nos ayuda a centrar nuestra atención precisamente en lo que de forma genérica llamaremos los **soportes de la intervención**, es decir, todo aquello que ocurre “hacia dentro” de la organización que realiza la intervención.

En cualquier intervención son muchas las estructuras, acciones o procesos de soporte que podemos identificar: desde comités políticos (en el caso, por ejemplo, de la Junta Directiva de una Agrupación de Desarrollo de un proyecto Equal) a los procesos de justificación del gasto (en el caso, por ejemplo, de acciones formativas financiadas por el Servicio de Empleo del Gobierno de una Comunidad Autónoma), pasando por reuniones de coordinación interdepartamental (en el caso, por ejemplo, de un Plan Integral de Juventud de un Ayuntamiento). En la construcción de un SISE será necesario tomar la decisión de cuáles de esos procesos, acciones o estructuras van a ser indagadas en el proceso de evaluación. Y obviamente esa decisión deberá estar guiada por las necesidades informativas que identifiquemos.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

Veamos un par de ejemplos que nos ayuden a comprender a qué nos referimos cuando hablamos de “soportes”.



Ejemplo 1. La evaluación de Itinerarios de Igualdad —un proyecto Equal promovido por el organismo responsable de las políticas de empleo del Ayuntamiento de Granada, y cuya Agrupación de Desarrollo estaba conformada por diferentes ayuntamientos, una asociación empresarial, una entidad financiera y una universidad—, prestó atención a los siguientes elementos de soporte:

- La Junta Directiva, máximo órgano decisorio de la Agrupación de Desarrollo (AD), integrada por un/a representante con responsabilidad política de cada entidad de la AD.
- El Comité Técnico, integrado por un técnico/a de cada entidad de la AD.
- Los procesos de coordinación realizados a través de nuevas tecnologías.
- Los procesos de ejecución de gasto y de justificación económica.
- Los procesos de relevo en la responsabilidad sobre las diferentes acciones del proyecto.

Ejemplo 2. Un Plan de Igualdad de Género suele incluir al menos estructuras de coordinación a nivel político, técnico y ciudadano:

- Comisión Política Interdepartamental.
- Comisión Técnica Interdepartamental.
- Consejo Ciudadano por la Igualdad.

Cada una de estas estructuras organizativas son consideradas como “soportes” en el diseño del SISE puesto que tienen asignadas unas funciones que han de facilitar el desarrollo del Plan y, por tanto, la consecución de sus objetivos.

6.4. Qué sentido tiene la fila “Qué se ha hecho”

	Objetivos	Actuaciones	Soporte
Qué se ha hecho			
Qué se ha logrado			
Qué ha influido			

Responder a la pregunta **“qué se ha hecho”** resulta habitual en cualquier proceso evaluativo. Obviamente limitar la evaluación a esto puede resultar insuficiente, y en ocasiones denota una falta de compromiso con el cambio, una forma de entender la intervención

en la que lo importante es hacer, sin plantearse si ese hacer sirve para algo.

No obstante, en algunas ocasiones la escasez de recursos obliga a limitar la evaluación a este aspecto. Incluso en estos casos podemos realizar una evaluación rica en matices, sin necesidad de limitarnos a la mera enumeración de lo que se ha hecho y no se ha hecho.

En el proceso de elaboración del SISE, esta fila de la matriz nos sirve para incluir todas las necesidades informativas que demandan respuestas de carácter descriptivo, tanto sobre las actuaciones, como sobre los soportes de la intervención: cuál ha sido el alcance de las actuaciones (a cuántas personas o entidades han afectado), qué recursos se han consumido (humanos, materiales, económicos), cuál ha sido la línea temporal que se ha seguido (en qué momento se han realizado las actuaciones), si cada agente implicado ha cumplido sus compromisos, etc. En el apartado 7.6.1 veremos con detalle qué indicadores podemos elegir para cada casilla de esta fila.

A partir de estas descripciones será posible emitir juicios sobre asuntos como el grado de ejecución de la intervención, la adecuación del uso de los recursos, la coherencia con las orientaciones del proyecto, si ha sido excesivamente ambicioso, si su diseño es demasiado rígido y no permite flexibilidad en la elección de acciones, etc.

6.5. Qué sentido tiene la fila “Qué se ha logrado”

	Objetivos	Actuaciones	Soporte
Qué se ha hecho			
Qué se ha logrado			
Qué ha influido			

La pregunta **“qué se ha logrado”** tiene relación con la necesidad informativa más básica ligada a cualquier proceso de intervención: intervenimos sobre la realidad para transformar algo y queremos saber en qué medida lo hemos conseguido.

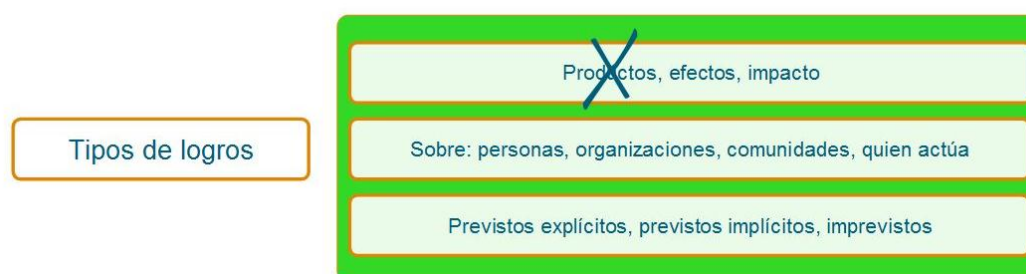
No es materia de esta Guía extenderse en el largo debate sobre si es posible, y cómo, establecer relaciones de causa-efecto entre las intervenciones y los cambios que observamos de forma contingente²⁴. Baste como apunte de nuestro punto de vista sobre el tema esta frase de King, Keohane y Verba (2000: 88) referida a la investigación social, pero perfectamente extrapolable a la evaluación: “Nuestra incertidumbre acerca de las inferencias causales nunca desaparecerá, pero esto no debe significar que evitemos extraerlas. Por el contrario, habría que hacerlas en cualquier lugar que parezcan apropiadas, pero aportando al lector, al mismo tiempo, la mejor y más sincera estimación de su incertidumbre.”

Con esta segunda fila de la matriz, nuestro análisis gana en profundidad respecto a la primera: ya no nos limitamos a describir lo realizado, sino que indagamos para averiguar qué es lo que se ha conseguido transformar, **los logros de la intervención**. En ese proceso de indagación deberemos tener en cuenta que en cualquier proyecto:

- a. **Los logros pueden conformar una cadena de logros**. Por ejemplo, en un primer eslabón las emprendedoras participantes en un proceso formativo aprenden algunas nociones de trabajo en equipo. En un segundo eslabón ellas mismas utilizan esas nociones de trabajo en equipo en la gestión de su empresa. En un tercer eslabón, esas prácticas de trabajo en equipo consiguen reducir los tiempos en la toma de decisiones.
- b. **Los logros pueden referirse a personas, a organizaciones, a un grupo social mayor** (una comunidad, un municipio, las personas afectadas por una determinada problemática...), **o a la propia dinámica de la organización** que pone en marcha el proyecto que evaluamos. Por ejemplo, podemos encontrarnos con efectos que tienen que ver con el uso de Internet para la búsqueda de empleo (efecto sobre personas); con la implantación de medidas de prevención de riesgos laborales (efectos sobre organizaciones); con la reducción de la tasa de desempleo en un barrio (efecto sobre una comunidad); o con la mejora de los procesos de coordinación internos del Servicio de Intermediación Laboral (efecto sobre la propia organización que implementa el proyecto).
- c. **Existen logros previstos explícitamente**, que encontraremos formulados por escrito en forma de objetivos; otros **previstos implícitamente**, que se pretendía alcanzar, pero que no habían sido recogidos previamente en ningún documento; y aún otros **no previstos**. Por ejemplo, en un Programa de Inserción Laboral se incluyó inicialmente el objetivo de aumentar el número de personas extranjeras que acceden a cursos de formación ocupacional (logro previsto explícitamente); no se había formulado como objetivo de una acción formativa el que las personas que participasen en ella se sintiesen más seguras a la hora de enfrentarse a una entrevista de trabajo, pero era algo que se pretendía con dicha acción formativa (logro implícitamente previsto); y lo que no se pretendía es que tras ese mismo curso se crease un grupo de apoyo mutuo para la búsqueda de empleo, pero así ocurrió (logro no previsto).

²⁴ Un análisis pormenorizado de este asunto puede encontrarse en el capítulo 11 del manual de Vedung (1997).

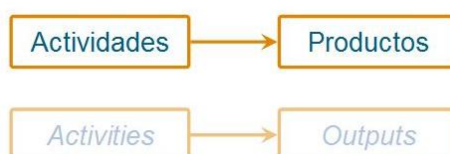
El siguiente gráfico resume los diferentes tipos de logros con que nos podemos encontrar al realizar una evaluación. En el siguiente apartado se explica la diferencia entre **productos, efectos e impacto** y por qué los productos aparecen tachados en el gráfico.



6.5.1. A qué llamamos “cadena de logros”

Como decíamos, la primera particularidad que debemos tener en cuenta al trabajar con la segunda fila de la matriz SISE, es que los logros de una intervención con mucha frecuencia conforman lo que podríamos llamar **cadena de logros**.

La implementación de una determinada iniciativa —es decir, la realización de un proyecto— tiene como primera consecuencia la generación de unos **productos** (en inglés, *outputs*). Cuando hablamos de productos nos referimos a resultados tangibles (que pueden ser distribuidos, consultados, manipulados...). Pueden ser documentos, bienes o equipamientos generados por las actividades. En una concepción algo más amplia de producto podríamos entender también que los servicios generados por las actuaciones son productos de las mismas.

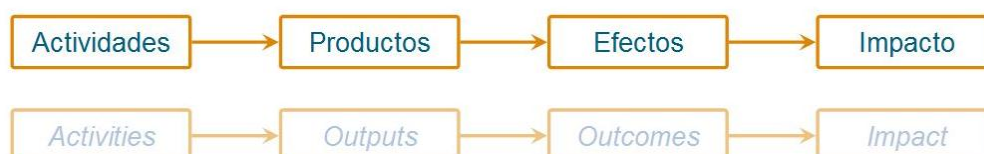


¿Abordamos el análisis de estos productos en la segunda fila de la matriz SISE? Para responder a esta pregunta comencemos observando que en muchas ocasiones los productos son difícilmente distinguibles de “lo que se ha hecho”, lo que en nuestro modelo se analiza en la primera fila de la matriz. Por ejemplo, si en un determinado proyecto se han editado 1.000 guías, eso es, obviamente, algo que se ha hecho y algo que se ha producido. Veámoslo con más detalle. ¿Qué es lo que se ha hecho? Se ha recogido información —probablemente se ha hecho una pequeña investigación—, se ha escrito el texto, se ha maquetado, se ha impreso, se ha distribuido... ¿Cuál es entonces el producto? El producto son las 1.000 guías, de las cuales incluso podríamos medir su alcance: han llegado aproximadamente a 3.000 personas porque se han distribuido en 1.000 hogares con una media de tres personas por hogar.

En cualquier caso, nótese que continuamos en el nivel de “lo hecho”. Nada hay en esos datos que permita deducir ningún logro de la intervención, a no ser que considerásemos logro al mero hecho de hacer las guías. Pero no es ese tipo de logros al que queremos referirnos. No se trata de restar importancia a que se hayan publicado 1.000 guías, pero en sí mismo eso no supone ningún cambio —más allá del provocado en la materia para hacer papel e imprimir letras y dibujos en él—. Eso es lo que nos interesa analizar con esta segunda fila de la matriz: si los productos han generado algún cambio, alguna transformación. Para referirnos a esos cambios podemos utilizar la palabra **efecto** (en inglés, *outcomes*). En el ejemplo de las guías deberíamos indagar si realmente han provocado algún cambio entre quienes las han recibido.



¿Podríamos ir más allá en la indagación de los logros? Efectivamente podríamos intentar averiguar si los efectos directos provocados por la guía en quienes la han recibido han generado después otros efectos de mayor alcance. Por ejemplo, si esas guías se referían a la prevención de riesgos laborales, podríamos indagar si se ha reducido el número de accidentes laborales en los centros de trabajo donde se distribuyeron las guías²⁵. A ese tipo de logros, provocados por los efectos, solemos denominarlos **impacto**, así en singular (en inglés, *impact*).



Tenemos, por tanto, dos tipos de logro: efectos e impacto. En realidad nos encontramos con un pequeño problema en la traducción de estos términos. Con frecuencia la literatura anglosajona se refiere a lo que estamos denominando logros como *effects*. Sin embargo, en castellano hemos consumido la palabra efecto para referirnos a los *outcomes*.

El siguiente cuadro resume nuestra propuesta terminológica con sus equivalencias en inglés, incluyendo también la expresión “resultados” (en inglés, *results*) que no utilizaremos en este texto²⁶.

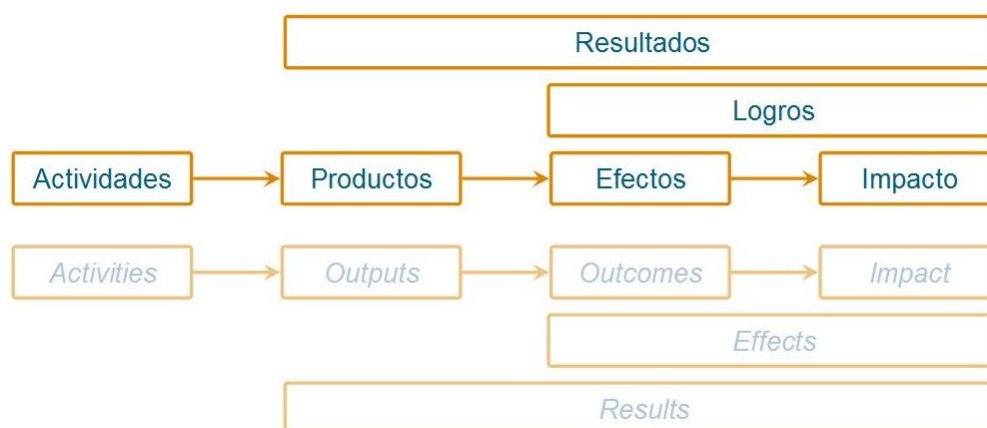
²⁵ Al comienzo de este apartado 6.5 hemos expuesto nuestro punto de vista sobre la posibilidad de establecer relaciones causa-efecto; como por ejemplo, en este caso, entre la distribución de las guías y la reducción de accidentes laborales.

²⁶ Nuestra propuesta es prácticamente idéntica a la utilizada por la mayoría de la literatura sobre evaluación. Puede contrastarse, por ejemplo, con el uso de estos términos que realizan en castellano Cohen y Franco (1993: 94-97) y en inglés Weiss (1998: 8).

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011



Para repasar esta clarificación terminológica utilizaremos otro ejemplo. Imaginemos un proyecto de formación en el que se han impartido 500 horas a un total de 200 personas diferentes. En este caso las actividades serían: la difusión del proyecto, la coordinación del profesorado, la captación e inscripción de las personas participantes, la preparación de materiales, la impartición de las sesiones formativas... El producto serían esas 500 horas de formación o, si se prefiere las 100.000 horas-participantes. Hasta aquí “lo que se ha hecho”, lo que analizamos en la primera fila de la matriz SISE. ¿Qué logros se han conseguido con ese producto? Los efectos serán los aprendizajes adquiridos por las personas que han participado en las acciones formativas. ¿Y el impacto? Podríamos preguntarnos si esas personas han transferido ese aprendizaje a su puesto de trabajo; y, más allá aún, podríamos indagar si la transferencia de ese aprendizaje al puesto de trabajo ha supuesto algún beneficio para el funcionamiento de la organización o para la calidad de los servicios que presta²⁷.

Como se aprecia en el ejemplo es posible distinguir incluso más de dos niveles de logros, con lo cual la diferenciación entre efectos e impacto puede parecer insuficiente. En general llamaremos efectos a aquellos logros provocados directamente por los productos de una determinada intervención e impacto a aquellos que se producen de forma más indirecta: bien porque se producen más tarde en el tiempo, bien porque afectan a un grupo más amplio de personas, bien porque se generalizan a aspectos más amplios de la realidad... Podríamos decir que cuando hablamos de impacto estamos analizando los logros con un *zoom* más abierto y cuando hablamos de efectos utilizamos un *zoom* más cerrado²⁸.

En los apartados 7.6.2 y 7.6.3 veremos con detalle qué indicadores podemos elegir para cada casilla de esta fila.

²⁷ Hemos abordado con mayor extensión en otro trabajo (Casellas, 2003) el asunto de la evaluación de los procesos formativos y sus distintos niveles de profundidad.

²⁸ Adoptamos el uso de la metáfora del *zoom* para hablar de la mayor o menor amplitud en el análisis de un determinado aspecto de la realidad siguiendo al comunicólogo Lars Bonell (2003).

6.6. Qué sentido tiene la fila “Qué ha influido”

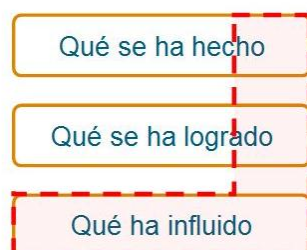


Si nos planteamos la pregunta “**qué ha influido**” significa que nuestra evaluación busca mayor profundidad que si nos limitamos a preguntarnos “qué se ha hecho” y “qué se ha logrado”. Significa que nuestra evaluación pretende ser **fuentes de aprendizaje** identificando las variables que han incidido en que se hayan hecho (o no) ciertas actividades o se hayan alcanzado (o no) ciertos logros. Significa también que estaremos en condiciones de extraer “lecciones aprendidas” para futuras experiencias y de detectar “buenas prácticas” transferibles a otros contextos.

En realidad, cuando implementemos el SISE, el análisis de los datos de la primera y segunda filas de la matriz puede ya aportarnos información suficiente como para realizar algunas interpretaciones referidas a qué elementos de la intervención (tanto de las propias actuaciones como de los soportes) han sido especialmente influyentes en el desarrollo y los resultados de la misma: de la descripción de lo que se ha hecho podrán deducirse algunas circunstancias que lo han condicionado y lo mismo ocurrirá al enumerar lo que se ha logrado.

Pero la información que proporcionan los elementos de la primera y segunda filas de la matriz no suelen ser suficientes, por eso proponemos una tercera fila centrada en unas necesidades informativas estándar que nos guiarán en la identificación de las características del desarrollo de las actuaciones y de los soportes que han influido en los logros de la intervención.

Gráficamente podríamos representar así la confluencia entre las tres filas de la matriz.



En el apartado 7.6.4 veremos con detalle cuáles son estas necesidades informativas estándar y qué indicadores podemos elegir para responderlas.

7. PASO D. Rellenar la matriz SISE: indicadores, herramientas y fuentes



El producto del paso anterior —un paso breve que ha requerido una larga explicación— es el **dibujo de nuestra matriz**, un dibujo ajustado a una evaluación concreta. Estamos ya en condiciones de desarrollar la fase más operativa de la construcción del SISE.

Se trata de **cerrar el zoom** enfocando cada una de las celdas activas de la matriz para establecer las necesidades informativas que le corresponden y para definir para cada necesidad un trinomio básico: **indicadores-**

herramientas-fuentes.

7.1. Cómo entendemos los indicadores, las herramientas y las fuentes

Antes de comenzar la tarea de rellenar cada celda, creemos necesario hacer una breve definición de cómo entendemos cada uno de los elementos del trinomio básico.

Un **indicador** es una variable que mide un aspecto del proyecto o de su contexto, aportando los datos necesarios para dar respuesta a nuestras necesidades informativas. El indicador ha de ser directamente observable o medible y puede estar cuantificado o establecer cualidades²⁹.

El indicador nos ayuda a fijar la mirada en aquellos datos que nos “indican” que ha pasado lo que se pretendía, que se han dado las condiciones que consideramos adecuadas, que se han hecho las cosas que se comprometieron, etc.

Los indicadores han de cumplir ciertas condiciones de entre las cuales destacamos³⁰:

- Tiene que tener una relación clara con el concepto a medir.

²⁹ Es frecuente encontrar en la literatura puntos de vista que consideran que los indicadores deben ser cuantitativos. Para profundizar en el debate entre lo cuantitativo y lo cualitativo puede consultarse el artículo de Cook y Reichardt (1982).

³⁰ En numerosos manuales pueden encontrarse descripciones de sus características y tipologías. Véase, por ejemplo, Osuna y Márquez (2000: 89-97)

- Ha de ser fiable. Es decir, el valor obtenido, aplicando el mismo método, debe ser igual independientemente de quién lo mida.
- Debe ser accesible. Es decir, los datos deben poder ser obtenidos con facilidad.
- Puede incluir un criterio de éxito. Es decir, un valor que ha de alcanzar o una tendencia que ha de seguir el indicador para que podamos dictaminar que lo que ha pasado se corresponde con lo esperado.

Hemos de tener la precaución de no caer en el error de elaborar largas baterías de indicadores, dando por supuesto que disponer de un gran número de indicadores que nos aportan gran cantidad de datos es garantía de una buena evaluación. La cantidad no asegura la utilidad. Lo más conveniente es contar con los indicadores que realmente necesitamos, ni más ni menos.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que existen indicadores tipo —es decir, ya elaborados y definidos— que pueden ser utilizados en nuestras evaluaciones o tomados como modelo (por ejemplo, la tasa de paro). Sin embargo, lo que hacemos habitualmente es construir nuestros propios indicadores. Este proceso de construcción comienza con la definición de las necesidades informativas que guían la elaboración del indicador: se trata de buscar qué variable o variables nos permiten responder con mayor precisión las preguntas formuladas, es decir, cubrir dichas necesidades.

El segundo componente de nuestro trinomio son las **herramientas**. Utilizamos este término para referirnos a todas aquellas técnicas, instrumentos y medios que sirven para recoger los datos que nos permiten asignar valor al indicador.

Esta Guía no pretende —como hemos mencionando repetidamente— detenerse de forma exhaustiva en todos los aspectos relacionados con la evaluación. Existen numerosos manuales, tanto de evaluación como de investigación social, que exponen las diferentes técnicas o bien se dedican exclusivamente a alguna de ellas³¹.

A modo de muestra, la tabla siguiente recoge un listado de las herramientas más habituales clasificadas por el tipo de datos con los que trabaja cada una de ellas.

³¹ Para un acercamiento crítico a las técnicas cuantitativas puede consultarse Abelson (1998) y a las cualitativas, King, Keohane y Verba (2000).

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

Técnicas cualitativas	Técnicas cuantitativas
- Análisis de contenido - Entrevistas - Informantes clave - Entrevistas grupales - Talleres - Jornadas de trabajo - Observación directa - Observación participante - Estudios de caso - Historias de vida - Panel Delphi	- Aplicaciones estadísticas - Encuesta - Análisis de datos secundarios - Análisis de series temporales, de conglomerados, factoriales... - Escala de actitudes y opiniones
Cuestionario	

Del elenco de herramientas disponibles, debemos elegir la más adecuada para cada indicador o grupo de indicadores. Apuntamos algunos criterios que pueden ser útiles a la hora de decidir sobre la idoneidad de una herramienta:

- Adecuación de la herramienta al tipo de datos necesario para asignar valor al indicador.
- Potencialidad de la herramienta para recoger datos de diferentes indicadores (por ejemplo, un cuestionario puede incluir ítems que hacen referencia a variables cuantitativas y cualitativas).
- Adecuación de la herramienta al contexto de aplicación (por ejemplo, no son muy adecuados cuestionarios de preguntas abiertas para personas con dificultades de lectoescritura).
- Coste de la aplicación de la herramienta y del análisis de los datos recogidos.
- Capacidad técnica de las personas que realizan la evaluación para analizar adecuadamente los datos obtenidos (por ejemplo: hay que saber estadística si se utiliza una encuesta o bien contar con apoyos técnicos).

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

Existen herramientas estandarizadas que se pueden utilizar en función del contexto. Por ejemplo, una escala sobre sexismo ya validada. Pero la mayoría de las veces construimos las herramientas necesarias ajustándolas a los indicadores, a las fuentes y al contexto de aplicación.

Por último, las **fuentes** completan nuestro trinomio. Denominamos fuentes a las personas, organizaciones o documentos de donde extraemos los datos a partir de la aplicación de las herramientas. Por ejemplo, son fuentes las personas que responden a un cuestionario o los documentos sobre los que hacemos un análisis de contenido.

Aclarados los elementos del trinomio indicadores-herramientas-fuentes, pasamos a detallar el método de trabajo para rellenar las celdas de la matriz. Los pasos que vamos a seguir son:

Paso D1. Preparar las fichas de celda, de indicador y de herramienta	Para toda la matriz
Paso D2. Seleccionar las necesidades informativas específicas	Para cada celda
Paso D3. Seleccionar los indicadores	Para cada celda
Paso D4. Definir detalladamente cada indicador	Para cada indicador
Paso D5. Definir detalladamente cada herramienta	Para cada herramienta

Primero vamos a hacer una descripción somera de cada uno de estos pasos y después nos detendremos con más detalle en cómo dar los pasos D2 y D3 en cada una de las celdas de la matriz.

7.2. PASO D1. Preparar las Fichas de Celda, de Indicador y de Herramienta

Cuanto más avanzamos en la construcción del SISE, el orden y la sistematización se hacen más necesarios. Esta necesidad aumenta también cuanto más amplio y complejo es el objeto de evaluación.

Antes de comenzar a rellenar cada una de las celdas conviene que preparemos unas **fichas sencillas** que nos permitan ir definiendo los elementos del sistema, tener presentes relaciones entre ellos y mantener su coherencia. Durante todo el paso D podemos tener a mano estas fichas, de manera que podamos ir completándolas casi simultáneamente, evitando perder ninguna idea que vaya surgiendo. Además, y como veremos más adelante, estas fichas servirán para facilitar a las agentes implicadas la comprensión del SISE y su implementación.

Tres son los tipos de ficha que consideramos imprescindibles:

- Fichas de Celda.
- Fichas de Indicador.
- Fichas de Herramienta.

Las **Fichas de Celda** nos sirven para registrar de forma resumida el trinomio indicador-herramienta-fuente de cada celda.

Las **Fichas de Indicador y de Herramienta** nos permiten acercar el zoom a cada uno de los indicadores y herramientas que vayamos seleccionando y definirlos con detalle.

Para evitar redundancias presentamos las fichas en los siguientes apartados (la Ficha de Celda en el apartado 7.2, la de Indicador en el 7.4 y la Herramienta en el 7.5), pero insistimos en la conveniencia de tenerlas a mano desde el comienzo de este paso D.

Por supuesto, los modelos y ejemplos que presentamos pretenden ser una referencia que con toda probabilidad tendrán que ser ajustados a las circunstancias específicas de cada evaluación.

7.3. PASO D2. Seleccionar las necesidades informativas específicas

El primer paso consiste en **detallar las necesidades informativas** de cada una de las celdas. Estas necesidades son las preguntas específicas que queremos que la evaluación responda y que se definen teniendo en cuenta el cruce entre la fila y la columna. Por ejemplo, qué necesitamos saber sobre lo que se ha hecho en relación a las actuaciones.

De todas las necesidades que podemos identificar en cada celda, **elegimos** aquellas que estamos en condiciones de responder, teniendo en cuenta el objeto, el contexto y la orientación de la evaluación. Aunque al final de este capítulo nos detenemos con mucho mayor detalle en este paso y en el siguiente, aportando sugerencias y ejemplos para cada celda, cabe señalar ahora que las necesidades que vamos seleccionando se pueden anotar en la primera columna de la **Ficha de Celda**. Además, al disponer de esta ficha es posible aprovechar las ideas sobre indicadores, herramientas y fuentes que, de forma habitual, surgen cuando estamos identificando o clasificando las necesidades informativas.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

FICHA DE CELDA			
Nombre de la celda			

Necesidad Informativa	Nombre del Indicador	Herramienta	Fuente

7.3. PASO D3. Seleccionar los indicadores

Establecemos los indicadores adecuados para cada necesidad informativa específica seleccionada en cada celda. Por ejemplo, los indicadores que permiten obtener la respuesta a “qué se ha hecho de las actuaciones”. Al mismo tiempo podemos ir anotando en la **Ficha de Celda** las ideas que nos surgen sobre la herramienta y la fuente más adecuadas para recoger los datos.

Antes de continuar con los pasos siguientes —que nos llevarán a precisar las características de cada indicador y de cada herramienta— conviene que intentemos cumplimentar las Fichas de Celda, ya que nos permitirán tener una visión de conjunto que nos será muy útil más adelante.

Al final de este capítulo nos detenemos con mucho mayor detalle en este paso D3 y en el anterior, D2, aportando sugerencias y ejemplos para cada celda. Allí mostramos ejemplos de Fichas de Celda cumplimentadas.

7.4. PASO D4. Describir detalladamente cada indicador

Una vez que hemos identificado las necesidades informativas y que disponemos de una primera imagen general gracias a las Fichas de Celda, pasamos a **detallar** todos los aspectos relacionados con cada uno de los **indicadores**. Aquí, proponemos utilizar la segunda ficha de las que recomendamos preparar en el paso D1: la **Ficha de Indicador**.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

Estos serían los contenidos de dicha ficha, que permiten describir de manera exhaustiva cada indicador:

FICHA DE INDICADOR	
Código del Indicador	Identificamos cada uno de los indicadores con un código numérico y/o alfabético que nos facilite su localización. ³²
A qué se refiere	Indicamos la necesidad informativa para la que el indicador nos aportará datos.
Enunciado	Formulamos un enunciado corto que identifica el indicador de la manera más clara y sencilla posible.
Criterio de éxito	Este punto, que hemos citado en las características de los indicadores como criterio de éxito, puede o no aparecer. El criterio de éxito puede expresarse como rango, tendencia o valor. Solemos utilizarlo sobre todo en los indicadores relacionados con los objetivos del proyecto.
Método de cálculo	Describimos detalladamente la forma en la que calculamos el indicador si es cuantitativo o las categorías que sirven para analizar su valor en el caso de los cualitativos.
Cuándo se mide	Señalamos los momentos en los que se recogen los datos.
Con qué herramienta	Anotamos la herramienta que se aplica para la recogida de los datos.
Pregunta a incluir en la herramienta	Escribimos la pregunta tal y como aparecerá en la herramienta. Utilizamos esta casilla fundamentalmente cuando el indicador se recoge con cuestionarios, entrevistas o sesiones grupales.
En qué informes	Citamos el informe o los informes en los que aparecerá la información del indicador. Tenemos a mano la Ficha Resumen de Informes elaborada en el paso B2, para tomar de ella los nombres de los informes o para añadir los nuevos informes que vayamos considerando necesarios.

³² Por ejemplo, se puede adoptar un tipo de código que refleje la celda de la matriz con la que está relacionado el indicador. Así, ILS.01, sería el primer indicador de la celda Qué se ha logrado: Soportes. (I de "Indicador, L de "Logrado", S de "Soportes").

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

Veamos como ejemplo la ficha de un indicador incluido en el SISE del IV Plan de Igualdad de Parla (2009: 13).



FICHA DE INDICADOR

Código del Indicador	ILO.03
A qué se refiere	Qué se ha logrado del objetivo 3.3: “La segregación por género en la elección de cursos de formación para el empleo de mujeres y hombres habrá disminuido”.
Enunciado	Diferencia por género en la elección de cursos de formación para el empleo.
Criterio de éxito	Acercarse a cero.
Método de cálculo	Número de mujeres que eligen la especialidad X sobre el total de mujeres que hacen cursos de formación para el empleo menos el número de hombres que eligen la especialidad X sobre el total de hombres que hacen formación para el empleo.
Cuándo se mide	Antes de comenzar el Plan y al finalizar el mismo.
Con qué herramienta	Análisis documental de las memorias de Formación para el Empleo del área de Desarrollo Local.
Pregunta a incluir en la herramienta	No procede.
En qué informes	Informe de Línea Base. Informe Final de Evaluación.

7.5. PASO D5. Describir detalladamente cada herramienta

Una vez que hemos descrito detalladamente los indicadores correspondientes a cada celda, hacemos lo mismo con las **herramientas**.

Para ello, nos apoyamos en la notas sobre herramientas y fuentes que hemos ido tomando en las Fichas de Celda. Y para ello, utilizamos la tercera ficha mencionada: la **Ficha de Herramienta**. Al igual que en el caso de los indicadores, mostramos un modelo explicando todos los aspectos que incluye y pasamos a ejemplificarla.

FICHA DE HERRAMIENTA	
Código de la herramienta	Identificamos cada herramienta con un código numérico y/o alfabético que nos facilite su localización.
Denominación	Nombramos la herramienta.
Qué indicadores	Listamos todos los indicadores que recoge esta herramienta ayudándonos de la Ficha de Celda.
A quién / a qué se aplica	Nombramos a quién o sobre qué aplicamos la herramienta, es decir, describimos las fuentes.
Cuándo se aplica	Decidimos el momento en el que aplicamos la herramienta. Debe coincidir con el momento en el que cada indicador ha de ser medido, aspecto recogido en la ficha del indicador).
Quién la aplica	Identificamos a la/s persona/s responsables de aplicar la herramienta.

Téngase en cuenta que las herramientas —al contrario que los indicadores— no están asociadas de forma exclusiva a columnas o filas; existen herramientas que pueden aplicarse a una sola columna o fila y otras que recogen información simultáneamente de una o varias filas y/o columnas. Sirva el siguiente ejemplo para comprobar cómo en ocasiones se entremezclan la segunda y tercera filas de la matriz SISE.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011



En la matriz SISE del proyecto Itinerarios de Igualdad (2004) una de las herramientas de evaluación incluía de forma secuenciada las siguientes preguntas:

- "¿Qué efectos destacables has percibido en las empresas participantes en esta acción?"
- "¿Qué aspectos del proyecto consideras que han contribuido más claramente a provocar estos efectos?"

La primera pregunta está referida a los logros —fila 2 de la matriz SISE— y la segunda a los elementos que pueden haber influido —fila 3 de la matriz SISE—.

Y ahora, veamos un ejemplo de Ficha de Herramienta, utilizada en el mismo proyecto.



FICHA DE HERRAMIENTA

Código de la herramienta	H.10
Denominación	Jornada de trabajo con entidades socias transnacionales.
Qué indicadores	Efectos de la participación en el proyecto trasnacional sobre una organización o sobre personas o entidades beneficiarias. Principales obstáculos con que se ha encontrado el proyecto trasnacional. Aspectos más aprovechables o recomendables para otras experiencias similares. Aspectos concretos del proyecto transnacional en los que se haya puesto de manifiesto alguno de los "principios Equal".
A quién / a qué se aplica	Representantes de las entidades socias transnacionales.
Cuándo se aplica	Al finalizar el proyecto transnacional.
Quién la aplica	Equipo evaluador externo.

Como ya hemos mencionado, lo más habitual es que tengamos que construir las herramientas a aplicar³³. Para realizar esta tarea —que suele abordarse al finalizar el diseño del SISE— nos serán de gran utilidad todas las fichas que hemos ido rellenando.

7.6. Desarrollo detallado de los pasos D2 y D3

Los pasos D2 —seleccionar las necesidades informativas— y D3 —seleccionar los indicadores—determinan todo el trabajo posterior. Por ello, dedicamos un apartado específico a mostrar un desarrollo detallado de estos para cada celda, aportando diferentes ejemplos.

7.6.1. Pasos D2 y D3 para la celda: “Qué se ha hecho: Actuaciones” y “Qué se ha hecho: Soportes”



Siguiendo el proceso que hemos descrito, comenzamos el trabajo con el paso D2: seleccionamos las necesidades informativas que queremos que la evaluación nos responda en relación a **lo que se ha hecho** tanto de las **actuaciones** como de los **soportes**.

Las necesidades informativas específicas para cada una de estas celdas son muy similares. El elemento del proyecto sobre el que nos hacemos la pregunta —un taller (actuación) o una mesa de coordinación (soporte)— es lo único que marca la diferencia. Por ello, mostramos un listado —común a ambas celdas— de las necesidades informativas que hemos identificado como las más habituales en los diferentes procesos de evaluación que hemos realizado.

³³ No desarrollamos este aspecto en esta Guía. Sobre este asunto recomendamos consultar los manuales ya citados sobre técnicas cuantitativas (Abelson, 1998) y cualitativas (King, Keohane y Verba, 2000).

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

Necesidades informativas que habitualmente incluimos en las celdas...

	Qué se ha hecho: Actuaciones	Qué se ha hecho: Soportes
NI.01	¿Cuáles y cuántas actuaciones se han realizado?	¿Cuáles y cuántos soportes organizativos se han puesto en marcha?
NI.02	¿Cuáles y cuántas actuaciones previstos no se han realizado? ¿Por qué?	¿Cuáles y cuántos soportes previstos no se han realizado? ¿Por qué?
NI.03	¿Cuántas personas y/o entidades han participado? (desagregado por sexo, edad, origen...)	¿Cuántas personas y/o entidades han participado? (desagregado por sexo, edad, origen...)
NI.04	¿Ha participado el tipo de población para el que se había diseñado la actuación? ¿Por qué?	¿Han participado las personas que debían estar presentes en cada soporte? ¿Por qué?
NI.05	¿Cuánto han durado las actuaciones?	¿Cuánto ha durado el desarrollo del soporte?
NI.06	¿Se han realizado cuando se había previsto? ¿Por qué?	¿Se han realizado cuando se había previsto? ¿Por qué?
NI.07	¿Se ha gastado el dinero asignado para las actuaciones? ¿Por qué?	¿Se ha gastado el dinero asignado para los soportes? ¿Por qué?
NI.08	¿Cuánto tiempo de trabajo se ha utilizado para el desarrollo de las actuaciones?	¿Cuánto tiempo de trabajo se ha utilizado para el desarrollo de los soportes?
NI.09	¿Qué productos han generado las actuaciones?	¿Qué productos han generado los soportes?
NI.10	¿Se han difundido los productos generados? ¿A quiénes?	¿Se han difundido los productos generados? ¿A quiénes?

De este listado de necesidades más habituales tenemos que **seleccionar las que más se ajustan** a nuestra evaluación y **completarlas** con nuevas necesidades en el caso de que sea necesario.

Algunas de las necesidades referidas parten de la comparación entre lo realizado y lo previsto. Si bien los datos en términos comparativos aportan mayor información, somos conscientes de que no siempre es posible disponer de ellos. En ocasiones recogeremos información descriptiva a partir de la que podremos construir el mapa de lo que se ha hecho.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

Una vez seleccionadas las necesidades, damos el siguiente paso, el D3: **seleccionar al menos un indicador para cada pregunta**. Mientras vamos definiendo los indicadores, anotamos las ideas que van surgiendo sobre herramientas y fuentes en la **Ficha de Celda**.

Mostramos ahora dos ejemplos en los que se definen indicadores partiendo de las necesidades listadas más arriba —y que identificamos a partir de la referencia en la tabla anterior: NI.XX—. El primero de los ejemplos se centra en la celda “Qué se ha hecho: Actuaciones”.



FICHA DE CELDA			
Nombre de la celda		Qué se ha hecho: Actuaciones	
	Indicador	Herramienta	Fuente
NI.01	Nº de talleres de búsqueda de empleo se han realizado sobre el nº de talleres programado	Cuestionario Análisis documental (comparativo)	Personal responsable del programa de formación Programa de Formación y Memoria
NI.07	Porcentaje de presupuesto ejecutado	Análisis documental	Memoria económica

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

El segundo ejemplo presenta los indicadores seleccionados en el SISE del Plan de Integración Ciudadana (2009: 32-33) para la celda “Qué se ha hecho: Soportes”.



FICHA DE CELDA			
Nombre de la celda		Qué se ha hecho: Soportes	
	Indicador	Herramienta	Fuente
NI.02	Número de reuniones realizadas sobre las previstas en la planificación	Análisis documental	Actas de las reuniones
NI.03	Número de entidades/personas asistentes según previsión	Análisis documental	Actas de las reuniones
NI.07	Suficiencia de los recursos utilizados en los grupos de trabajo	Cuestionario	Participantes en estructuras organizativas

7.6.2. Pasos D2 y D3 para la celda "Qué se ha logrado: Objetivos"



La fila “Qué se ha logrado” sirve —tal y como expusimos en el apartado 6.5— para agrupar todas las necesidades informativas relacionadas con los logros del proyecto, es decir, con su **eficacia**.

En la explicación sobre el sentido de esta fila se mencionan, entre otros, los “logros previstos explícitamente, que encontraremos formulados en forma de objetivos”.

Si el dibujo de la matriz SISE de nuestra evaluación incluye esta celda es porque existen **objetivos previstos explícitamente** y además estamos en condiciones de dar respuesta a las necesidades informativas referidas a ellos. En esta celda se recogerán las necesidades informativas relacionadas con **los logros de todos los objetivos** formulados en el diseño del proyecto, sea cual sea el nivel de estos objetivos³⁴.

³⁴ Sobre los niveles de objetivos, ver apartado 4.2.

Por esta razón, no podemos aportar una batería estándar de necesidades informativas como hemos hecho en las celdas anteriores. En este caso, la selección de los indicadores debe basarse en cada uno de los objetivos explícitos.

Debemos tener en cuenta que esta selección puede haber sido ya realizada durante la formulación de los objetivos al diseñar el proyecto —en ocasiones los objetivos incluyen en la redacción un indicador de referencia—. Y por otro lado, que la selección de los indicadores puede verse facilitada si la redacción de los objetivos ha tenido en cuenta que después iba a ser necesario seleccionar indicadores.

A la hora de definir los indicadores de los objetivos, tenemos que tener en cuenta algunas claves:

- Un mismo objetivo puede requerir varios indicadores.
- La definición de los indicadores debe incluir la **tendencia deseable** —criterio de éxito—.
- La evaluación de algunos objetivos precisará del establecimiento del valor de sus indicadores al inicio del proyecto —línea base—. Esta toma de datos previa permitirá establecer el punto de partida. Finalizado el proyecto, se replicará la toma de datos para poder hacer las comparaciones oportunas mostrando la evolución de cada objetivo. Este trabajo de comparación es necesario en los objetivos que establecen una diferencia entre el estado actual y el previsto. Por ejemplo, la evaluación del objetivo "Las posibilidades de conciliar la vida personal, familiar y laboral de mujeres y hombres habrá aumentado", precisará que conozcamos las posibilidades de conciliar al inicio del proyecto para saber si han aumentado al final del mismo.

Teniendo en cuenta estas consideraciones y que la necesidad informativa general que aglutina esta celda es saber si se han conseguido los logros explícitamente previstos, damos ahora el paso D2. Mostramos a continuación el ejemplo de un objetivo que requiere dos indicadores, tomado del SISE del III Plan de Igualdad de Parla (2004).

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011



FICHA DE CELDA

Nombre de la celda

Qué se ha logrado: Objetivos

Objetivo	Nombre del Indicador	Herramienta	Fuente
2.5. El uso de las medidas de conciliación existentes habrá aumentado en mujeres y hombres ³⁵	Porcentaje de población adulta del municipio que conoce medidas de conciliación (desagregado por mujeres y hombres)	Encuesta telefónica	Población adulta del municipio
	Porcentaje de mujeres que han disfrutado un permiso de maternidad una excedencia o han decidido reducir su jornada laboral (sobre el total de personas que lo han hecho) menos porcentaje hombres en las mismas circunstancias	Análisis de datos secundarios	Tesorería General de la Seguridad Social

7.6.3. Pasos D2 y D3 para las celdas "Qué se ha logrado: Actuaciones" y "Qué se ha logrado: Soportes"



Habitualmente las evaluaciones se centran en los objetivos previstos y explícitos de un proyecto. De eso precisamente se ocupa la celda "Qué se ha logrado: Objetivos" que acabamos de cumplimentar.

Las dos celdas a las que nos referimos en este apartado se utilizan principalmente por dos motivos:

- Porque los objetivos del proyecto no están bien formulados, son difícilmente evaluables de forma directa o no existen.

³⁵ Tal y como hemos explicado aquí no aparecen las necesidades informativas sino el objetivo del que se deriva el indicador.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

- Porque queremos poner de manifiesto los logros implícitos y no previstos del proyecto —a los que nos hemos referido en el apartado 6.5—.

En el primero de los casos estas dos celdas nos ayudarán a fijarnos en cómo las actuaciones y los soportes contribuyen a la consecución de los objetivos, es decir, a fijarnos en qué efectos han producido que nos acercan a los cambios deseados.

En el segundo de los casos, nos permiten preguntar directamente qué efectos implícitos y no previstos se han generado.

Las necesidades informativas que nos permiten indagar sobre todos esos logros aparecen recogidas en la tabla siguiente. De nuevo, como en el punto 7.6.1, unimos las referidas a actuaciones y soportes por las similitudes entre ambas.

Necesidades informativas que habitualmente incluimos en las celdas...

	... Qué se ha logrado: Actuaciones	... Qué se ha logrado: Soportes
NI.01	¿Qué han aportado las actuaciones a la consecución de los objetivos?	¿Qué han aportado los soportes a la consecución de los objetivos?
NI.02	¿Qué otros logros han conseguido las actuaciones en las personas?	¿Qué otros logros han conseguido los soportes en las personas?
NI.03	¿Qué otros logros han conseguido las actuaciones en las organizaciones?	¿Qué otros logros han conseguido los soportes en las organizaciones?
NI.04	¿Qué otros logros han conseguido las actuaciones en el entorno?	¿Qué otros logros han conseguido los soportes en el entorno?
NI.05	A partir del desarrollo de las actuaciones, ¿se han generado otros procesos, nuevas actuaciones, etc.?	A partir del desarrollo de los soportes ¿se han generado otros procesos, nuevos soportes, etc.?

Definidas las necesidades informativas, debemos dar el siguiente paso, el D3. La definición de los indicadores en este caso es más "abierto" que en los indicadores formulados a partir de las necesidades en las celdas "qué se ha hecho". De hecho, la formulación de la pregunta y la del indicador son muy similares.

Veamos un ejemplo de dos Fichas de Celda, ambas extraídas del SISE del III Plan de Igualdad de Getafe (2007: 39; 42).

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011



FICHA DE CELDA

Nombre de la celda

Qué se ha logrado: Actuaciones

	Indicador	Herramienta	Fuente
NI.01	Grado de contribución de la acción al objetivo.	Cuestionario	Responsable de la realización de la actuación
NI.02	Efectos conseguidos en las personas.	Cuestionario	Responsable de la realización de la actuación



FICHA DE CELDA

Nombre de la celda

Qué se ha logrado: Soportes

	Indicador	Herramienta	Fuente
NI.01	Grado de contribución del soporte al objetivo.	Cuestionario	Representantes de las entidades en la Comisión.
NI.03	Efectos conseguidos en las organizaciones.	Cuestionario	Representantes de las entidades en la Comisión.

7.6.4. Pasos D2 y D3 para las celdas "Qué ha influido: Actuaciones" y "Qué ha influido: Soportes"



Es muy probable que en las filas anteriores se hayan seleccionado indicadores que aportarán información sobre los elementos que han influido en el proyecto, tanto en lo que se ha hecho como en los logros conseguidos. Por ejemplo, es posible que hayamos decidido incluir como indicador las causas de la no realización de una actuación, con lo cual obtendremos información sobre dificultades en su desarrollo.

Como ya explicamos en el apartado 6.6, la indagación sobre estas variables —que se va a completar apoyándose en estas dos celdas de la matriz—podría ser casi infinita. Por tanto, estas dos celdas se centran en unas necesidades informativas estándar que nos guiarán en la identificación de las características del desarrollo de las actuaciones y de los soportes que han influido en la ejecución y los logros de la intervención.

Consideramos que las **cuatro necesidades informativas** que presentamos a continuación suelen ser comunes a casi todos los procesos evaluativos y cubren la mayoría de los aspectos que pudieran haber quedado pendientes de la interpretación de la información generada por las dos primeras filas de la matriz.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

Necesidades informativas que habitualmente incluimos en las celdas...

	... Qué ha influido: Actuaciones	... Qué ha influido: Soporte
NI.01	¿Qué ha ocurrido en el desarrollo de las actuaciones que haya facilitado los logros?	¿Qué ha ocurrido en el desarrollo de los soportes que haya facilitado los logros?
NI.02	¿Qué ha ocurrido en el desarrollo de las actuaciones que haya dificultado los logros?	¿Qué ha ocurrido en el desarrollo de los soportes que haya dificultado los logros?
NI.03	¿En qué se han concretado los criterios o principios orientadores en el desarrollo de las actuaciones?	¿En qué se han concretado los criterios o principios orientadores en el desarrollo de los soportes?
NI.04	¿En qué se han concretado los grandes principios transversales de la intervención social en el desarrollo de las actuaciones?	¿En qué se han concretado los grandes principios transversales de la intervención social en el desarrollo de los soportes?

Si las observamos con detenimiento, podemos comprobar que todas estas preguntas pretenden en realidad **identificar facilitadores y obstáculos** del desarrollo del proyecto. Las **necesidades informativa 01 y 02** inciden en ello directamente, atendiendo a las características tanto de las actuaciones como de los soportes.

La **necesidad informativa 03** parte de la premisa de que entre esos facilitadores y obstáculos suelen encontrarse los **principios orientadores** que incluyen la mayoría de los planes, programas y proyectos. Pueden aparecer en los documentos de referencia con diferentes nombres, pero en general se trata de un conjunto de criterios de actuación —habitualmente derivados de un marco teórico previamente definido— con los que el proyecto se compromete a mantener coherencia, presuponiendo precisamente que esa coherencia facilitará la consecución de los logros previstos.

En otras ocasiones, los documentos de referencia de un plan, programa o proyecto pueden no incluir este tipo de criterios, pero seguramente podamos encontrarlos implícitos en algún apartado referido a la “metodología” o al “método”.

En cualquier caso, lo que estamos proponiendo aquí es que el SISE debe buscar información que permita poder evaluar si estos principios están realmente presentes en el proyecto y de qué manera concreta se han tenido en cuenta, es decir, si lo que se ha hecho —tanto en las actuaciones como en los soportes— se ha mantenido dentro del marco que previamente se había definido. O dicho de otra manera, nos preguntamos si los principios orientadores se han comportado realmente como facilitadores de los logros.



Por ejemplo, el proyecto Itinerarios de igualdad (2004), al estar financiado por el Fondo Social Europeo a través de la iniciativa Equal debía ser coherente con los siguientes principios —unos denominados como tal, “principios”, y otros “prioridades horizontales”—:

- Principios: complementariedad, colaboración institucional (partenariado), capacitación (*empowerment*), innovación, cooperación transnacional, capacidad de transferencia y visibilidad.
- Prioridades horizontales: igualdad de oportunidades, sociedad de la información.

Para todos estos principios, el informe de evaluación identificó las características del proyecto que mostraban su adecuación a los mismos.

Por último, **la necesidad informativa 04** parte de la constatación de que un número cada vez mayor de intervenciones de carácter social incluyen entre sus principios orientadores **cuatro enfoques transversales**: perspectiva de género, gestión de la diversidad, participación ciudadana y sostenibilidad medioambiental. Se trata en realidad de cuatro criterios que podrían estar incluidos en la pregunta 03. Al proponerlos aparte estamos sugiriendo que deberían ser siempre evaluados al margen de que se hayan nombrado o no explícitamente como principios orientadores.

Para finalizar, hacemos notar que la respuesta a este conjunto de preguntas tiene un enorme componente de aprendizaje, y puede ser utilizada para la detección de buenas prácticas.

Una vez hemos seleccionado las necesidades informativas, tenemos que definir los indicadores —paso D3—. Podemos hacerlo de dos maneras. La primera consistiría en hacerlo como en las celdas de la fila anterior —Qué se ha logrado: Actuaciones y Qué se ha logrado: Soportes—: una definición abierta, es decir, similar en su formulación a la necesidad informativa.

La segunda manera sólo es aplicable para las dos últimas necesidades informativas —concreción de principios orientadores y concreción de principios transversales de la intervención social—: podemos **"descomponer" cada principio** en indicadores que nos permitan reconocer dichos principios en las características de las actuaciones y de los soportes, evitando así que la indagación resulte excesivamente costosa e imprecisa.

Antes de mostrar un ejemplo relacionado con cada una de las necesidades informativas que acabamos de presentar, recordemos que los análisis de los datos correspondientes a esta fila tendrán un enorme componente de aprendizaje y son especialmente valiosos para la detección de lecciones aprendidas y de buenas prácticas.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

El primer ejemplo, referido a las que hemos denominado necesidades informativas 01 y 02, está tomado de la evaluación del IV Plan de Igualdad de Parla (2009: 39)



FICHA DE CELDA			
Nombre de la celda		Qué ha influido: Actuaciones	
	Indicador	Herramienta	Fuente
NI.01	Elementos facilitadores en el desarrollo de las acciones	Cuestionario	Responsable del desarrollo de las actuaciones Participantes en las actuaciones
NI.02	Obstáculos en el desarrollo de las actuaciones	Cuestionario	Responsable del desarrollo de las actuaciones Participantes en las actuaciones

El segundo ejemplo —referido a la necesidad informativa 03— muestra cómo descomponer un principio orientador de manera que sea relativamente sencillo identificar las características del proyecto —tanto de las actuaciones como de los soportes— que demuestran su adecuación a dicho principio. El ejemplo está extraído de la evaluación del proyecto Itinerarios de Igualdad (2004).³⁶

³⁶ La ficha de la herramienta con la que se recogieron estos indicadores se ha mostrado como ejemplo en el apartado 7.5.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011



FICHA DE CELDA

Nombre de la celda

Qué ha influido: Actuaciones y Qué ha influido: Soportes

Necesidad informativa	Indicador (El principio puede haberse concretado en...)	Herramienta	Fuente
Adecuación al principio de colaboración institucional (partenariado). Un “proyecto Equal” será acorde con el principio de complementariedad si complementa las acciones ya existentes —locales, autonómicas, estatales o europeas— a favor del empleo y contra la discriminación en el mercado laboral. La complementariedad evita la duplicación de esfuerzos, favoreciendo la optimización de recursos; permite incidir en aquellos ámbitos a los que no llegan las políticas de empleo; y exige la coordinación de las actuaciones.	Que el proyecto haya incidido en ámbitos de actuación no cubiertos por las políticas de empleo ya existentes. Que el proyecto haya partido del conocimiento y estudio de las políticas activas de empleo ya existentes. Que el proyecto haya mantenido relación y coordinación con otros dispositivos orientados a favorecer el empleo y a promover la igualdad de mujeres y hombres en el mercado laboral. Que se haya procurado evitar los solapamientos con otras actuaciones.	Jornada de trabajo con entidades socias transnacionales	Representantes de las entidades socias transnacionales
Adecuación al principio de complementariedad. Un “proyecto Equal” será acorde con el principio de colaboración institucional (o partenariado) si es fruto de la colaboración entre instituciones de diferente naturaleza jurídica, intereses y capacidad (administraciones públicas, empresas y organizaciones sindicales, universidades, organizaciones sin ánimo de lucro), que son actores clave en el territorio o sector que constituye el ámbito de intervención del proyecto. El partenariado no se limita a sumar los programas de trabajo de las entidades participantes, sino que aúna, en las distintas fases de un proyecto (análisis, concepción, desarrollo y evaluación), la capacidad pública y la privada, la de grandes y pequeños operadores.	Que en alguna o algunas fases del proyecto hayan participado entidades de diferente naturaleza. Que en alguna o algunas fases del proyecto hayan trabajado de manera conjunta (por ejemplo, en equipos “mixtos”) entidades de diferente naturaleza. Que se hayan establecido relaciones de cooperación con otras organizaciones presentes en el territorio, pero que no forman parte de la AD.		

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

Por último, el tercer ejemplo muestra los indicadores seleccionados para evaluar la adecuación de un proyecto a uno de los grandes principios transversales de la Intervención Social que hemos mencionado. En la fase de implementación del SISE, el hecho de aportar indicadores concretos sobre un principio facilitará a las personas que tienen que aportar información la identificación de aspectos coherentes con ese principio en las actuaciones y en los soportes del proyecto.

Este último ejemplo está tomado del SISE del Plan de Integración Ciudadana (2009: 14-15)



FICHA DE CELDA

Nombre de la celda

Qué ha influido: Actuaciones

Necesidad informativa	Indicador	Herramienta	Fuente
¿En qué se ha concretado la adaptación a la diversidad en las actuaciones?	El diseño de la acción se orienta a grupos de población diversos	Cuestionario	Responsable del desarrollo de la actuación
	El diseño de la acción se hace a partir de intereses comunes	Cuestionario	Responsable del desarrollo de la actuación
	Elementos facilitadores del acceso de población diversa	Cuestionario	Responsable del desarrollo de la actuación
	Se atiende a la singularidad de cada persona	Cuestionario	Responsable del desarrollo de la actuación

8. PASO E. Definir los informes generados por el SISE



Una vez hemos completado la matriz, rellenando cada una de las celdas, el siguiente paso en nuestro proceso de construcción del SISE es explicitar las **características de los informes** de evaluación y/o seguimiento que se emitirán cuando el SISE se implemente.

Antes de describir este paso, creemos oportuno detenernos en una consideración previa sobre la naturaleza de los informes.

En términos de sistema, los **informes** son los productos del SISE. Anticipar

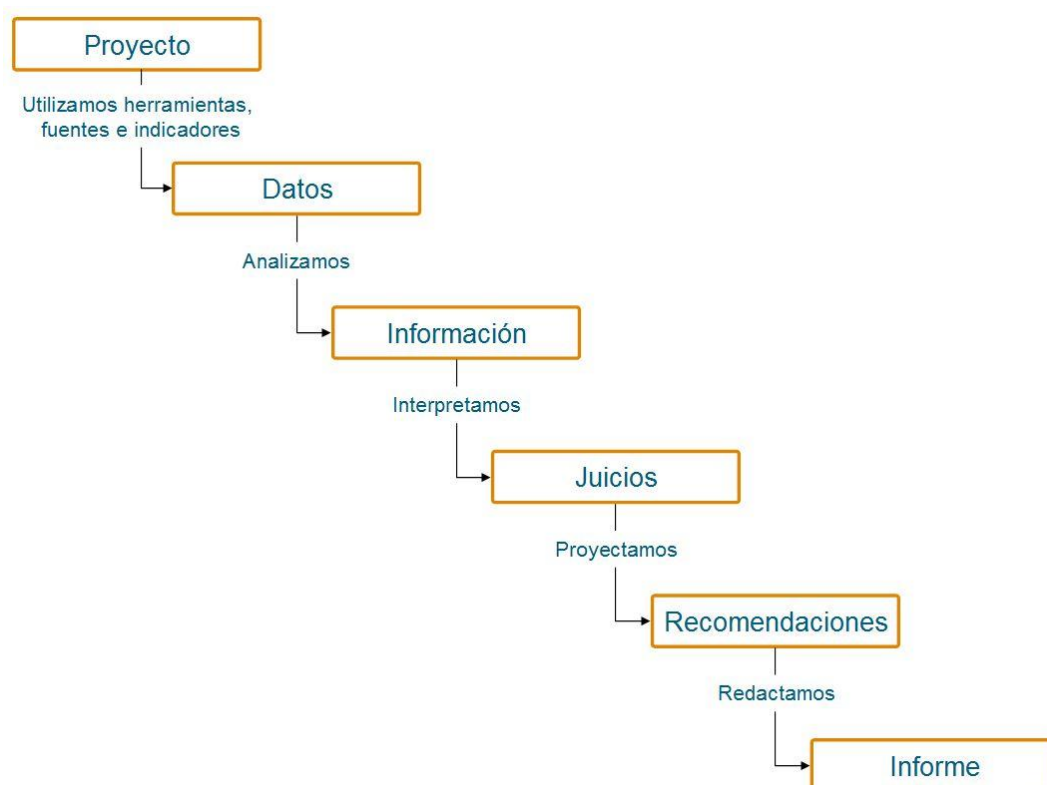
cuáles y cómo serán esos productos nos ha servido de apoyo, en el paso B2, para definir la orientación de todo el sistema. Pero lo que nos interesa subrayar ahora es que la elaboración de los informes será el fruto del procesamiento de los datos obtenidos con las herramientas de evaluación. Explicado de una forma más detallada, lo que haremos cuando el SISE se implemente será, en primer lugar, asignar valor a los indicadores a partir de la aplicación de las herramientas. Después, analizar esos datos extrayendo de ellos información significativa y por último, interpretar esa información para poder emitir juicios y, si ha lugar, a partir de esos juicios proyectar recomendaciones³⁷ hacia el futuro. Este proceso queda reflejado en el siguiente gráfico:

³⁷ En el capítulo 2 hemos analizado ya la necesidad de incluir o no recomendaciones en los informes de evaluación.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011



Volviendo al desarrollo de este penúltimo paso en la construcción del SISE —Definir los informes—, nuestro punto de partida es la **Ficha Resumen de Informes** que hemos elaborado en el paso B2 y que hemos ampliado en el D4 al rellenar la casilla "**En qué informe**" de las Fichas de Indicador.

Lo que proponemos ahora es convertir cada una de las columnas de la Ficha Resumen de Informes en una **Ficha de Informe**. En ella, incorporaremos nuevas características de cada informe para conseguir una descripción detallada del mismo. Este es el modelo que proponemos.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

FICHA DE INFORME

Código del Informe	Identificamos cada uno de los informes con un código numérico y/o alfabético que nos facilite su localización.
Denominación	Asignamos un nombre al informe, confirmando o afinando los nombres que aparecen en la casilla "En qué informe" de las Fichas de Indicador.
Qué indicadores recoge	Recopilamos todos los indicadores que van a aportar datos al informe, a partir de la casilla "En qué informe" de todas las Fichas de Indicador. Es decir, se trata de nombrar aquí todos los indicadores en cuya Ficha aparece mencionado este informe.
Para qué sirve	Describimos la utilidad del informe, afinando el contenido de la casilla homónima de la Ficha Resumen de Indicadores.
Cuándo se emite	Establecemos el momento en el que se emitirá, tal cual aparece en la casilla homónima de la Ficha Resumen de Informes.
Quién lo utiliza	Nombramos las agentes que lo van a utilizar, afinando el contenido de la casilla homónima de la Ficha Resumen de Informes.
Cómo se organiza su contenido	Detallamos el índice que tendrá el informe.
Qué aspecto tiene	Definimos el formato que adoptará el informe (extensión, nivel de detalle, características gráficas, etc.).
Cómo se distribuye	Definimos el método que se utilizará para hacer llegar el informe a las agentes que lo van a utilizar.

La información más importante que necesitamos para definir un informe concreto es la que extraemos de las Fichas de Indicador cumplimentadas en el apartado D4. Tenemos que localizar todas aquellas Fichas de Indicador en las que se menciona este informe —en la casilla “En qué informe”—. Los nombres o códigos de los indicadores correspondientes son los que volcamos en la casilla **“Qué indicadores recoge”**.

Para rellenar otras casillas de esta Ficha partimos del contenido de la Ficha Resumen de Informes. En este momento puede que consideremos conveniente añadir algunos detalles o especificar otros con más claridad.

En la casilla **“Para qué sirve”**, podemos añadir alguna nueva utilidad del informe que no nos hubiera resultado evidente hasta este momento del diseño del SISE. También podemos especificar si el informe es de **carácter global** o si se centra en **aspectos concretos** del proyecto. Por ejemplo, para mejorar la docencia en un plan de formación puede que queramos dedicar un informe parcial al profesorado.

Una utilidad especial que puede quedar recogida en esta casilla es **“establecer una línea base”**. Los Informes de Línea Base³⁸ no son estrictamente evaluativos: su principal utilidad es describir la situación de partida de algún ámbito de la realidad sobre el que se va a intervenir, para poder compararla con la situación del mismo ámbito al finalizar el proyecto. El Informe de Línea Base recoge el valor inicial de los indicadores que se hayan seleccionado para establecer dicha comparación. La comparación entre el valor inicial y el valor final de los indicadores será uno de los contenidos del Informe Final de evaluación.

Para precisar el contenido de la casilla **“Cuándo se emite”**, podemos utilizar criterios temporales muy diversos. Aunque de forma general diferenciamos entre **informes finales e intermedios**, estos últimos pueden referirse a distintos momentos: la finalización de una determinada línea de actuaciones, el punto medio del proyecto, la finalización de un plazo de justificación de gastos, etc. En cualquier caso, los informes intermedios nos permiten retroalimentar el proyecto aportando información a sus agentes —tanto desde una orientación hacia la mejora de la práctica como desde una orientación de rendición de cuentas—. Por ejemplo, los informes intermedios de un proyecto de varios años de duración, si se emiten anualmente, se convierten en el punto de partida para reprogramar el proyecto de cara al año siguiente.

Aunque el contenido de la casilla **“Quién lo utiliza”** ha sido establecido en otro momento del diseño, ahora podemos revisarlo y precisar con exactitud quiénes son las agentes que van a tener acceso al informe y, de una u otra manera, van a utilizarlo. Así, podremos señalar que un informe está dirigido de manera preferente, o incluso exclusiva, a agentes con responsabilidad política (una corporación local, una concejala...); o que otro está destinado a, por ejemplo, las asociaciones de un determinado sector de población.

En cuanto a la casilla **“Cómo se organiza su contenido”**, la rellenamos por primera vez en este paso del diseño del SISE. En ella puede anticiparse **cómo será el índice del informe** —obviamente cuando llegue el momento de redactar habrá que ajustar esta decisión de carácter preliminar—. En general, consideramos que lo más conveniente es que la respuesta a cada una de las necesidades informativas del proyecto sea el eje de un apartado del informe, pero en ocasiones puede resultar más adecuado que cada apartado esté dedicado, por ejemplo, a la evaluación de una de las actuaciones o de los soportes del proyecto.

Para detallar **“Qué aspecto tiene”** un informe deberemos tener en cuenta las dos cuestiones anteriores. Tendremos que indicar si, por ejemplo, debe ser un documento muy largo y profusamente documentado, o

³⁸ La referencia a los Informes de Línea Base aparece en la Guía en dos momentos: al explicar el sentido de la fila “Qué se ha logrado” (apartado 6.4) y al describir los pasos D2 y D3 para la celda “Qué se ha logrado: Objetivos” (punto 7.6.2).

si es mejor que consista simplemente en unas pocas afirmaciones claras y concisas, o si debe basarse en diagramas y gráficos que permitan comunicar con más claridad la información.

Por último deberemos especificar **“Cómo se distribuye”** el informe. ¿Se enviará por correo electrónico a la persona responsable del proyecto? ¿Se expondrá en un acto público? ¿Se organizará una reunión de trabajo con diferentes agentes?, etc.

Mostramos a continuación dos ejemplos de Fichas de Informe cumplimentadas. La primera es la Ficha del “informe de evaluación final externa” de Itinerarios de Igualdad (2004). La hemos elegido por el especial interés que tiene la forma de organizar el contenido. La segunda es la descripción de los informes anuales del IV Plan de Igualdad de Parla (2009) que representa un ejemplo de informe intermedio.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011



FICHA DE INFORME

Código del Informe	I.01
Denominación	Informe de evaluación final externa.
Qué indicadores recoge	Todos los del SISE.
Para qué sirve	Rendir cuentas a la entidad financiadora. Para extraer aprendizajes de cara a la puesta en marcha de proyectos similares.
Cuándo se emite	Al finalizar el proyecto.
Quién lo utiliza	Responsables técnicas y políticas del proyecto. Unidad Administradora del Fondo Social Europeo en España.
Cómo se organiza su contenido	Qué se ha hecho Actividades realizadas Ejecución presupuestaria Temporalización Beneficiarias Qué se ha conseguido Sobre personas Efectos Sobre empresas Sobre sistemas Cómo se ha desarrollado Adecuación a principios Adecuación a prioridades Qué se ha aprendido Pertinencia Puntos fuertes Puntos débiles Recomendaciones
Qué aspecto tiene	Informe extenso.
Cómo se distribuye	Entrega a las responsables técnicas del proyecto en una reunión de trabajo.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

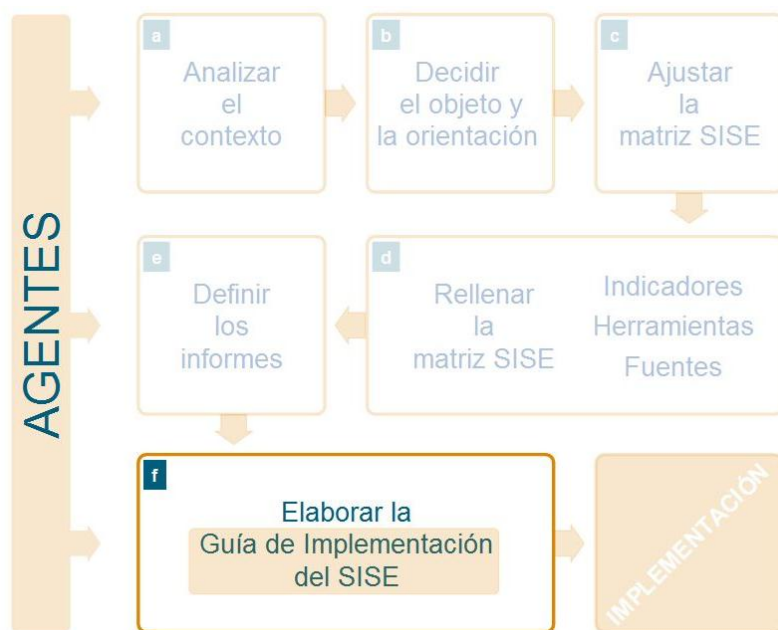
Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López
Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011



FICHA DE INFORME

Código del Informe	I.01
Denominación	Informe anual de evaluación.
Qué indicadores recoge	Indicadores de las celdas “Qué se ha logrado: Actuaciones” y “Qué se ha logrado: Soportes.” Indicadores de las celdas “Qué ha influido: Actuaciones” y “Qué ha influido: Soportes”
Para qué sirve	Responder a las necesidades informativas referidas a qué se ha logrado y qué ha influido en los logros del Plan durante el año que finaliza. Ajustar el programa del año siguiente. Nutrir el informe final.
Cuándo se emite	Al finalizar cada año de vigencia del Plan.
Quién lo utiliza	Mesa Técnica. Consejo Sectorial de la Mujer.
Cómo se organiza su contenido	Índice del Informe: 1. Ubicación del informe en el proceso de evaluación. 2. Descripción de indicadores y herramientas. 3. Desarrollo del trabajo de recogida de información. 4. Qué se ha hecho de cada meta del Plan. 5. Qué se ha logrado de cada meta del Plan. 6. Qué ha influido en los logros. 7. Conclusiones y recomendaciones.
Qué aspecto tiene	Informe extenso.
Cómo se distribuye	Entrega a las representantes de cada departamento en la Mesa Técnica en formato electrónico (CD) en reunión de la Mesa. Entrega a las representantes de las asociaciones en el Consejo Sectorial de la Mujer en formato electrónico (CD) en reunión del Consejo.

9. PASO F. Elaborar la Guía de Implementación del SISE



Para finalizar la construcción del SISE es necesario **engranar** todos los elementos que hemos ido definiendo en los pasos anteriores. Lo más recomendable es integrarlo todo en una **Guía de Implementación del SISE**: un documento que resume las decisiones tomadas en pasos anteriores, recopila todos los elementos que hemos ido definiendo, establece las relaciones entre dichos elementos, y presenta el calendario de implementación del SISE y la distribución de responsabilidades. Se trata por tanto de una guía que por un lado recopila

información y por otro la reordena para generar nuevas herramientas de trabajo.

Veamos primero cuál podría ser la **estructura** de la Guía de implementación del SISE y después cómo la elaboramos a partir de los elementos de los que ya disponemos.

ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISE

CAPÍTULO 1. Aspectos globales de la evaluación

- 1.1. Objeto
- 1.2. Agentes
- 1.3. Orientación
- 1.4. Matriz SISE

CAPÍTULO 2. Necesidades informativas e indicadores

CAPÍTULO 3. Herramientas para la recogida de datos

CAPÍTULO 4. Calendario y distribución de responsabilidades

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

Para elaborar de la Guía de Implementación del SISE, recopilamos en la siguiente tabla cuáles son las fichas de trabajo con las que ya contamos al llegar a este paso F y cuáles las decisiones ya tomadas.

FICHAS CUMPLIMENTADAS		OTRAS DECISIONES TOMADAS	
Ficha	Paso en el que se cumplimentó	Decisión	Paso en el que se tomó
Ficha de Agentes	PASO A2	Objeto de la evaluación	PASO B1
Fichas de Celda	PASOS D2 y D3	Orientación de la evaluación	PASO B2
Fichas de Indicador	PASO D4	Matriz SISE ajustada	PASO C
Fichas de Herramienta	PASO D5		
Resumen de Informes	PASOS B2 y E		
Fichas de Informe	PASO E		

En el **Capítulo 1 (Aspectos globales de la evaluación)** de la Guía de Implementación podemos presentar el marco en el que se va a desarrollar la evaluación. Como puede observarse en la tabla anterior, ya disponemos de todos los elementos necesarios para elaborarlo (Ficha de Agentes, objeto de la evaluación, etc.)

El **Capítulo 2 (Necesidades informativas e indicadores)** nos sirve para explicar en qué vamos a fijar la atención para responder a las tres grandes necesidades informativas de la evaluación: qué se ha hecho, qué se ha logrado y qué ha influido. Para ello podemos cumplimentar las **Fichas Resumen de Indicadores**.

Estas fichas permiten tener una visión integrada, ordenada y rápida de los indicadores seleccionados para responder a cada una de las necesidades informativas del SISE. ¿Cuántas de estas fichas debemos elaborar? Deberíamos elaborar al menos tres: una por cada necesidad informativa básica; aunque sería perfectamente razonable que preparásemos varias para cada una de ellas. Si, por ejemplo, hemos previsto en el paso E que la estructura del informe final diferenciará entre logros alcanzados sobre personas y logros alcanzados sobre organizaciones, podemos preparar fichas diferenciadas para cada uno de estos tipos de logros.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

El contenido de las Fichas Resumen de Indicadores lo extraemos de las Fichas de Celda y de las Fichas de Indicador, sin necesidad de recopilar toda la información que estas fichas incluyen. Nuestra recomendación es que sólo incorporen las características de cada indicador que mostramos en el modelo de Ficha Resumen de Indicadores.³⁹

FICHA RESUMEN DE INDICADORES			
Necesidad informativa a la que responden			
A qué se refiere	Código de Indicador	Enunciado	Criterio de éxito

Veamos dos ejemplos de Ficha Resumen de Indicadores. El primero está tomado del SISE del Plan de Integración Ciudadana (2009). En él se muestran algunos de los indicadores seleccionados para responder a la necesidad informativa “Qué se ha logrado” con el Plan.

³⁹ Para recordar a qué se refiere exactamente el contenido de cada columna véase el modelo de Ficha de Indicador que se ha presentado en el apartado 7.4.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011



FICHA RESUMEN DE INDICADORES

Necesidad informativa a la que responden

Qué se ha logrado

A qué se refiere	Código de Indicador	Enunciado	Criterio de éxito
Qué se ha logrado con cada una de las actuaciones	ILA.01	Contribución de la acción a la meta/objetivo del programa	No procede
Qué se ha logrado con cada una de las actuaciones	ILA.02	Generación de nuevas actuaciones	No procede
Qué se ha logrado con cada una de las actuaciones formativas ⁴⁰	ILA.03	Aprendizajes producidos	No procede
Qué se ha logrado con las mesas de coordinación	ILS.01	Grado de utilidad de las mesas de coordinación para el desarrollo del Plan	No procede
Qué se ha logrado con las mesas de coordinación	ILS.02	Efectos en las personas/organizaciones que participan en las estructuras	No procede

El segundo ejemplo muestra algunos indicadores de los objetivos de una de las metas del IV Plan de Igualdad (2009). En esta ficha, a diferencia de la anterior, se establece un criterio de éxito para cada indicador.

⁴⁰ En este caso, se agruparon las acciones por tipologías.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011



FICHA RESUMEN DE INDICADORES

Necesidad informativa a la que responden

Qué se ha logrado de los objetivos de la Meta 1: “Los valores de igualdad estarán más presentes en el proceso educativo permanente”

A qué se refiere	Código de Indicador	Enunciado	Criterio de éxito
Qué se ha logrado del Objetivo 1.1. “El conocimiento de la ciudadanía sobre la igualdad de género habrá aumentado”	ILO.1.1	Grado de conocimiento sobre igualdad de género de mujeres y hombres participantes en acciones	Aumentar
Qué se ha logrado del Objetivo 1.2. “Las y los diferentes agentes educativos dispondrán de herramientas para incorporar la perspectiva de género”	ILO.1.2.a	Tasa de centros educativos que en su proyecto de centro contemplan la perspectiva coeducativa	Acercarse a 100
	ILO.1.2.b	Existencia y tipo de materiales que facilitan la incorporación de la perspectiva de género en los centros educativos	Aumentar
Qué se ha logrado del Objetivo 1.3. “Los medios de comunicación locales incorporarán el principio de igualdad en sus contenidos y publicidad”	ILO.1.3.a	Presencia de valores de igualdad en el tratamiento de las noticias	Aumentar
	ILO.1.3.b	Número de noticias que tratan específicamente contenidos de igualdad de género	Aumentar

En el **capítulo 3 (Herramientas para la recogida de datos)** presentamos las herramientas que hemos escogido para obtener el valor de los indicadores. Su contenido está conformado por las Fichas de Herramienta elaboradas en el paso D5⁴¹.

Por último, el **capítulo 4 (Calendario y distribución de responsabilidades)** reorganiza la información contenida en las Fichas de Herramienta, en las Fichas de Informe y en la Ficha Resumen de Informes de manera que quede claro qué le corresponde hacer a cada agente y cuándo debe hacerlo. Para ordenar toda esta información recomendamos elaborar dos tipos de fichas:

- el Calendario de Implementación (una sola ficha para todo el SISE), y

⁴¹ Si ya hubiésemos construido las herramientas, podríamos incorporarlas a la Guía de Implementación como un Anexo.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

- las Fichas de Responsabilidades por Agentes.

El **Calendario de Implementación** se construye fácilmente a partir de las Fichas de Herramienta y de Informe, puesto que en ellas se especifica cuándo las herramientas tienen que ser aplicadas y cuándo los informes tienen que ser emitidos. Con la información contenida en dichas fichas podemos construir una tabla como la que sigue.

CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN		
Código de Herramienta o Informe	Nombre	Cuándo se aplica o se emite

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

Veamos un ejemplo de calendario de implementación del SISE del Plan de Integración Ciudadana (2009) organizado según el momento de aplicación de la herramienta o emisión del informe.



CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN

Código de Herramienta o Informe	Nombre	Cuándo se aplica o se emite
H.01	Análisis Documental	Al final de cada año del Plan
H.07	Cuestionario para participantes en la Mesa Técnica	Al final de cada año del Plan
H.08	Cuestionarios para participantes en la Comisión de Integración Ciudadana	Al final de cada año del Plan
H.09	Sesión grupal Mesa Técnica	Al final de cada año del Plan
H.10	Sesión grupal Comisión de Integración de Ciudadana	Al final de cada año del Plan
I.01	Informe Anual	Al final de cada año del Plan
H.05	Cuestionario para servicios de información y atención	Al final de cada año del Plan (o del servicio)
H.02	Cuestionario para acciones formativas	Al final de cada acción formativa
H.06	Cuestionario para participantes en acciones formativas	Al final de cada acción formativa
H.03	Cuestionario para Acciones de Elaboración y adaptación materiales	Al final de cada acción de elaboración y adaptación de materiales
H.04	Cuestionario para programas de intervención directa	Al final de cada programa
I.02	Informe Final	Al final del Plan

Las **Fichas de Responsabilidades por Agentes** se construyen también a partir de las Fichas de Herramienta y de las Fichas de Informe.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

En las Fichas de Herramienta se nombran las agentes en las casillas “A quién se aplica” y “Quién la aplica”. Tendremos por tanto agentes responsables de la aplicación de una herramienta, pero también agentes a quienes se les aplica una herramienta, y que, por tanto, tienen la responsabilidad de aportar datos, de ser fuente de información.

Por su parte, en la Ficha de Informe aparecen agentes en la casilla “Quién lo utiliza”.

Con toda esta información elaboramos una Ficha de Responsabilidades —como la que se presenta a continuación— para cada agente o grupo de agentes implicadas en la implementación del SISE.

FICHA DE RESPONSABILIDADES		
Agente		

Responsabilidad	Nombre de la herramienta o del informe	Cuándo

Como ejemplo, mostramos la Ficha de Responsabilidades de un grupo de agentes del Plan de Integración Ciudadana (2009).

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011



FICHA DE RESPONSABILIDADES

Agente

Representantes de entidades en la Comisión de Integración Ciudadana

Responsabilidad	Nombre de la herramienta o del informe	Cuándo
Aportar información	Cuestionarios para participantes en la Comisión de Integración Ciudadana	Al final de cada año del Plan
Aportar información	Sesión grupal Comisión de Integración de Ciudadana	Al final de cada año del Plan
Recibir informe	Informe Anual	Al final de cada año del Plan
Recibir informe	Informe Final	Al final del Plan

En definitiva, estas son las nuevas tablas que construiremos en este paso F y que nos permitirán completar nuestra visión global del SISE:

NUEVAS FICHAS PARA LA GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISE	
Ficha	Origen de su contenido
Fichas Resumen de Indicadores	Fichas de Celda Fichas de Indicador
Calendario de Implementación	Ficha Resumen de Informes Fichas de Herramienta Fichas de Informe
Fichas de Responsabilidades	Fichas de Herramienta Fichas de Informe

Obviamente, la estructura de Guía de Implementación del SISE que hemos presentado en este capítulo es solamente —como ocurre con todas las propuestas que estamos formulando— una de las muchas posibles. También cabría, por ejemplo, que pudiese interesarnos incluir una Ficha Resumen de Herramientas o la Ficha Resumen de Informes elaborada en el paso E.

En cualquier caso, esta Guía de Implementación deberá adaptarse a cada evaluación concreta, de manera que se convierta en una **herramienta de trabajo** realmente útil, ajustada a la tarea que tengamos entre manos y que sirva además para explicar con claridad cuál es el sentido de la evaluación que se pretende realizar y el método elegido para hacerlo.

Epílogo. Cuándo diseñamos el SISE

A lo largo de esta Guía hemos descrito la construcción de un sistema de seguimiento y evaluación, labor que finaliza cuando elaboramos la Guía de Implementación.

La construcción e implementación del SISE forman parte del proceso, más amplio, de la Intervención Social. Hemos considerado importante dedicar estas últimas páginas a exponer las oportunidades y las dificultades que se generan según el momento del proceso de intervención en el que abordemos el diseño del SISE. Esto nos ayudará a elegir el momento adecuado, si es que estamos en condiciones de hacerlo. Y si no, al menos podremos tener en cuenta las correspondientes implicaciones.

Para el análisis que vamos a realizar, las **fases del proceso de Intervención Social** que tendremos en cuenta son⁴²:

- Diseño del proyecto que incluye:
 - Formulación de objetivos.
 - Definición de las actuaciones.
 - Organización de la intervención: método, temporalización, responsables, financiación.
- Implementación del proyecto.

A su vez, el diseño del SISE puede realizarse al menos en **tres momentos** de este proceso:

- Al mismo tiempo que el diseño del proyecto —o prácticamente al mismo tiempo— .
- Cuando el proyecto acaba de empezar a implementarse.
- Tras la finalización del proyecto.

A continuación, exponemos las repercusiones más relevantes de cada uno de estos tres escenarios en el diseño del SISE.

⁴² Evidentemente tanto el análisis de necesidades como la selección de prioridades son las fases iniciales del proceso de Intervención Social. Sin embargo, estas fases no aparecen mencionadas en este listado puesto que el diseño de la evaluación no suele abordarse en ellas.

1. Qué sucede si diseñamos el SISE al mismo tiempo que el proyecto



La construcción del SISE al mismo tiempo —o prácticamente al mismo tiempo— que el diseño del proyecto abre una serie de opciones que pueden facilitar y mejorar ambos diseños.

- Podemos **anticipar indicadores** mientras se formulan los objetivos. De esta manera, contemplando la dimensión evaluativa en dicha formulación, facilitamos que los objetivos sean más realistas, es decir, que la intervención se acerque más a lo que realmente podemos conseguir. Esta definición “simultánea” de objetivos e indicadores nos permite formular adecuadamente los objetivos, concretarlos para que puedan ser evaluables e incluso decidir si debemos o no plantear un objetivo determinado. En este último caso, podemos encontrarnos con objetivos que son difícilmente evaluables por diferentes razones: dificultades para establecer indicadores accesibles, coste excesivo de la obtención de los datos, etc. Sin embargo, en ocasiones, la decisión sobre la inclusión de estos objetivos está determinada por su importancia estratégica y no por su evaluabilidad.
- Podemos **seleccionar determinadas actuaciones como herramientas de evaluación**. Por ejemplo, un estudio sobre el uso de medidas de conciliación incluido en un proyecto y que se programa al inicio y al final del mismo permite recoger información sobre los logros en relación con el uso de dichas medidas. Para poder “utilizar” actuaciones como herramientas evaluativas, debemos tener en cuenta, al menos, dos aspectos:
 - La actuación deberá ajustarse a las necesidades de la evaluación. Por ejemplo: calendarizarla en el momento apropiado o contemplar claramente los elementos sobre los que se necesita obtener información.
 - La realización de la actuación debe ser un compromiso claro. De lo contrario, corremos el riesgo de no obtener información de los indicadores a los que responde.
- Generamos posibilidades de que **la evaluación retroalimente** realmente el proyecto, o sea, que incorpore con claridad el seguimiento⁴³. Puesto que la evaluación se integra desde el inicio en el desarrollo del proyecto, la persona/equipo que evalúa —sea interna o externa a la organización— puede llegar a ejercer una función de acompañamiento permanente al proceso de implementación del

⁴³ Hemos expuesto nuestra forma de entender el seguimiento en el capítulo 2.

proyecto. Este acompañamiento genera oportunidades de capacitación en evaluación de las agentes implicadas que pueden transferirse a otros programas.

- Podemos **ajustar el presupuesto**. Cuando ambos diseños —SISE y proyecto— se realizan a la par, la definición del presupuesto y los recursos disponibles para el proyecto y la evaluación se influyen mutuamente facilitando un reparto equitativo de los mismos —ya dijimos en el paso A2 que la evaluación no debe "restar" recursos a la intervención—.

2. Qué sucede si diseñamos el SISE cuando la implementación del proyecto acaba de comenzar



Las implicaciones de que construyamos el SISE en este momento son similares a las del escenario anterior. La diferencia la encontramos en que algunas de ellas son de menor calado.

- Como **no podemos anticipar los indicadores** porque ya ha pasado el momento de la formulación de objetivos, la posibilidad de evaluar éstos queda condicionada a cómo han sido formulados. Si los objetivos son evaluables no tendremos ninguna dificultad para establecer indicadores. Sin embargo, si no lo son o, incluso, si ni siquiera existen, tendremos que reconstruir los objetivos, reformular los definidos inicialmente o centrarnos en los logros implícitos y no previstos⁴⁴.
- En este escenario, **no podemos definir actuaciones como herramientas evaluativas**. Sin embargo, podemos valorar la potencialidad evaluativa de algunas actuaciones del proyecto y sugerir posibles ajustes para su uso como herramienta.
- Las posibilidades de que **la evaluación retroalimente** el desarrollo del proyecto son, en este caso, idénticas. Es decir, este escenario permite el seguimiento, las agentes evaluadoras pueden hacer funciones de acompañamiento y se posibilita la capacitación en evaluación del resto de agentes implicadas.

⁴⁴ Ver apartado 6.1.

3. Qué sucede si diseñamos el SISE una vez ha finalizado el proyecto



Si el proyecto ha finalizado, las implicaciones en el diseño del SISE están determinadas por el diseño realizado y por lo que haya sucedido en la implementación del proyecto.

- En cuanto a la evaluación de los objetivos, este caso es similar al anterior. Podemos, como en el segundo caso, reconstruir los objetivos, reformular los definidos inicialmente o centrarnos en los logros implícitos y no previstos. Sin embargo, dado que estas posibilidades no influirán de ninguna manera en lo realizado, es posible que, en ocasiones, las evaluaciones tengan un mayor carácter descriptivo que en la situación anterior.
- No podemos utilizar actuaciones como herramientas evaluativas, puesto que ya han sido realizadas.
- Finalizado el proyecto, las posibilidades de seguimiento, acompañamiento y capacitación son obviamente inexistentes. Eso sí, todas las recomendaciones planteadas serán aplicables en procesos posteriores.

Después de este recorrido por las implicaciones de diseñar el SISE en un momento u otro, resulta evidente que la mejor manera de aprovechar todas las potencialidades del proceso de un sistema de seguimiento y evaluación es construirlo al mismo tiempo que el proyecto o al menos cuando éste está comenzando.

Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social

Rosa Domínguez Aranda y Lorenzo Casellas López

Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, 2011

Anexo. Relación de fichas y tablas que aparecen en la Guía

FICHAS Y TABLAS EN ESTA GUÍA		
Ficha o tabla	Modelo	Ejemplo
Orientaciones y funciones de una evaluación	4	5
Pasos para la construcción del SISE	8	
El contexto de la intervención	9	
Niveles de planificación	10	12
Ficha de Agentes	14	15
El objeto de la evaluación		17
La escalera de la participación	18, 19	
Ficha Resumen de Informes	20	21
Matriz SISE	23, 24	25
Actuaciones. Tipos de formatos		28
Soportes		29
Logros. Tipos	32	
Cadena de logros	34	
Ficha de Celda	42	49, 50, 52, 54, 58, 59, 60
Ficha de Indicador	43	44
Ficha de Herramienta	45	46
Necesidades informativas habituales incluidas en “Qué se ha hecho”	48	
Necesidades informativas habituales incluidas en “Qué se ha logrado”	53	
Necesidades informativas habituales incluidas en “Qué ha influido”	56	57
Ficha de Informe	63	66, 67
Estructura de la Guía de Implementación del SISE	68	
Ficha Resumen de Indicadores	70	71, 72
Calendario de Implementación	73	74
Ficha de Responsabilidades por Agente	75	76

Referencias bibliográficas

Abelson, Robert (1998). **La estadística razonada: reglas y principios**. Barcelona: Paidós. (Orig. 1995)

Aguilar, María José y Ader-Egg, Ezequiel. (1992). **Evaluación de servicios y programas sociales**. Madrid: Siglo XXI.

Arnstein, Sherry. (1969). **A Ladder of Citizen Participation**. American Institute of Planners Journal, vol. 35, nº 4, July 1969.

Bonell, Lars. (2003). **El pensamiento zoom**. Material para la IV Escuela de Otoño de la Escuela de Animación de la Comunidad de Madrid. (Consultado en www.joveselx.com/dinamia/archivos/2005/pensamientoZoom.pdf el 13 de noviembre de 2010).

Bustelo, María. (1998). Deontología de la evaluación: el modelo de los códigos éticos anglosajones. En **Gestión y Análisis de Políticas Públicas**, nº 11-12.

Casellas López, Lorenzo. (2003). La evaluación de procesos formativos en educación no formal. En R. Lamata y R Domínguez (coord.). **La construcción de procesos formativos en educación no formal**. Madrid: Narcea.

Casellas López, Lorenzo. (2007). **La participación en la edad adulta**. Publicación *on-line*: www.cse.coop/lorenzo.

Cohen, Ernesto y Franco, Rolando. (1993). **Evaluación de proyectos sociales**. Madrid: Siglo XXI. (Orig. 1992)

Cook, Thomas D. y Reichardt, Charles, S. (1982). Más allá de “los métodos cualitativos *versus* cuantitativos”. En **Estudios de psicología**, nº 11.

Garicano, Tomás. (1998). Los distintos modelos y actitudes ante el gobierno de la empresa: *stockholders* y *stakeholders*. En **Información Comercial Española**, nº 769.

Guba, Egon y Lincoln, Yvonna. (1989). **Fourth Generation Evaluation**. Newbury Park: Sage.

King, Gary; Keohane, Robert y Verba, Sidney. (2000) **El diseño de la investigación social**. Madrid: Alianza. (Orig. 1994)

López-Cabanas, Miguel y Chacón, Fernando. (1997). **Intervención psicosocial y Servicios Sociales. Un enfoque participativo**. Madrid: Síntesis.

Osuna, José Luis y Márquez, Carolina (dir.). (2000) **Guía para la evaluación de políticas públicas**. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional. Fundación Universitaria.

Patton, Michael. (1997). **Utilization-Focused Evaluation, 3rd edition**. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Scriven, Michael. (1991). **Evaluation thesaurus. 4th ed.** Newbury Park, CA: Sage Publications.

Scriven, Michael. (1966). **The methodology of evaluation.** West Lafayette: Social Science Education Consortium. Purdue University.

Vedung, Ervert. (1997). **Evaluación de políticas públicas y programas.** Madrid: Instituto Nacional de Servicios Sociales. (Orig. 1991)

Weiss, Carol. (1998). **Evaluation, 2nd edition.** Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Evaluaciones mencionadas en el texto

Itinerarios de Igualdad. (2004). Informe de evaluación final externa. Elaborado por Catep S.Coop. para el Instituto Municipal de Formación y Empleo (IMFE) del Ayuntamiento de Granada. Evaluador: Lorenzo Casellas.

Plan de Integración Ciudadana. (2009). Guía de implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación [I Plan Municipal de Integración Ciudadana del Ayuntamiento de Parla]. Elaborado por Andaira S.Coop. Equipo evaluador: Fernando Sabín, Nuria Sánchez, Rosa Domínguez y Lorenzo Casellas.

III Plan de Igualdad de Parla. (2004). Guía de implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación [III Plan de Acción Municipal para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2004-2008]. Elaborado por Catep S.Coop. Equipo evaluador: Rosa Domínguez, Lorenzo Casellas y Ainhoa Moreno.

IV Plan de Igualdad de Parla. (2009). Guía de implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación [IV Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2009-2012]. Elaborado por Catep S.Coop. Equipo evaluador: Rosa Domínguez y Anabel Morrás.

III Plan de Igualdad de Getafe. (2007). Guía de implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación [III Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2007-2010]. Elaborado por Catep S.Coop. Equipo evaluador: Rosa Domínguez y Antonio Sóla.