

MANUAL PARA LA PLANIFICACIÓN Y LA EVALUACIÓN APLICADA AL PROYECTO **PONOS II**



CELSA CÁCERES RODRÍGUEZ
INMACULADA FERNÁNDEZ ESTEBAN
CATALINA SOLÍS CEBALLOS



ECAN



Fundación General
Universidad de La Laguna



Tenerife
joven y educa

<https://doi.org/10.25145/b.2023.06>

Autoras: Celsa Cáceres Rodríguez, Inmaculada Fernández Esteban, Catalina Solís Ceballos

Diseño y Maquetación: Héctor Nielsen

Fecha de edición: Septiembre 2023



ECAN

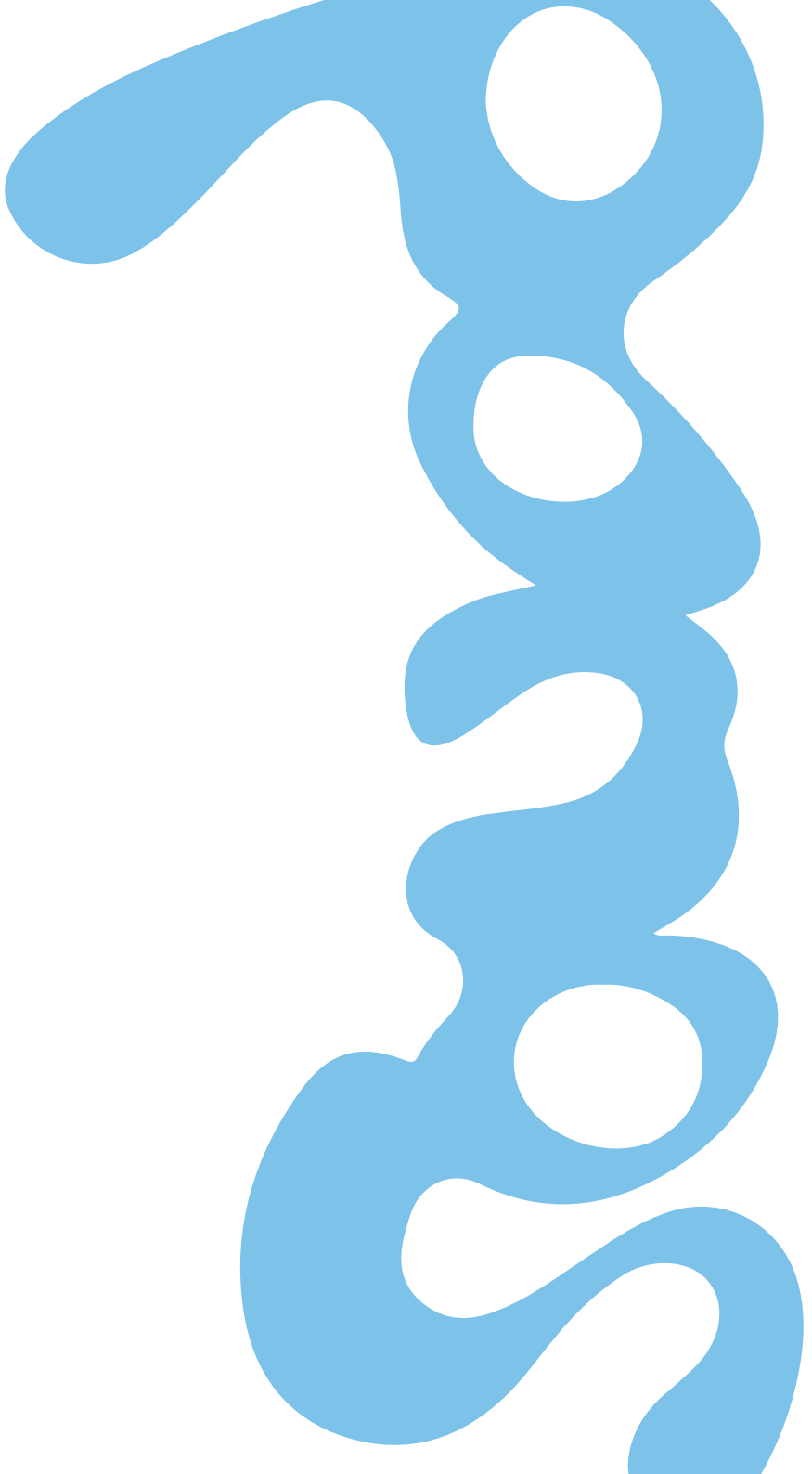
ponos



Fundación General
Universidad de La Laguna



Tenerife
joven y educa



ÍNDICE

Introducción.....	5
Fundamentos básicos sobre planificación:	
diseño de proyectos.....	10
Modelos de planificación: Estratégica y Operativa.....	14
Elementos de la planificación.....	18
¿Qué es un proyecto?.....	21
Marcando el rumbo: los objetivos.....	23
Caminando hacia los objetivos: la metodología.....	27
Las actividades: características generales.....	27
Tipos de actividades.....	28
Las actividades: nomenclatura.....	29
Nociones básicas sobre evaluación.....	32
¿Qué es la evaluación?.....	34
Principios de la evaluación.....	34
Objetivos de la evaluación.....	36
¿Qué evaluar? ¿Cómo evaluar?.....	36
Tipos de evaluación.....	39
¿Cómo y cuándo evaluar? ¿Con qué evaluar?.....	40
¿Qué son los indicadores?.....	40
Evaluación de la viabilidad de un proyecto.....	46
Mecanismos de seguimiento y control.....	47
Elementos del control.....	49
La evaluación participativa.....	50
Técnicas y herramientas para la evaluación.....	53
La observación científica.....	58

Principios generales de la observación.....	60
Tipos de observación.....	61
Los instrumentos de la observación.....	63
El grupo de discusión.....	66
¿Para qué sirve un grupo de discusión?.....	67
Ventajas e inconvenientes de los grupos de discusión.....	68
Proceso para la realización de grupos de discusión.....	70
La encuesta.....	74
El cuestionario.....	75
El proceso de realización de un cuestionario.....	77
El diseño del cuestionario.....	78
Tipos de preguntas en el cuestionario.....	80
La codificación de las preguntas.....	81
Redacción de las preguntas.....	83
Diferencias entre cuestionario y escala.....	86
Registro y análisis de la información.Toma de decisiones.....	88
Redacción del informe de evaluación.....	90
Referencias bibliográficas.....	92

Introducción

El proyecto PONOS es una iniciativa del área de Juventud del Cabildo de Tenerife que surge para afrontar el reto del empleo juvenil, promoviendo procesos de orientación e inserción laboral innovadores, que permitan ofrecer una oportunidad para acceder al mundo laboral a jóvenes entre 16 y 35 años.

El objetivo principal de PONOS es promover el acceso al empleo favoreciendo el desarrollo de las competencias socio personales que mejoren la empleabilidad a través del desarrollo de una metodología experimental e innovadora. La propuesta se basa en el desarrollo de procesos de co-creación en el diseño de la estrategia de intervención directa y en las acciones implementadas, tomando como referencia la investigación-acción-participativa (IAP).

En todos estos procesos se implica desde el principio a las y los profesionales que trabajan con las personas desempleadas y a la diversidad de agentes vinculados al proceso de inserción laboral (empresas, profesionales, otros servicios públicos, etc.). A medio y largo plazo, el propósito de PONOS es lograr el diseño de un servicio público de apoyo a la inserción laboral eficaz y de calidad que se pueda replicar en otros contextos.

La primera edición del Proyecto PONOS se desarrolló entre septiembre 2021 y agosto de 2022, la segunda edición se inició en septiembre de 2022 y finalizará en agosto de 2023. Los resultados de la evaluación del PONOS 1 pusieron en evidencia la necesidad de proporcionar al equipo de orientación un marco conceptual que les permita comprender los principios básicos de la planificación y la evaluación para que puedan participar con éxito en los diferentes procesos que se llevan cabo. Con ese objetivo, se impartió un curso de formación al equipo de orientación de PONOS 2 en mayo de 2023, tuvo una duración de 20 horas (4 sesiones de 5 horas cada una). Además, se propuso como segundo objetivo diseñar colaborativamente la estrategia evaluativa del Proyecto PONOS 3.

En el curso se empleó una metodología eminente participativa articulada mediante sesiones teórico-prácticas. Los contenidos teóricos sirvieron como inputs para conectar con los conocimientos del equipo y su experiencia previa. Las actividades prácticas se organizaron según las etapas básicas del proceso de evaluación lo que permitió esbozar algunos de los elementos que podrían ser útiles para el diseño de la estrategia evaluativa de la siguiente edición, aunque no se logró articular un esquema completo de la misma.

Partimos de la premisa de que el equipo de orientación tiene un papel singular en la evaluación del proyecto, especial-

mente en las acciones que realizan con las personas orientadas y en el análisis de resultados para la incorporación de las mejoras subsiguientes. Por tanto, con este manual esperamos dar soporte a medio plazo a la formación impartida y, con ello, facilitar la puesta en práctica de lo aprendido por parte del equipo de orientación.

La idea central en la que se basa el contenido del manual es que la evaluación es un proceso indisoluble de la planificación que permite comprobar la medida en que las acciones realizadas conducen a los objetivos previstos al mismo tiempo que proporciona información para la toma de decisiones en distintos niveles. Dicho de otro modo, la evaluación debe planificarse como una parte más del diseño del proyecto, para lo que es imprescindible reconocer el marco en el que se encuadra el proyecto y disponer los conocimientos básicos sobre la evaluación y sus herramientas. En cada una de las partes, cuando ha sido posible, hemos incorporado ejemplos concretos aplicables al proyecto PONOS, en ocasiones recreados desde las aportaciones que hizo el equipo durante la formación.

En definitiva, esperamos que este manual sirva como marco de análisis que ayude a diseñar y aplicar una evaluación participativa, pluralista y procesual, que proporcione información para el análisis crítico de los efectos de la práctica

profesional y sus implicaciones. Todo en aras de plantear propuestas de mejora que favorezcan el logro de los objetivos.



**Fundamentos básicos
sobre planificación:
diseño de proyectos**

Fundamentos básicos sobre planificación: diseño de proyectos

“Fallan nuestros planes porque no tienen una meta a la que dirigirse. Ningún viento es favorable para el barco que no sabe a qué puerto encaminarse”

Luccio Anneo Séneca, Epístolas morales a Lucilio, Epístola 71.

Para poder planificar, es necesario partir de la concepción compleja y dinámica de la realidad social en la que nos encontramos. Planificar supone construir diseños lógicos para racionalizar recursos escasos que han de ser aplicados en un tiempo determinado, con la intención de afectar la realidad, esperando construir una distinta o generar nuevos procesos.

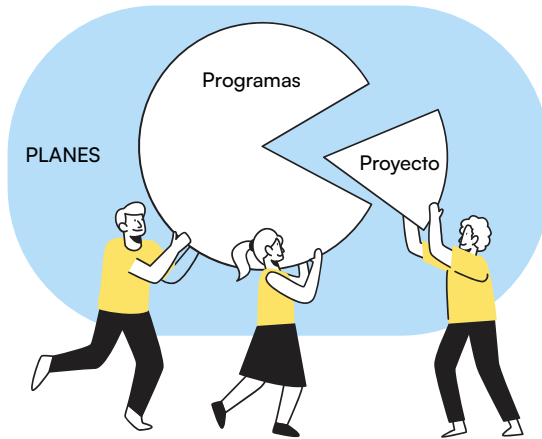


FIGURA 1. CONCEPTOS E IDEAS GENERALES SOBRE PLANIFICACIÓN

Entre los principios de la planificación se encuentran:

Conocimiento de la realidad

Para ello es necesario realizar o disponer de un diagnóstico, que es la base para asentar la planificación. Se refiere al primer estudio para conocer los problemas o necesidades, así como la especificación de los recursos disponibles.

Continuidad y secuenciación

Supone la definición del proceso y la precisión del tiempo necesario para la realización de cada acción y las decisiones o fases que se abordarán a lo largo de la planificación, determinando a qué objetivos se da respuesta con cada una de las acciones. Implica también la toma de decisiones para dar continuidad a la planificación.

Flexibilidad

En un proyecto las decisiones sobre la planificación deben estar claramente prescritas, sin que eso implique la rigidez de no ser modificadas en función de las variables que intervienen en el problema y las interrelaciones o los posibles cambios en el desarrollo de las acciones proponiendo caminos alternativos a partir de la revisión.

Univocidad y reversibilidad

Hace referencia a que los objetivos, la percepción de las necesidades, las formas de afrontar las mismas y el diseño de la planificación deben tener el mismo sentido para las partes que intervienen. La reversibilidad implica la capacidad de volver al punto de partida de la planificación, no así de la situación en la que se interviene.

Realismo. Este principio se refiere a la viabilidad de la ejecución prevista y de los resultados esperados.

Participación

Es un principio clave, supone identificar quiénes van a participar, en qué actividades, cuál será su nivel de responsabilidad, cómo lo harán (a través de qué cauces) y cuándo lo harán.

Integración

Todos los elementos, acciones, objetivos y resultados previstos deben de ser coherentes entre ellos de manera que el diseño tenga marco lógico.

Modelos de planificación: Estratégica y Operativa

Según las decisiones que tomemos durante el proceso de planificación, es posible hablar de diversos tipos o modelos, en este caso atendiendo a su alcance temporal distinguiremos entre planificación estratégica y operativa.

TABLA 1. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

Elemento clave	Planificación estratégica	Planificación operativa
Horizonte de tiempo	Largo plazo más de 5 años	Medio y corto plazo de uno a tres años
Objetivos	Estratégicos Misión Visión	Generales Específicos Operativos
Nivel de dirección	Alta	Media/baja
Complejidad	Alta	Baja
Foco de control	Resultados globales	Realizado vs estándar
Punto de partida	Análisis del entorno y organización	Estándares técnicos
Contenido	Amplio, general y cualitativo	Específico y cuantitativo
Naturaleza de la información	Externa e intuitiva	Interna y técnica
Grado de predicción	Bajo	Alto
Estructura de decisiones	No programadas e imprevisibles	Muy programadas

Planificación Estratégica

Según Burgwal y Cuellar (1999), en Navajo (2009) “la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar la transformación que requiere el entorno” (p.27). En la Planificación Estratégica el objetivo general se formula de acuerdo con el propósito principal del plan, programa o proyecto, los valores y las expectativas. De esta forma, cuando hacemos una planificación estratégica tenemos en cuenta tanto el planteamiento general del tipo de institución (misión), como la imagen de futuro que tiene (visión). Los objetivos surgen precisamente de esto, por lo que encontramos objetivos estratégicos unidos a la misión y los valores de las instituciones.

Además, la Planificación Estratégica es a largo plazo (más de cinco años) y cuenta con un nivel de dirección y de complejidad altos. El control se establece sobre los resultados globales, que habrán partido previamente de un análisis de la organización y su entorno.

El contenido en este caso es bastante amplio y general, además de cualitativo, y el grado de predicción de los resultados es bajo.

La toma de decisiones en este tipo de planificación suele estar marcada por la imprevisibilidad, ya que no están programadas previamente.

Podríamos decir entonces que la Planificación Estratégica consiste en definir los logros que se esperan obtener en un periodo de tiempo prolongado, en la que la capacidad de predicción de los resultados es baja y el contenido es amplio, general y cualitativo.

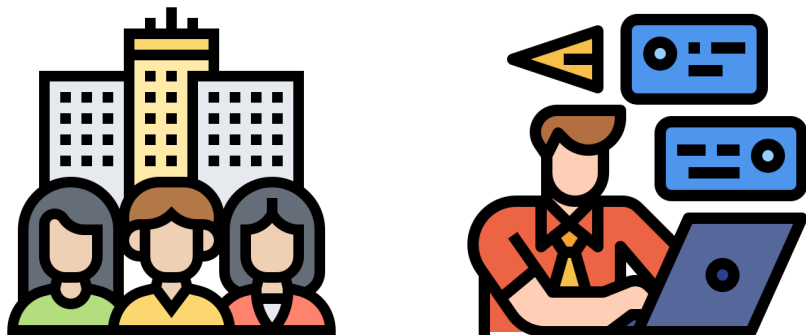
Planificación Operativa

La Planificación Operativa surge de la necesidad de resolver situaciones problemáticas con unos recursos limitados, por lo que en este proceso de planificación es necesario priorizar y definir una estrategia que nos guíe mediante unos objetivos claros. Como los objetivos son múltiples, la planificación se basa en decidir qué hacer con estos recursos escasos y cómo deben ser usados para conseguir cada uno de esos objetivos priorizándolos. Además, en la Planificación Operativa también se formulan una serie de pronósticos sobre la situación futura (Espinoza, 1989).

Puesto que contamos con recursos escasos, esta planificación suele realizarse a corto y medio plazo, no excediendo normalmente del año. La estructura de sus objetivos, por tanto, está desagregada en generales, específicos y operativos, lo que conlleva un grado de predicción alto y una estructura de decisiones muy programada.

En el caso del nivel de dirección y de complejidad hablamos de niveles medios/bajos y el control no se da sobre los resultados globales, sino sobre lo realizado frente a lo planificado. Respecto al punto de partida, a diferencia de la Planificación Estratégica, en este caso no hay un análisis del entorno y la organización, sino que se parte de una serie de estándares técnicos. En esta línea, la naturaleza de la información que se maneja en la Planificación Operativa es interna y técnica y el contenido y específico y cuantitativo.

Podemos definir de forma breve la Planificación Operativa como un proceso de toma de decisiones en el que hay que trabajar con recursos limitados para la consecución de múltiples objetivos en un periodo de tiempo breve.



Elementos de la planificación

La planificación cuenta con una serie de elementos que integrados entre sí conducen a la transformación de la realidad que se quiere afectar. Los planes tienen efectos genéricos, pero dentro de los planes puede haber diversos programas que tienen efectos concretos y, dentro de los programas, habrá proyectos que nos permitirán hablar de resultados.

En el caso concreto de PONOS 2, que cuenta con una serie de actividades y pretende tener unos resultados concretos, el proyecto está enmarcado en el Programa de Empleo Juvenil del Cabildo de Tenerife y, a su vez, en el Plan de Empleo de Tenerife. De este modo, los resultados que se obtengan con las acciones del Proyecto PONOS, incrementarán los resultados esperados en los objetivos perseguidos por el Programa de Empleo Juvenil y finalmente estos contribuirán

a lograr los cambios esperados con el despliegue del Plan de Empleo del Cabildo de Tenerife. A título ilustrativo, si lo que espera el plan de empleo del Cabildo, es reducir la tasa de desempleo de la población de la isla, el programa de empleo juvenil propone reducir la tasa de empleo de la juventud tinerfeña y PONOS intenta promover la inserción laboral de, por ejemplo, 100 jóvenes con determinadas características a lo largo de una año y lo logra, habrá contribuido a reducir la tasa de desempleo juvenil (habrá 100 jóvenes menos en desempleo) y con ello la total de la isla (habrá 100 personas menos en desempleo).

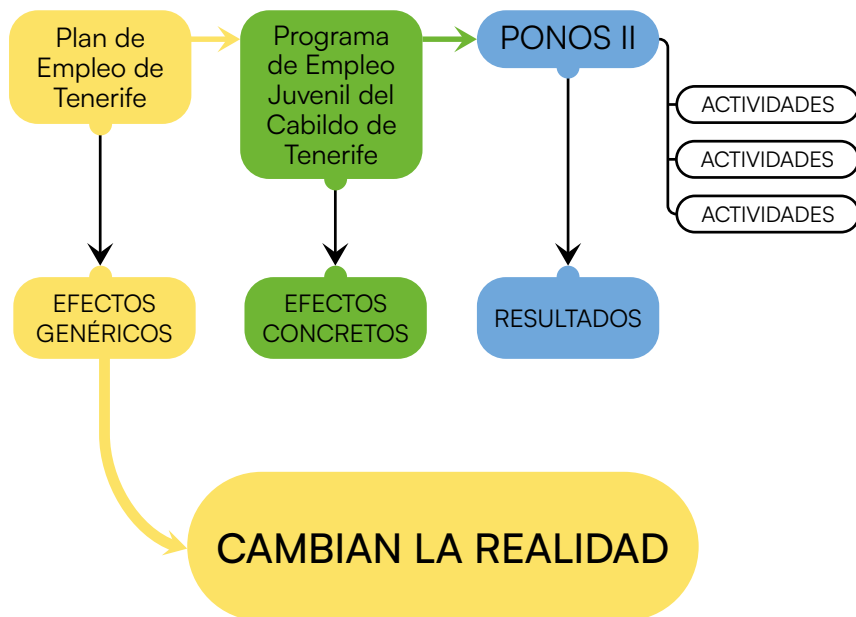


FIGURA 2. VISIÓN SISTÉMICA DEL PROYECTO PONOS II

¿Se pueden hacer proyectos sin hacer referencia a un programa o a un plan?

Para responder a esta pregunta debemos tener en cuenta lo mencionado en el apartado anterior respecto a los efectos de planes, programas y proyectos. Para poder hablar de un cambio en la realidad necesitamos tener efectos genéricos, efectos que se asocian a planes.

Por tanto, aunque sí sea posible realizar proyectos sin enmarcarlos en programas o planes, estaremos hablando de “activismo” o “asistencialismo”. Diseñar y desarrollar proyectos sin tener en cuenta, cuando existen, los planes y los programas de referencia, supone simplemente actuar, sin poder garantizar que los resultados del proyecto sirvan realmente para mejorar la situación de que se trate, ya que afectarían solo a una pequeña parte de la realidad que se pretende transformar, por lo que nos quedaríamos en el plano más superficial: la ejecución.

Realizar un proyecto de forma aislada nos impide agregar los resultados a otras acciones en curso y, por tanto, contribuir a los efectos genéricos que son los que, a fin de cuentas, nos permiten hablar de un cambio en una determinada fracción de la realidad.

Dado el objetivo de este manual, nos centraremos en las características de los proyectos como unidad básica de la planificación, que coincide con el nivel que corresponde con el proyecto PONOS II y, en general, la colaboración en su diseño es lo que, más directamente, atañe a los equipos de intervención.

¿Qué es un proyecto?

El proyecto es la unidad más pequeña de un plan y se compone de un conjunto ordenado de acciones para lograr un objetivo concreto, aplicando una serie de recursos determinados a una parte delimitada de la realidad. En consecuencia, es la forma de concretar el método para lograr los objetivos previstos en el programa en el que se enmarque.

El proyecto se erige así como instrumento básico de la intervención social, siendo el eslabón último de los planes y programas. Contribuye a crear un camino a recorrer, a establecer un itinerario preciso e implica una intervención a corto plazo y unos resultados inmediatos.

En la Tabla 2, se incluyen las partes que debe tener un proyecto, cada uno de ellos responde una pregunta clave que ayuda a organizar las ideas y redactarlas de forma sencilla, directa y clara. Además, en el caso de los objetivos (los veremos después) mensurables.

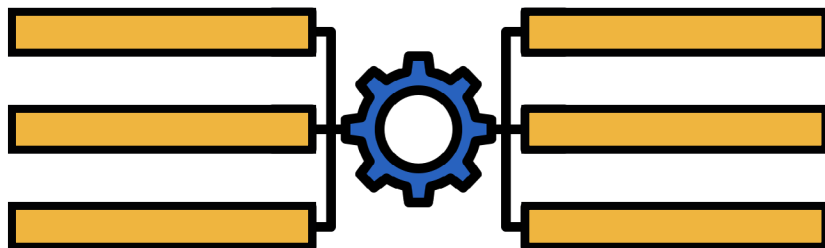


TABLA 2. COMPONENTES Y PREGUNTAS CLAVE DE UN PROYECTO

Preguntas básicas en la elaboración de un proyecto		
Qué	Se quiere hacer	Naturaleza del proyecto
Por qué	Se quiere hacer	Origen y fundamentación
Para qué	Se quiere hacer	Objetivos generales y específicos (recogidos en el plan y programa de referencia)
Cuánto	Se quiere hacer	Objetivos operativos
Dónde	Se quiere hacer	Localización/ Cobertura espacial
Cómo	Se va a hacer	Metodología (concretando actividades y tareas)
Cuándo	Se va a hacer	Calendarización
A quiénes	Va dirigido	Participantes
Quiénes	Lo van a hacer	Profesionales y otras personas implicadas
Con qué	Lo van a hacer / costear	Recursos materiales y económicos
Se está logrando / se logró	Lo previsto	Sistema o plan de evaluación

Nota: adaptado de Ander Egg (1991)

Las respuestas a estas preguntas son el contenido esencial del proyecto. Este contenido debe describirse en un documento claro y completo a la vez que concreto y sintético; además, es importante que sea manejable y cómodo, responda a un orden sistemático que respete el orden de presentación de los elementos recogidos en el mismo. Y, no es menos importante, que su presentación sea atractiva y gráfica a nivel visual para facilitar la consulta y el seguimiento de los hitos más importantes del camino que traza el proyecto.

Marcando el rumbo: los objetivos

Un objetivo “es el logro que se pretende alcanzar con la ejecución de las actividades de un proyecto. Constituye el punto central de referencia para entender la naturaleza más específica de la acción a realizar y sirve como elemento que proporciona coherencia a las actividades” (Froufe y Sánchez, 1991, p.132)

Los objetivos responden a la pregunta ¿para qué se hace la intervención? y, para poder responderla de forma adecuada, debemos formular objetivos que sean claros, medibles, observables, alcanzables, compatibles y coherentes entre sí. Además, deben orientar y facilitar la acción, pueden expresar resultados y medios y deben mostrar una relación hipotética entre ellos que ayudará posteriormente a la valoración de los efectos.

Los objetivos varían según sus características y se clasifican como generales, específicos y operativos.

Generales

Los objetivos generales corresponden a los propósitos más amplios, ya que sirven como marco de referencia de la acción. Pueden ser tanto finales como intermedios y sus efectos son generales y a largo plazo. Se ubican en los planes (en

las formulaciones actuales se desprenden de los objetivos estratégicos, son una concreción temporal de éstos).

Específicos

Los objetivos específicos sirven para concretar y desglosar los generales, ajustándolos al marco concreto de la intervención. Por tanto, representan los logros que se pretenden alcanzar, describen la actuación que se llevará a cabo y producen efectos en este caso concretos y a medio plazo. Se ubican en los programas que contienen cada plan de referencia.

Operativos

Los objetivos operativos hacen referencia a la conducta inmediata o las actividades que se deben desarrollar, ayudando así a orientar y canalizar las actividades hacia la propia evaluación. En cuanto a sus características, se deben enunciar en forma de conductas observables, constatables y evaluables, definiendo las condiciones en las que se debe producir e incluyendo los propios criterios de evaluación que permiten conocer qué ha ocurrido y cuánto ha ocurrido. También deben explicitar las personas participantes, las intervenciones y los resultados esperados. Se diseñan y se ubican en los proyectos, que a su vez se enmarcan en un programa concreto dentro del plan de referencia.



FIGURA 3. EJEMPLOS DE TIPOS DE OBJETIVOS SEGÚN EL NIVEL DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA

En este ejemplo podemos ver como el objetivo general deriva de un Plan Nacional pensado a largo plazo en el que se encuadra un Programa con sus correspondientes objetivos específicos que se pretenden alcanzar a medio plazo y ayudan a concretar el objetivo general del Plan Nacional y,

finalmente, encontramos un Proyecto que permite concretar los objetivos anteriores y detallan las condiciones en las que se deben producir las actividades reflejadas en los objetivos.

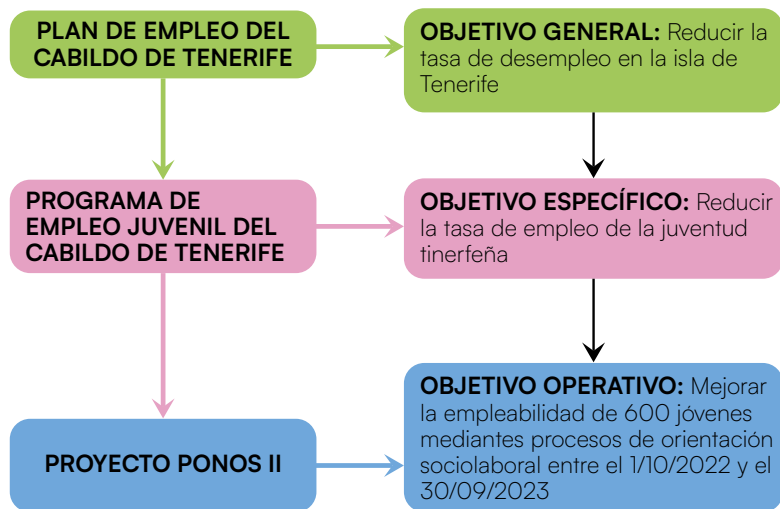


FIGURA 4. EL PLAN DE EMPLEO DEL CABILDO DE TENERIFE Y SU RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS

En el caso del Proyecto PONOS, uno de sus objetivos operativos alude a una noción compleja como es la empleabilidad, que se refiere al conjunto de competencias generales y específicas que hacen a una persona competitiva en el mercado de trabajo, por tanto, es necesario concretar su contenido (que se entiende por empleabilidad en este contexto) y desagregarlo en las competencias que efectivamente se prevea potenciar (autoconocimiento, trabajo en equipo, formación específica en un oficio, etc.). Eso se puede hacer

directamente en la metodología, incluyendo las actividades necesarias para la mejora de cada una de las competencias (por ejemplo: realizar talleres que favorezcan el autoconocimiento). O bien, señalar tantos objetivos operativos como competencias se hayan seleccionado para mejorar la empleabilidad.

Caminando hacia los objetivos: la metodología

Se refiere a ¿cómo? se lograrán los objetivos propuestos, en general, la metodología corresponde al conjunto de acciones que se realizarán en el marco del proyecto.

“Es el conjunto de acciones que se deben poner en marcha para lograr los objetivos propuestos, con unos recursos y un tiempo determinados, en un espacio concreto. Deben surgir del compromiso de todos los participantes desde la cooperación y la participación” (García y Ramírez, 2006)

Las actividades: características generales

Las actividades se deducen de los objetivos operativos (pueden ser actividades finalistas o actividades previas), su enunciado se inicia con un verbo de acción, deben ser coherentes y realistas, sistemáticas e intencionales, adaptadas al

contexto concreto e implican el uso de recursos y la asignación de responsabilidades.

Tipos de actividades

Directas o indirectas

Según si implican acción de relación (entrevistas, visitas, reuniones...) o acciones sin relación con las personas (documentación, gestión...).

Simultáneas o sucesivas

Según si se realizan al mismo tiempo (parciales o totales) o si la realización de una actividad implica la realización de la anterior (inmediatas o no inmediatas).

Previas, paralelas y posteriores

Según si debe haberse realizado la actividad para realizar la siguiente, si se realizan al mismo tiempo (simultáneas) o si no pueden realizarse hasta que esté terminada la anterior (sucesivas).

Grupales o individuales

Según quienes la realizan.

De barrio, de planificación, de control, etc.

Según la naturaleza de la acción o el objetivo que persigue.

Las actividades: nomenclatura

Las actividades constituyen el diseño del proceso de ejecución para el logro de objetivos. En función de la nomenclatura elegida en cada proyecto, podemos encontrar actuaciones-actividades-tareas o actividades-tareas. En el primer caso, cuando se hace referencia a actuaciones-actividades-tareas, García y Ramírez (2003) las definen como:

- Actuaciones: conjunto de actividades
- Actividades: acciones concretas
- Tareas: partes necesarias para la ejecución de una acción concreta.

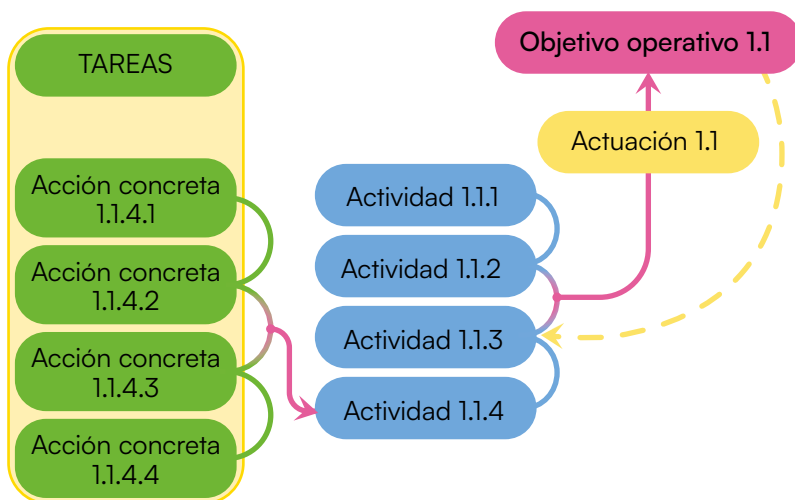
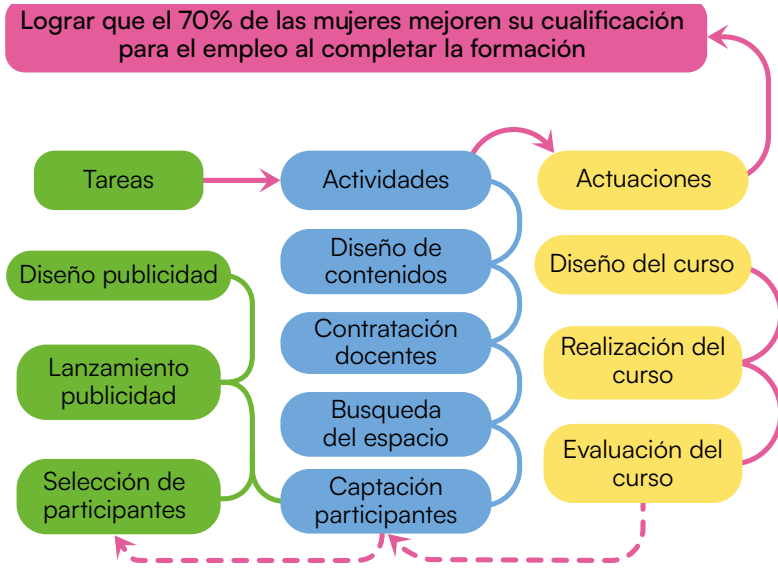


FIGURA 5. RELACIÓN ENTRE OBJETIVO OPERATIVO, ACTUACIÓN, ACTIVIDADES Y TAREAS

En el segundo caso, cuando se hace referencia a actividades-tareas, la definición de cada una de ellas sería (Froufe Quintas y Suárez Castaño, 1991):

- Actividad; conjunto organizado de comportamientos y estilos de acción
- Tarea: conjunto de actividades, estructuradas y secuenciadas que permiten organizar la acción

Se puede optar por cualquiera de las dos opciones siempre y cuando se mantenga coherencia en el rango elegido y se atribuyan las mismas características a las acciones que se enuncian bajo cada epígrafe. Es importante tener en cuenta que la elección viene dada por el tipo de proyecto (su complejidad) y el contexto en el que se lleva a cabo.



va en dirección contraria porque se salta la actuación

P.E. La evaluación del curso será una actividad para la que hay que especificar tareas

FIGURA 6. EJEMPLO DE LA RELACIÓN ENTRE OBJETIVO OPERATIVO, ACTUACIÓN, ACTIVIDADES Y TAREAS

Nociones básicas sobre evaluación

Nociones básicas sobre evaluación

¿Qué es la evaluación?

La evaluación se define como un proceso de análisis de la información recogida para la toma de decisiones; en este proceso, se toma como referencia aquello que debería haber ocurrido en relación con aquello que finalmente ocurrió. La información que se analiza es la resultante de la aplicación de mecanismos de control y seguimiento, mecanismos que también permiten comprobar el grado de cumplimiento de las hipótesis u objetivos planteados en el proyecto (García y Ramírez, 2006).

Evaluar consiste en determinar el valor algo, lo que implica conocer previamente las escalas o los criterios para su valoración, emitiendo una opinión (formada) basada en los datos recogidos y en el conocimiento de la situación que se evalúa.

En general, la evaluación puede ser entendida como:

- Un “juicio profesional” basado en evidencias.
- Una forma de medida (determinar el valor de una cosa con relación a una referencia preestablecida -estándares, objetivos, ...-).

- La determinación del grado de congruencia entre realizaciones y previsiones.
- Una orientación para la toma de decisiones.
- Una forma de valorar ejecuciones (sin referencias previas)

En cualquier caso, la evaluación siempre implica la asignación de juicios de valor, bien sea de acuerdo con lo planeado (sistema de evaluación previsto) bien sea a posteriori en el intento de corregir un defecto de la planificación (no existe un sistema de evaluación).

Principios de la evaluación

De acuerdo con Espinoza (1989), la evaluación debe cumplir con los siguientes principios:

Ser objetiva

No debe estar contaminada por la forma de pensar y sentir de quienes evalúan.

Ser válida

Debe medir de forma demostrable y comprobable, se basa en evidencias.

Ser confiable

Debe producir resultados iguales o parecidos en situaciones diferentes.

Ser oportuna

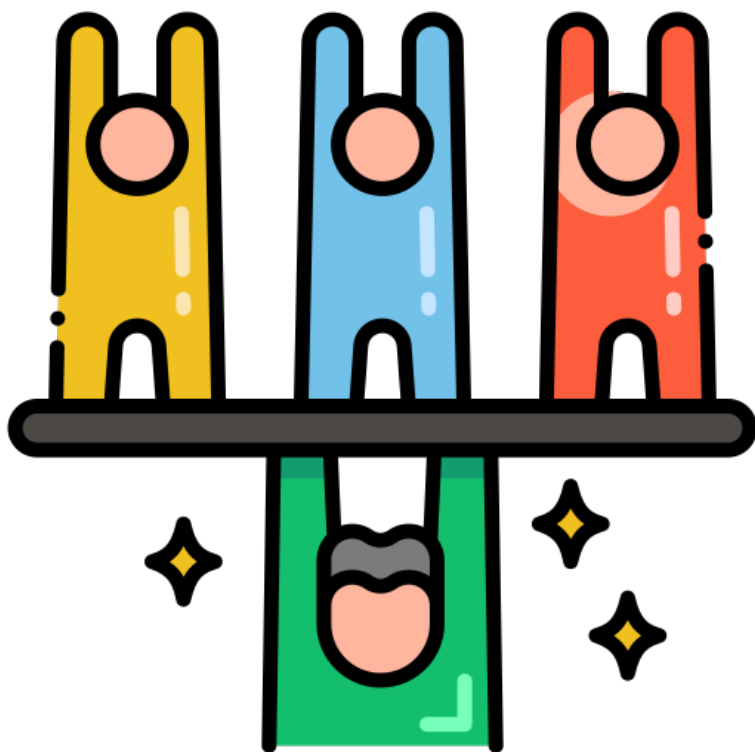
Su aplicación no puede producir distorsiones en el proceso.

Ser práctica

Debe servir al objetivo para el que fue diseñada.

Ser útil

Debe, siempre, tener una o varias utilidades dentro del programa o proyecto en el que se desarrolle.



Objetivos de la evaluación

La evaluación tiene dos objetivos principales:

Medir el grado de idoneidad, efectividad y eficiencia de un plan, programa o proyecto.

Facilitar el proceso de toma de decisiones sobre las intervenciones a realizar para transformar una realidad dada.

¿Qué evaluar? ¿Cómo evaluar?

La evaluación puede darse en distintos momentos y con objetivos diferentes, en función de esto, es posible encontrar evaluación de necesidades, evaluación del diseño del proyecto o evaluación de la puesta en marcha de las actividades previstas. En el primer caso, la evaluación permite identificar cuáles son las necesidades o problemáticas que se quieren afrontar mediante el proyecto; en el segundo caso, permite evaluar el propio diseño del proyecto, identificando elementos a mejorar en el mismo; en el tercer caso es posible evaluar la implementación, la cobertura, el proceso, los resultados, los objetivos, etc.



FIGURA 7. QUÉ EVALUAR. LA RELACIÓN DE LA EVALUACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN

La evaluación requiere una organización previa, es decir debe existir un sistema o un plan de evaluación que se diseña junto con el proyecto. Para ello es necesario considerar una serie de objetivos y acciones que conforman el proceso de evaluación (Figura 8):



FIGURA 8. EL PROCESO DE EVALUACIÓN



Tipos de evaluación

La evaluación se puede caracterizar según distintos parámetros como el momento en el que se realiza, quién la realiza, el método que se aplica o quién interviene en ella. En la Tabla 3 se recogen los tipos más habituales según distintas dimensiones.

TABLA 3. CRITERIOS Y TIPOS DE EVALUACIÓN MÁS HABITUALES.

Criterio	Tipo
Momento en el que se realiza	Formativa (de proceso) Sumativa (final)
Quién la realiza	Interna Externa Mixta
El método empleado	Cuantitativa Cualitativa Mixta
El rol de las personas que participan	Tradicional Participativa
El objetivo de la evaluación	De necesidades Del diseño De la implementación (del desarrollo de las actividades) De la cobertura De resultados Económica

¿Cómo y cuándo evaluar? ¿Con qué evaluar?

Las respuestas a estas preguntas dependen del diseño del sistema o plan de evaluación. Ese plan debe establecer el proceso general a seguir (las actividades de evaluación o como se evaluará) y cuándo se realizará cada una de ellas. Asimismo, existe una gran variedad de opciones respecto a los instrumentos (con qué evaluar) que se eligen en función de los objetivos que se persiguen. En general, es posible utilizar cualquiera de las técnicas e instrumentos disponibles en las Ciencias Sociales, como pueden ser encuestas, cuestionarios, entrevistas, observación, grupos de discusión, análisis de documentos, expedientes, hojas de registro, control de actividades, entre otras.

¿Qué son los indicadores?

Un aspecto central de la evaluación son los indicadores, es importante conocer qué son y cómo utilizarlos.

Un indicador “es la unidad que permite establecer la medida en que se ha logrado un objetivo operativo, son los puntos estratégicos de control que facilitan el proceso interpretativo” (García y Ramírez, 2006). Los indicadores nos permiten establecer de qué forma se va a medir el nivel de consecución de los objetivos, según sean estos, los indicadores pueden

ser tanto cuantitativos (ratio, tasa, ...) como cualitativos (calidad, satisfacción o utilidad percibidas).

- La formulación o elección de los indicadores no es un proceso arbitrario ni azaroso, es necesario tener en cuenta:
- Lo que se quiere medir: determinar las variables concretas, que es relevante medir dentro de cada dimensión a evaluar.
- Las posibilidades de obtención de datos: entre los que están disponibles, o es viable obtenerlos, seleccionar los más precisos y pertinentes.
- La teoría de la que se parte: en función de lo que se espera obtener, habrá uno o varios tipos de indicadores adecuados.

Por tanto, los indicadores deben ser independientes, distintos para cada objetivo; verificables, es decir, no están sujetos a interpretación; válidos, miden lo que se quiere medir; y accesibles, hay datos suficientes y fiables para obtener el indicador. Además, es importante que los indicadores sean útiles en tanto la información que aporten tenga valor técnica e institucionalmente, sencillos en la medida que se pueden construir e interpretar con sencillez y, finalmente, complementarios en cuanto que unos ayuden a la interpretación de otros indicadores.

Teniendo en cuenta que el propósito de PONOS es mejorar la empleabilidad de las personas jóvenes que participan en él, los indicadores se diseñan para medir el cambio entre la situación de partida (input) y la situación de llegada (output) en las distintas dimensiones de cada uno de los objetivos perseguidos. En la Figura 9 se puede observar una propuesta de la premisa de partida para la evaluación.

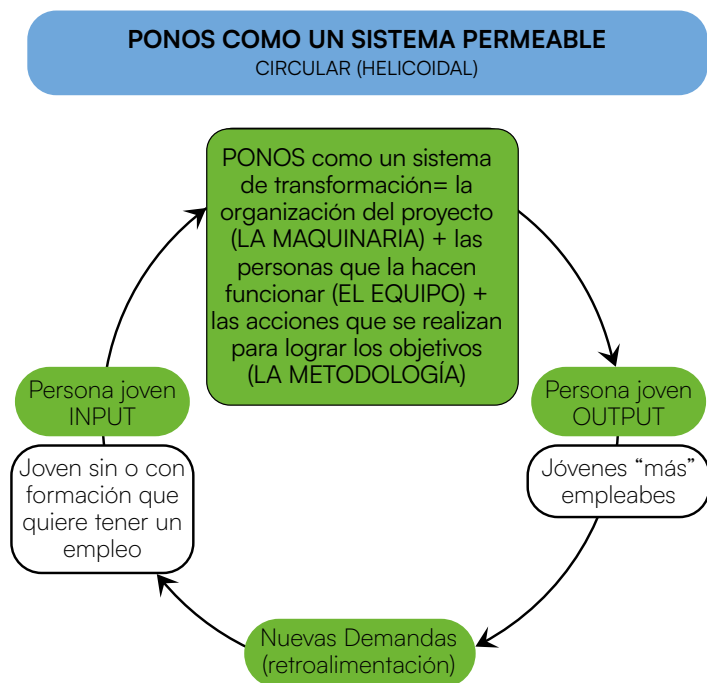


FIGURA 9. LA PREMISA DE LA EVALUACIÓN

Tomando como referencia el proyecto PONOS, en la Tabla 4, recogemos algunos ejemplos de indicadores de objetivo, la tasa de éxito como cuantitativo y la utilidad percibida del itinerario como cualitativo (esta medida se obtiene calculando el promedio de las respuestas a las preguntas sobre utilidad de los itinerarios que contesten las participantes, si fuera en una escala de 1 a 10, el valor esperado sería 7, el real el resultado de sumar todas las respuestas y dividir las por el número de participantes).

Teniendo en cuenta que el propósito de PONOS es mejorar la empleabilidad de las personas jóvenes que participan en él, los indicadores se diseñan para medir el cambio entre la situación de partida (input) y la situación de llegada (output) en las distintas dimensiones de cada uno de los objetivos perseguidos. En la figura 9. se puede observar una propuesta de la premisa de partida para la evaluación.

TABLA 4. EJEMPLOS DE INDICADORES DE OBJETIVO

Objetivo	
Mejorar la empleabilidad de 600 jóvenes mediante itinerarios de orientación sociolaboral entre el 1/10/2022 y el 30/9/2023 con una utilidad percibida del 70%.	
Indicadores de objetivo	
<i>Tasa de éxito:</i> $\frac{N^{\circ} \text{ itinerarios finalizados}}{N^{\circ} \text{ de itinerarios iniciados}} * 100 =$	<i>Tasa de éxito:</i> $\frac{402}{523} * 100 = 76\%$
<i>Utilidad percibida:</i> $\frac{\text{media total}}{7} * 100 =$	<i>Utilidad percibida:</i> $\frac{8}{7} * 100 = 114\%$

Los resultados son la concreción de los objetivos descritos en términos de la medida de lo que se espera conseguir, generalmente los indicadores se refieren a las evidencias de ese logro, que complementa el indicador de objetivo.

TABLA 5. EJEMPLOS DE INDICADOR DE RESULTADO

Resultado esperado
150 nuevos convenios con empresas de Tenerife para becas de formación o contratos nuevos
Indicadores de resultado
Convenios firmados Becas firmadas Contratos de trabajo suscritos

Como es posible observar, los indicadores permiten desglosar objetivos y resultados esperados en pequeñas partes medibles que, en conjunto, llevan al objetivo o al resultado esperado.

Con todo, es importante tener en cuenta que hay otras actividades que suelen confundirse con la evaluación, como las auditorías o las memorias finales, si bien se trata de evidencias que permiten conocer lo realizado en distintas partes o en el conjunto de un proyecto, no reúnen los requisitos de la evaluación que hemos resumido antes.

NO ES EVALUACIÓN

- Seguimiento o monitoreo
- Memoria
- Observatorio
- Auditoría



FIGURA 10.

Evaluación de la viabilidad de un proyecto

“Establecer la medida en la que los contenidos y resultados previstos en el proyecto son coherentes entre sí y en relación con el contexto (entorno amplio)” (García y Ramírez, 2003).

La viabilidad pretende responder a la pregunta ¿puedo hacer lo que me propongo? y puede ser de distintos tipos:

Viabilidad técnica

¿Existen recursos para poder alcanzar los resultados esperados? ¿sus interrelaciones son compatibles?

Viabilidad política y social

¿Hay apoyo oficial a lo que se espera lograr? ¿lo que se va a hacer es lo que quieren las personas involucradas? ¿son compatibles los intereses de las personas involucradas y los resultados? ¿es legal lo que se quiere hacer?

Viabilidad económica-financiera

¿Están disponibles los recursos monetarios en el tiempo y forma que requiere el proyecto? ¿es eficiente la intervención

según los resultados esperados y sus costes?

Viabilidad de gestión

¿El equipo promotor tiene la capacidad de poner en marcha las acciones previstas?

Mecanismos de seguimiento y control

“Permiten medir periódicamente los resultados obtenidos y compararlos con los esperados, e introducir las modificaciones necesarias para ubicar el proceso dentro de límites aceptables” (Espinoza, 1989)

El seguimiento y control es un mecanismo activo que permite revisar y ajustar las acciones y los elementos del proceso, es una forma de comprobar que las actividades se llevan a cabo tal y como estaba previsto en espera de alcanzar los resultados esperados.

¿Qué es lo que se controla?

Se controlan los procesos, cómo se hacen las actividades, cualquiera que sea su naturaleza, se controlan los productos (outputs o resultados); la gestión del propio proyecto y la gestión financiera.

El control puede ser tanto interno como externo;

El control interno

Supone el control del engranaje de la organización del proyecto y garantiza que el sistema funciona de acuerdo con el esquema planteado y que cada elemento cumple su función.

El control externo

Supone el control de la información procedente del exterior y el impacto; el control externo se adapta según mecanismos de feed-back o feed-before.

Elementos del control

Dentro del propio proyecto se establece el control en función de la fase en la que se encuentre; en la fase de formulación la pregunta a responder es ¿el proyecto que se ha formulado es el que se quería formular?; en la fase de implementación, la pregunta a responder es ¿está todo listo para empezar?; y en la fase de ejecución la pregunta es ¿estamos haciendo lo previsto en el tiempo y con los recursos previstos?

Los criterios para el control dependen del objetivo fijado, que permite hacer la pregunta ¿estamos logrando lo que esperaba? La unidad de control la conforman los indicadores de objetivo/s en tanto ayudan a determinar la medida en la que se están logrando cada uno de ellos.

El control permite establecer medidas correctivas, medidas que afectan más a los procesos que a los objetivos puesto que pretenden redirigir las acciones hacia el resultado esperado, estas medidas deben ser rápidas y pueden ser realizadas, según el grupo activante:

- **Los ejecutores**
- **La coordinación general o dirección**
- **La supervisión externa**
- **La autoridad responsable de la organización gestora**

Es importante tener muy claro que el seguimiento y control no es evaluación, aunque sí puede dirigir hacia ella y la permite, independientemente de si es formativa o sumativa.

La evaluación participativa

La evaluación participativa es una modalidad de evaluación interna en la que la responsabilidad no recae exclusivamente en la instancia ejecutora, sino en las personas participantes, que constituyen el agente principal en la recogida de datos, interpretación y proyección de recomendaciones para el futuro.

Suele estar asociada a metodologías del tipo investigación-acción, donde los beneficios del proyecto no se basan solo en el grado de logro de los objetivos, sino en los elementos de continuo aprendizaje durante el proceso de ejecución. El desarrollo del proyecto y la participación auténtica de las personas involucradas en todas sus fases constituyen una de las principales finalidades.

Aun apoyándose en asesorías externas, pretende reducir al mínimo la distancia entre las personas evaluadoras y las participantes. La persona que evalúa en este enfoque es más una animadora que un juez, ya que su función consiste en dinamizar, facilitar las discusiones y recoger sus resultados. La evaluación participativa implica, entre otras cosas, la contratación de personal para:

- La revisión de objetivos y actividades.
- La supervisión de las razones para la evaluación.
- El diseño de las preguntas de evaluación.
- Las decisiones sobre quién(es) hará(n) la evaluación.
- La identificación de indicadores directos e indirectos.
- La localización y selección de las fuentes de información.
- La determinación de las habilidades y el trabajo que se requieren para obtener la información.
- El establecimiento de los momentos (cuándo) para realizar la recopilación y el análisis de la información.
- La asignación de las personas (quién(es)) que recopilarán la información.

Posteriormente, la información se reúne en una base de datos, se analiza parcialmente y se presenta al público apropiado, que analizará más a fondo la información de forma colectiva. Finalmente, se desarrollan conclusiones y planes de acción a partir de las ideas que surgen de este proceso. La evaluación participativa se constituye como un proceso

en el que es necesario:

- Escuchar a todas las partes con la finalidad de mejorar la objetividad.
- Centrarse en la triangulación y confirmar la información
- Garantizar la transparencia del proceso.
- Informar a todas las partes involucradas en el momento de planificar la evaluación además de comunicar los objetivos y resultados.
- Garantizar que las conclusiones y recomendaciones de la evaluación tendrán un impacto visible sobre el proyecto.

TABLA 6. COMPARATIVA ENTRE LA EVALUACIÓN TRADICIONAL Y LA EVALUACIÓN PARTICIPATIVA

TRADICIONAL	PARTICIPATIVA
Responsabilidad profesional	Responsabilidad compartida
El poder en la dirección/administración	El poder en las personas participantes
Profesionales como expertos/as	Las personas participantes como expertas
Liderazgo externo, basado en la autoridad, posición y título	Liderazgo como visión compartida con amplio apoyo
Relaciones limitadas a lo establecido	Énfasis en la cooperación y colaboración
Evaluación para justificar gastos y/o resultados	Evaluación para el desarrollo y la mejora del proyecto/acción
Énfasis en el informe de la evaluación	Énfasis en el proceso de evaluación

Técnicas y herramientas para la evaluación

Técnicas y herramientas para la evaluación

Tal y como señalamos antes, para la evaluación es posible utilizar cualquiera de las técnicas de aplicación en las Ciencias Sociales. Dada la naturaleza del proyecto PONOS, hemos seleccionado: la entrevista, la observación, los grupos de discusión y la encuesta, para la que se requiere el uso de cuestionarios (instrumento) que describiremos brevemente en los siguientes epígrafes.

Cabe recordar que la realización de una evaluación es un tipo de investigación más de acuerdo los objetivos que persigue (Cea, 2001; Ruiz, 2012) (Tabla 7).



TABLA 7. TIPOS DE ESTUDIOS SEGÚN LOS OBJETIVOS

Tipo	Descripción	Subtipos
Exploratorios	Sirven para realizar un primer acercamiento a un tema poco estudiado	
Descriptivos	Son útiles para detallar lo que ocurre en una realidad dada	Descriptivo Clasificadorio De medición Comparativo
Explicativos (relacionales)	Tratan de establecer las relaciones existentes entre causas y efectos	Análítico o básico Programático o decisional
Predictivos	Intentan informar sobre algo que pasará en el futuro a partir de lo que ocurre en el presente o ha ocurrido antes	
Evaluativos	Se utilizan para emitir un juicio de valor sobre algo a partir de la información y las evidencias recabadas	De diseño Del proceso De necesidades Análisis de sistemas Análisis coste-beneficio De conjunto

La entrevista como técnica de recogida de información

Una entrevista se puede definir como una interacción a partir de una conversación entre dos o más personas con un propósito deliberado y mutuamente aceptado por los participantes (Cáceres, Oblitas y Parra, 2004). Requiere cierto grado de sistematización o estructuración conscientes y el uso de distintos procedimientos técnicos.

Las entrevistas pueden ser, según el número de participantes individuales o grupales y teniendo en cuenta el tipo de preguntas: estructuradas (cuestionarios) semiestructuradas (mezclan preguntas abiertas y cerradas y se pueden añadir nuevas durante el proceso) y abiertas (se parte de un tópico, con o sin guion previo, en torno al que van emergiendo las preguntas según la dinámica de la conversación).

Las entrevistas se pueden emplear tanto para recabar información cuantitativa como cualitativa, pero la forma de abordar cada situación es diferente (ver Tabla 8).

TABLA 8. ENTREVISTA SEGÚN LA INFORMACIÓN QUE SE RECOGE (CUANTITATIVA VS. CUALITATIVA)

	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
Definición general	Entrevista estructurada: es un proceso de interacción por el cual una persona formula preguntas cerradas (con opciones de respuesta limitadas) a otra	Entrevista abierta: es una conversación sobre un tema determinado, puede tener o no guión de preguntas abiertas (sin respuestas prefijadas) que inicia quien la promueve y evoluciona según las respuestas de la persona entrevistada
Objetivo	Obtener datos (numéricos) precisos, válidos y fiables (prefijados de antemano)	Captar el discurso (las narraciones y sus significados) de la persona entrevistada sobre un tema concreto (p.ej. El empleo de la juventud)
Metodología	La conversación se inicia por quien entrevista que se limita a leer las preguntas previamente fijadas y las opciones de respuesta de cada una para que la persona entrevistada elija la que considere que es registrada en el formato que proceda (papel o electrónico) por quién entrevista. También es posible observar la comunicación no verbal para complementar la posterior interpretación de los resultados	Quien entrevista introduce el tema y/o la pregunta inicial y deja hablar con libertad a la persona entrevistada hasta que se agote su discurso. Se van introduciendo nuevos interrogantes que surgen de lo escuchado (o del guión si existe) para motivar la expresión de quien habla hasta agotar todos los aspectos del tema de que se está tratando. Se registra en grabación y se complementa con notas de quien entrevista. Es importante captar y registrar toda aquella información no verbal que se observa (es útil disponer de un guión de observación estructurado).
Análisis	Los datos se graban y se analizan con técnicas estadísticas que proporciona resultados agregados (suma de todos los cuestionarios realizados) para obtener conclusiones globales sobre el tema que se está evaluando	Se analiza el contenido del discurso y se complementa con los resultados de la observación de la comunicación no verbal. Se trata de describir los resultados de forma narrativa y conjunta (semejanzas y diferencias entre todas las entrevistas realizadas) para alcanzar conclusiones generales sobre el tema que se está evaluando

La observación científica

La observación es una acción espontánea que realizamos cotidianamente para recabar información de nuestro contexto. Algunas personas son más “observadoras” que otras, esto se denomina “observación acientífica o informal”. Cuando se emplea como técnica de investigación hablamos de “observación científica” y requiere considerar ciertos requisitos.

La observación científica está orientada a un objetivo concreto; para ello, se planifica previamente delimitando qué es aquello que se va a observar. Es una observación controlada y relacionada con la teoría y las hipótesis planteadas, lo que supone disponer de mecanismos de control de la veracidad, la objetividad, la fiabilidad y la precisión de la información que se recoge. La observación científica implica observar precisando previamente qué es lo que se quiere conocer y cómo. Requiere seguir una serie de pasos para garantizar su utilidad como técnica recogida de información o datos (Tabla 9).

TABLA 9. PASOS DE LA OBSERVACIÓN CIENTÍFICA APLICADOS AL PROYECTO PONOS

Pasos	Ejemplo
Establece el objeto de observación	La participación en las actividades de PONOS
Delimita y define el campo de observación	La participación en los talleres voluntarios del primer semestre del 2023
Selecciona los aspectos a observar (variables e indicadores)	Nº de participantes, sexos, presencia de dispositivos, intervenciones puntuales o recurrentes, actitudes (pasiva-activa, conversaciones paralelas, ...)
Elige de los instrumentos	Guion, vídeo, ...
Se registra lo observado	Diario de campo, hoja de seguimiento de grupos, registro anecdótico, ...

En definitiva, la observación es...

“...un procedimiento de recogida de datos que se obtienen a través de los sentidos de quien investiga; que estudia fenómenos espontáneos (no provocados por la investigación) y que examina los hechos mientras suceden (actuales)” (Perelló, 2009, p.224).

Principios generales de la observación

La observación científica se rige por una serie de principios (Galtung, 1996, como se cita en Perelló, 2009, p.223):

Intrasubjetividad o fiabilidad Ante una misma situación y con el/la mismo/a observador/a, los resultados serán similares.

Intersubjetividad Ante una misma situación, en este caso con diferentes observadores/as, los resultados serán también similares.

Validez Los resultados deben permitir el estudio correcto del objeto para que sea posible generalizar los resultados a la población que se estudia.

Constancia en la observación Implica la planificación y la sistematización de todo el proceso de observación.

Control del sesgo quien observa (investigador/a) Realizar la descripción de lo que se observa sin que interfieran expectativas, ideas o juicios personales.

Orientación teórica de los actos de observación La observación debe fundamentarse en un contenido teórico previo, relacionando la observación con los antecedentes.

Tipos de observación

Según las características de la observación, es posible identificar distintos tipos en función del material a observar, de la posición del observador/a, de los medios utilizados y de lo que se observa.

Según la posición de aquello que se va a observar, se identifican la observación directa y la indirecta. La primera implica la observación de personas y acontecimientos actuales; la segunda implica la observación de documentos.

Dentro de la observación directa, en función de la posición que tenga la persona observadora en la realidad observada, se habla de observación participante y no participante. Según la persona observadora se sumerge en el grupo o acontecimiento observado o se mantenga fuera del hecho observado (la observación puede darse mediante encuestas o pequeños grupos).

En función de los medios utilizados para la observación, se habla de observación estructurada (o sistemática) y no estructurada. La primera conlleva la planificación de la observación mientras que la es una observación libre, informal y simple.

En último lugar, según aquello que se observa, se distingue entre observación holística y parcial. La observación holística implica que se observa el conjunto de algo, mientras que la observación parcial se centra en una o varias partes concretas del acontecimiento.



Los instrumentos de la observación

Para la observación existen diversos instrumentos como pueden ser el cuaderno de notas o cuaderno de campo, el diario (o libro de protocolo), las hojas de registro, fichas y seguimiento y los dispositivos mecánicos de registro.

El cuaderno de notas o cuaderno de campo parte del guion de observación y sirve para registrar en él información durante la propia observación; es posible anotar todo lo que se quiera, siempre y cuando no interfiera en la acción.

En el caso del diario (o libro de protocolo), es clave para el control de validez; en él se incorporan las notas de campo para reforzar la objetividad, se relata lo vivido durante cada jornada o actividad importante y se incluyen fechas clave, sucesos cruciales, recursos metodológicos utilizados y soluciones a problemas imprevistos.

Los dispositivos mecánicos de registro, por su parte, constituyen un registro fiel de lo que ocurre, lo que los hace muy valiosos para la observación. Pueden ser cámaras de fotos, vídeo o grabadoras. Y se conforman como elementos clave en la observación en tanto permiten controlar las distorsiones de lo observado.

En la Tabla 10 se muestra un ejemplo sencillo de hoja de registro de observaciones. Una ficha similar se podría crear a partir de los aspectos que se decida observar durante la realización de las sesiones de los talleres voluntarios (ver Tabla 9.)



	SIEMPRE	CON REGULARIDAD	EN ALGUNAS OCASIONES	MUY POCAS VECES	NUNCA
	5	4	3	2	1
Participa en la elaboración del guión técnico					
Participa en la elaboración del storyboard (guión gráfico)					
Aporta ideas para elegir la técnica con la que se realizará el video stop motion					
Aporta personajes o materiales con los que trabajar en el video					
Aporta ideas para el desplazamiento de los elementos durante la toma de fotografías					
Aporta dispositivo móvil, trípode o algún recurso necesario					
Participa activamente en la grabación del corto tomando las fotografías o moviendo los elementos					
Participa activamente en el montaje y edición del video stop motion					
Se mantiene centrado activo y participativo en el desarrollo de las actividades					
Es respetuoso en sus intervenciones con el resto de compañeros del grupo					
Valora de manera crítica los resultados propios y ajenos cuando hay que aportar feedback					

TABLA 10 EJEMPLO DE HOJA DE REGISTRO DE OBSERVACIÓN DE ACTIVIDADES.

El grupo de discusión

Un grupo de discusión se puede definir como “una conversación cuidadosamente planeada, diseñada para obtener información de un área definida de interés, en un ambiente permisivo no directivo. Se lleva a cabo con entre 5 y 12 personas guiadas por un moderador experto. La discusión es relajada, confortable y a menudo satisfactoria para los participantes que exponen sus ideas y comentarios en común. Los miembros del grupo se influyen mutuamente...” (Krueger, 1991, como se cita en Perelló, 2009, p.205).

TABLA 11 DIFERENCIAS ENTRE GRUPO DE DISCUSIÓN Y ENTREVISTA EN GRUPO

Grupo de discusión	Entrevista en grupo
Siempre se articulan desde una entrevista en grupo	No siempre dan lugar a una “discusión”
Oscilan entre las 5 y 12 personas participantes	Oscilan entre las 5 y 12 personas participantes
La conversación discurre entre todas las personas participantes (colisión-discusión)	La comunicación es esencialmente “uno a uno”
La persona investigadora es la moderadora del grupo (su rol es más difuso)	La persona investigadora es la entrevistadora (tiene un rol central dirigiendo la comunicación)

¿Para qué sirve un grupo de discusión?

Los grupos de discusión pueden tener usos combinados y usos autosuficientes. En el primer caso, el grupo de discusión se da como elemento complementario a otras técnicas de recogida de información, ya sean cuantitativas o cualitativas. En el uso combinado con las técnicas cuantitativas, puede darse el grupo de discusión antes, después del análisis o al mismo tiempo que la encuesta. En el uso combinado con las técnicas cualitativas, se puede dar como complemento de entrevistas individuales, historias de vida u observación directa. Se hace referencia a un uso autosuficiente del grupo de discusión cuando constituye la única técnica de investigación.



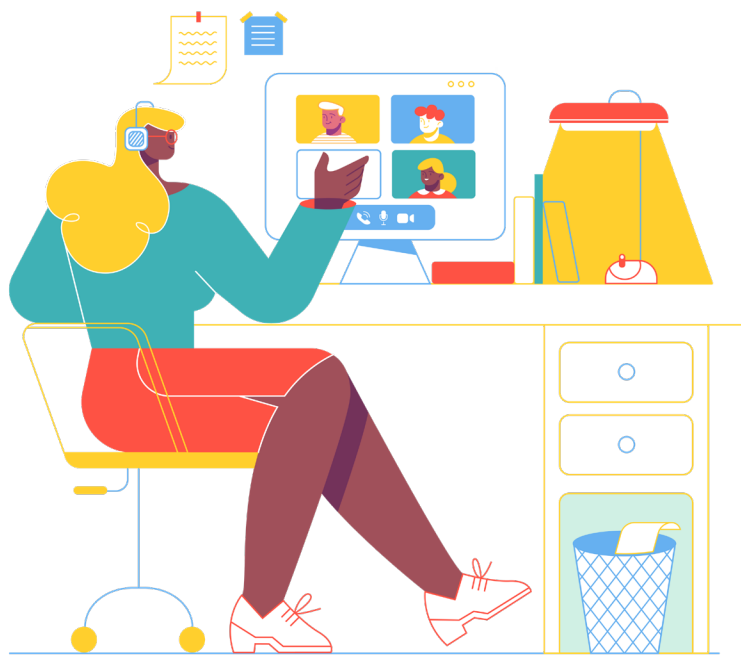
Ventajas e inconvenientes de los grupos de discusión

Los grupos de discusión, como cualquier otra técnica de recogida de información y datos, tienen pros y contras.

Los grupos de discusión permiten trabajar con facilidad, a bajo coste y de forma rápida; sin embargo, esto puede ser un mito en tanto la preparación para el desarrollo de un grupo de discusión de forma adecuada puede implicar más complicación de la expuesta. Otra de las ventajas es la flexibilidad, ya que se puede abordar cualquier tema y casi cualquier sujeto puede ser partícipe, aunque exige la coordinación y el desplazamiento de las personas participantes. Finalmente, la interacción grupal es una de sus mayores ventajas ya que se genera un efecto de acción-reacción entre los discursos de las personas participantes y el efecto audiencia, que funciona como estímulo para expresarse en público.

En cuanto a los inconvenientes, se puede dar la artificialidad porque no es posible observar la realidad cotidiana donde se desenvuelven las personas involucradas o porque los grupos se constituyen por extraños como estímulo para producir ideas. También interfieren las diferencias entre las características de las personas participantes de los grupos, lo que puede reducir la validez y fiabilidad de los resultados: respuestas dependientes, sesgos por líderes del grupo y/o

moderadores, discapacidad social, entre otras. Además de estos inconvenientes, los grupos de discusión “en tanto forma se configura un grupo específico para un objetivo concreto (interacción grupal tradicional)” también suponen una limitación para la Investigación Acción Participativa y otras formas de investigación participativa.



Proceso para la realización de grupos de discusión

Para la utilización de los grupos de discusión como técnica de recogida de información, es necesario seguir una serie de pasos: diseño y formación del grupo, funcionamiento del grupo y análisis e interpretación del discurso del grupo. A continuación, se detallan cada una de ellas.

Diseño y formación del grupo

En esta primera fase se define el tema a tratar y se prepara un guion con los distintos componentes del tema a tratar. En todo caso, el guión siempre es flexible (no es indispensable seguir un orden determinado) y abierto (se pueden omitir o añadir preguntas). Asimismo, es necesario delimitar el tiempo de duración, generalmente entre 90 y 120 minutos, y el espacio donde se realizará el encuentro, es importante que sea un lugar neutro para las personas participantes.

Una vez concretados estos aspectos básicos, se lleva a cabo la selección de participantes. El número de participantes oscila entre 5 y 12, aunque es ajustable en función del objetivo perseguido. Asimismo, es necesario establecer los criterios de selección para garantizar la diversidad de perfiles o de posiciones en torno al tema a tratar al mismo tiempo que deben ser personas que no se conozcan entre ellas.

La persona que contacta con las personas seleccionadas debe localizarlas e invitarlas a participar informando del objetivo, las condiciones de celebración y en su caso de la compensación o la gratificación por la participación. Es importante evitar dar información previa sobre el contenido concreto que se tratará.

Funcionamiento de los grupos de discusión

La persona moderadora debe supervisar los grupos, introducir las cuestiones a tratar, ordenar la conversación y tomar decisiones. Debe ser capaz de iniciar una conversación interesante a la vez que motiva a las participantes a intervenir. También es necesario que tenga la capacidad de interrumpir, alterar o mantener el hilo de la discusión en función de los objetivos establecidos, por lo que debe incluir o tolerar intervenciones, expresiones o temas de conversación. Es imprescindible que la persona moderadora identifique lo importante, aquello en lo que se debe profundizar y que es enriquecedor; debe ser capaz de diferenciar el contenido relevante del “ruido de palabras” (Ruiz Olabuénaga e Ispizúa, 1989 como se cita en Perelló, 2009, p.213).

Las personas seleccionadas son citadas en el lugar de reunión y se encuentran antes de que llegue la persona moderadora, por lo que una tercera persona garantizará que la

distribución sea la correcta y que las personas estén cómodas.

Quien modera el grupo, debe presentarse e introducir el tema a tratar de una forma general y clara para pasar a fijar las reglas y explicar las razones por las que se grabará la sesión. Su papel es el de “provocar” la conversación, dando un espacio de calentamiento que genere confianza para la expresión libre de los y las participantes. También tiene el papel de “enfocar” la conversación hacia el tema central, evitando los juicios, mostrando interés, corrigiendo los monopolios de la palabra y evitando el estancamiento o la desviación del tema. Y, debe respetar la “regla de oro” de la moderación, nunca debe emitir su opinión ante el grupo ni valorar las opiniones expresadas por los demás.

Al terminar la reunión es posible (aunque no imprescindible) contrastar las notas de la persona moderadora con el grupo, para confirmar que lo esencial que se ha anotado es correcto.

Análisis e interpretación del contenido de los grupos de discusión

El objetivo del análisis y la interpretación de las informaciones recogidas en un grupo de discusión es construir una “simulación de la verdad” mediante la interpretación del discurso

latente. Esta fase es la más compleja y la menos protocolizada, ya que no responde a un algoritmo sino a un sujeto y depende de sus capacidades y su visión de la comunicación (Ibáñez, 1986, como se cita en Perelló, 2009, p.215-216).

El análisis de contenido puede ser manifiesto, cuando se analiza lo que se ha dicho de forma explícita en el grupo de discusión, y/o latente, cuando se pone el foco también en aquello que está detrás de las palabras, lo que significan las informaciones compartidas (y también, lo que no se dice y porqué no se dice).

Con los resultados de este análisis se elabora el informe final en el que se recogerán las descripciones sobre el tema analizado y su significado para utilizarlas de la manera que se haya previsto. Cuando su objetivo fuese la evaluación de una situación dada, el informe debe reflejar las posiciones identificadas, tanto positivas como negativas, y los aspectos destacados de ambas (qué se valora y cómo). En definitiva, el informe debe resumir las informaciones sobre las cuestiones clave planteadas ofreciendo una descripción verosímil de lo investigado.

La encuesta

La encuesta es la técnica más destacada del enfoque cuantitativo. Consiste en una investigación realizada sobre una muestra de personas, representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población sean del presente o del pasado (Corbetta, 2010).

En este caso, la información se recoge de forma estructurada y las preguntas suelen ser cerradas (solo admiten las respuestas preestablecidas). Estas se analizan posteriormente con técnicas estadísticas, lo que permite obtener mucha información de muchas personas con distinta procedencia o localización en poco tiempo.

El cuestionario

La finalidad del cuestionario es obtener, de forma sistemática y ordenada, información sobre determinadas variables de una población o muestra. La información puede relacionarse con lo que las personas son, hacen, opinan, sienten, esperan... Siempre se observan los hechos a través de las manifestaciones verbales de las personas, el cuestionario no permite la observación directa. A pesar de ello, sí permite indagar en aspectos tanto objetivos como subjetivos, además de permitir recoger una gran cantidad de información mediante una aplicación masiva del cuestionario.

El cuestionario es el instrumento por excelencia de la técnica de encuesta, en la actualidad resultan más fáciles de aplicar ya que pueden hacerse por teléfono o de forma online, facilitando el acceso a más personas y más información. Los cuestionarios pueden ser auto cumplimentados o administrados mediante entrevista:

- Los cuestionarios auto cumplimentados (o autoadministrados) son respondidos por la persona a la que se dirige el cuestionario. Son más económicos y fáciles de aplicar; las personas normalmente responden con más tranquilidad y cuentan con más espacio para la reflexión. Por el contrario, no hay opción para responder posibles du-

das de quienes responden, lo que implica mayores probabilidades de aumentar la mortalidad de respuesta (se eliminan cuando no son válidas), la tasa de respuesta es generalmente baja y no existe la certeza sobre quién lo respondió realmente (salvo cuando se hace de manera presencial ante una persona del equipo de investigación).

- Los cuestionarios administrados mediante entrevista personal son respondidos directamente a la persona encuestadora que es quien los completa. Este método es más costoso (en tiempo y en recursos) y requiere de personas encuestadoras preparadas, aun así, la interacción entre quien aplica el cuestionario y quien lo responde, puede afectar al contenido de la información. En este formato, la tasa de respuesta es alta, existe control sobre quién y cómo da las respuestas y permite incluir preguntas de mayor dificultad.

En cualquier caso, la aplicación de cuestionarios supone un gran ahorro de tiempo y esfuerzo, además permiten garantizar el anonimato y previene de las posibles distorsiones procedentes de la persona entrevistadora. También, por su propio formato, permite el acceso a personas residentes en zonas muy diferentes. Asimismo, ofrece un valor añadido para la investigación como es la uniformidad para aplicarlo a distintas personas en distintos momentos o situaciones lo

que permite la comparación de datos. Sin embargo, cabe destacar que dependiendo del contenido de las preguntas y de la forma de administración del cuestionario se requerirá un nivel determinado nivel de estudios (Corbetta, 2007).



El proceso de realización de un cuestionario

En primer lugar, se debe diseñar el cuestionario, lo que implica:

1. Definir el objetivo general
2. Concretar los objetivos específicos
3. Delimitar los núcleos temáticos
4. Diseñar el cuestionario
5. Revisión por parte de expertos/as
6. Realizar un estudio piloto

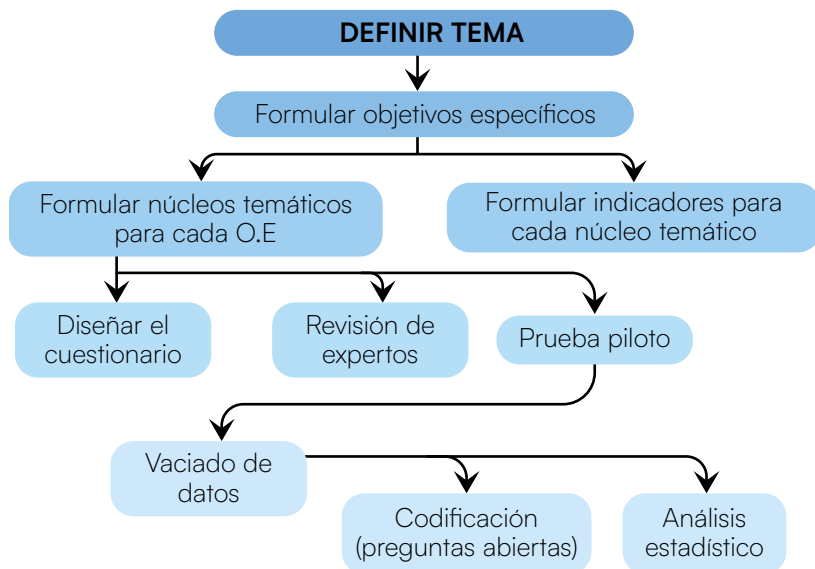


FIGURA 11. PASOS EN EL DISEÑO DE UN CUESTIONARIO.

El diseño del cuestionario

Un cuestionario debe incluir los siguientes elementos:

Presentación

En la primera hoja del cuestionario deben constar el título del cuestionario, el logotipo de la institución responsable y el contacto. En la segunda hoja, debe incluirse un texto en el que se incluya: Quiénes somos, este cuestionario se puede contestar fácil y rápidamente, se garantiza el anonimato, pedir que las respuestas sean sinceras y agradecer de ante-

mano la colaboración.

Las instrucciones

Para cumplimentar el cuestionario, estas deben ser claras y sin ambigüedades, invitando a la participación y, además, deben incluir la explicación de cómo contestar a cada tipo de pregunta, seguido de un ejemplo. Las instrucciones sirven para que la persona que responde se ubique en el cuestionario, facilitándole la respuesta y agilizándole el trámite; por ello, es posible repetir las instrucciones tantas veces como sea necesario para garantizar esto.

Las preguntas

Hay distintos tipos de preguntas que requieren tener en cuenta ciertas reglas para su redacción y validación previa (se detallan en los apartados siguientes).

La despedida

Aunque se haya agradecido la colaboración al inicio, es conveniente añadir al final una frase de cierre que la reitere (muchas gracias por su colaboración) y la petición de datos de contacto si desea recibir los resultados del estudio.

Tipos de preguntas en el cuestionario

Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. Las preguntas abiertas son aquellas que permiten una respuesta, libre y narrada, argumentada por parte de la persona que cumplimenta o responde el cuestionario. Las cerradas son aquellas en las que las respuestas están elaboradas con anterioridad y, en este caso, la persona que responda tan solo tiene que elegir aquella respuesta con la que esté de acuerdo.

Dentro de las preguntas cerradas, existen dos tipos: preguntas dicotómicas y preguntas de elección múltiple. Las preguntas dicotómicas son aquellas que solo se responden con “sí” o “no”, solo cuentan con dos posibilidades de respuesta. En el caso de las preguntas de elección múltiple, podemos encontrar distintos tipos, pero en todos ellos nos encontramos con varias posibilidades de respuesta.

Las preguntas de elección múltiple pueden ser de abanico, aquellas en las que las respuestas no se identifica un orden o graduación y en las que las personas participantes pueden elegir una o varias respuestas; de estimación, en las que las respuestas sí presentan un orden o graduación o, finalmente, pueden ser preformadas, son aquellas en las que las personas que responden ordenan su preferencia de entre varias alternativas.

Independiente de la forma de la pregunta y sus posibles respuestas, también es posible clasificar las preguntas según su papel en el cuestionario. Las preguntas filtro permiten “destilar” la información que se recibe; las preguntas de consistencia son aquellas que preguntan una misma información de distinta manera para poder comprobar que la respuesta coincide y, por lo tanto, la pregunta ha sido comprendida y cumple su finalidad; las preguntas de control son aquellas que se plantean con alguna opción falsa y, finalmente, las preguntas de acceso son aquellas que funcionan como colchón o amortiguación cuyo objetivo es crear un clima de confianza e interés que facilite la cumplimentación del cuestionario.

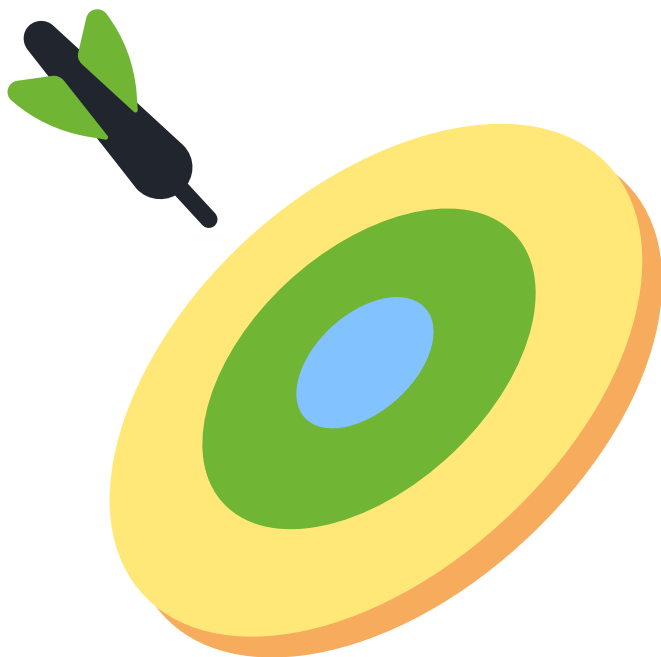
La codificación de las preguntas

Codificar es el proceso mediante el cual se le asignan números a las respuestas de las preguntas que se plantean en el cuestionario; en función del tipo de pregunta que se emplee en el cuestionario, la codificación deberá realizarse de una forma u otra.

En el caso de las preguntas abiertas, la codificación se realiza a posteriori, una vez que las preguntas se han respondido; esto permite el análisis de contenido de las respuestas que se han recibido, permitiendo identificar patrones de respues-

tas similares y elementos comunes o diferenciadores entre unas preguntas y otras.

En el caso de las preguntas de tipo escala o las preformadas, la codificación es previa a que estas sean respondidas. Con las preguntas tipo escala, al contar con respuestas graduadas, se establece una relación en la que el extremo negativo de estas respuestas graduadas corresponde con la puntuación más baja. Con las preguntas preformadas se codifica de forma que cada respuesta corresponde a una variable.



Redacción de las preguntas

En este apartado se presentan una serie de indicaciones que son relevantes de cara a la redacción de las preguntas de un cuestionario y que deben tomarse como referente en el proceso de formulación de las mismas.

- No se deben formular preguntas sobre las que la persona encuestada tenga poco conocimiento, la tendencia a contestar todo haría que estas preguntas tuviesen respuestas que no se ajustan a la realidad.
- Se deben evitar las preguntas que son muy generales como ¿qué piensas del mundo laboral?
- Se deben presentar distintas perspectivas, evitando planteamientos sesgados.
- Es necesario usar preguntas de acceso o de amortiguamiento cuando se traten temas embarazosos y/o incómodos.
- Se debe tener en cuenta la deseabilidad social de las respuestas en relación con la pregunta planteada, puesto que se tiende a responder lo socialmente aceptado.

- Se deben redactar las preguntas de forma directa y personal.
- Es necesario que las alternativas de respuesta sean exhaustivas y excluyentes entre sí, para facilitar la elección de la persona encuestada y evitar confusión entre respuestas.
- Se debe utilizar una redacción clara, sencilla y usando el lenguaje de las personas que van a contestar al cuestionario.
- No se deben utilizar sin precisión palabras abstractas: ¿asistes frecuentemente a cursos de formación?
- Se debe evitar emplear palabras con carga emocional (que expresen o induzcan a emociones negativas: odio; o emociones que conlleven deseabilidad).
- Se debe evitar el uso de preguntas que obliguen a la realización de cálculos complejos.
- No se deben formular preguntas dobles.
- No se deben incluir las dobles negaciones (adverbio no + otra palabra que indique aspectos negativos: Indique

si no se ha sentido frustrado/a [si/no]) o afirmaciones que lleven a confusión o que no estén fundamentadas (Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones: El desempleo genera decepción vital).

Tras haber redactado las preguntas es necesario plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Se puede malinterpretar la pregunta? ¿Contiene terminología difícil o poco clara?
- ¿Expresa la pregunta lo que queremos preguntar?
- ¿Está polarizada la redacción? ¿Está cargada emocionalmente o inclinada hacia un tipo particular de contestación?
- ¿Puede ser objetable por la persona informante la redacción de la pregunta?
- ¿Son las categorías exhaustivas y excluyentes?



Diferencias entre cuestionario y escala

El cuestionario está compuesto por una serie de preguntas que pueden responderse de forma autoaplicada en un cuadernillo, mediante un formulario online o a través de una entrevista.

La escala, por su parte, es un continuo en el que se maneja una variable, esta se representa con una línea que se encuentra seccionada y en el que la persona debe señalar cuánto se identifica con una variable u otra (ej.: alegre-triste).

También se puede reemplazar la línea seccionada por unas palabras que indiquen su cercanía con una o con otra variable (en desacuerdo, de acuerdo, neutro). O bien proponer una serie de afirmaciones ordenadas jerárquicamente útiles para valorar la aceptación o rechazo de las personas sobre determinados temas.

PUNTUACIÓN DE CATEGORÍAS EN UNA ESCALA DE LIKERT

Debería prohibirse fumar en todos los lugares públicos:

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

El precio del tabaco debería reducirse:

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

FIGURA 12. EJEMPLOS DE ESCALAS TIPO LIKERT

El objetivo es medir el grado de implicación de las personas en política

- 1.Me considero informado políticamente
- 2.Me agrada mantener discusiones sobre temas políticos
- 3.He intentado convencer a amigos o familiares para que voten a un partido político
- 4.Suelo asistir a mítines de partidos políticos
- 5.Milito en un partido político

Las opciones de respuesta van variando desde una menor a una mayor implicación en la vida política. La elección de la respuesta número , implica que también acepta las afirmaciones anteriores. Aunque no necesariamente siempre sucede así. Por ejemplo, una persona puede militar en un partido político, pero no haber intentado convencer nunca a un amigo para que vote a ese partido.

FIGURA 13. EJEMPLOS DE ESCALAS TIPO GUTTMAN

Registro y análisis de la información. Toma de decisiones

A partir de la aplicación de los instrumentos de la evaluación, el siguiente paso es almacenar la información obtenida y hacer un registro de los datos mediante la utilización de bases de datos, matrices y guiones de observación o recogida de información, ya sean estos datos numéricos (cuantitativos) o textuales (cualitativos).

Dependiendo de si los datos son numéricos o textuales procede a realizar un tipo de análisis u otro. A su vez, el análisis de los datos debe de dar respuesta a los objetivos de la evaluación y éstos deben estar en consonancia con los indicadores diseñados a partir de los objetivos operativos.

Los resultados numéricos requieren análisis estadísticos, basados en objetivos cuantitativos (descriptivos, correlacionales, inferenciales, ...), mientras que los resultados en forma de narraciones o relatos son objeto de análisis del contenido para extraer el significado de las informaciones recopiladas, que en algunas ocasiones también pueden ser “reducidas” a números.

En la mayoría de los casos, los resultados son de ambos tipos por lo que será necesario combinar distintos análisis. En

todo caso, es importante que se cumplan, como mínimo, los siguientes requisitos:

- No sean simplistas o superficiales.
- Énfasis en efectos y condiciones diferenciales, haciendo un aprovechamiento óptimo de los datos en cuanto a su interpretación.
- Uso de múltiples análisis estadísticos y/o de contenido (triangulación metodológica).
- Sin sofisticaciones innecesarias

Los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos deben desembocar en la toma de decisiones, de este modo todo el proceso de evaluación se habrá convertido en un proceso útil y la información obtenida se convertirá en evidencias en las que asentar las decisiones para la mejora de la planificación futura, ya que gracias al análisis de los datos se pueden identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, en definitiva se podrán identificar los nudos críticos (problemas) que limitan el avance hacia el logro de los objetivos previstos. Todo esto permite establecer patrones para optimizar el proyecto, incluyendo mejoras en sus acciones.

Evaluar siempre conlleva la recopilación de información que permita el contraste entre los resultados y los objetivos pre-

vistos. Como hemos dicho, implica un juicio de valor que no tiene que ver con un acto sancionador, rendición de cuentas o justificación. La evaluación de proyectos se entiende como un proceso que permite obtener información que a su vez facilite la toma de decisiones generalmente orientada a la mejora.

Redacción del informe de evaluación

Tiene como objetivo ofrecer información sobre el trabajo que se ha realizado, verificar los conocimientos alcanzados e informar sobre propuestas de mejora.

Las características básicas de un informe son:

Claridad

Esto quiere decir que debe de estar redactado con sencillez y lenguaje correcto, de manera que maximice la información de los resultados.

Unidad

Hace referencia a la coordinación lógica que debe haber entre las partes del informe.

Primacía

El informe debe garantizar la información suficiente sobre los aspectos más relevantes del proceso y del resultado.

INFORME DE INVESTIGACIÓN

1. PORTADA	¿Qué tema se abordó?
2. ÍNDICE	¿Cómo se estructura la información?
3. RESUMEN	¿Qué contiene el informe?
4. INTRODUCCIÓN	¿Qué problema se estudió?
5. FUNDAMENTOS	¿Qué teorías lo sustentan?
6. MÉTODO	¿Cómo se estudió dicho problema?
7. RESULTADOS	¿Cuales fueron los resultados?
8. CONCLUSIONES	¿Qué significan dichos resultados?
9. REFERENCIAS	¿Qué autores se consultaron para fundamentar la investigación?
10. ANEXOS	¿Qué otros documentos apoyan el contenido del informe?

TABLA 12. PARTES DE UN INFORME

Referencias bibliográficas

Referencias bibliográficas

Ander Egg, E. (1991). *Introducción a la planificación*. Siglo XXI.

Cáceres, M. L., Oblitas, B. y Parra, L. (2004). *La entrevista en trabajo social*. Espacio Editorial

Cea D'Ancona, M.A. (2009). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Síntesis

Corbetta, P. (2010). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGrawHill.

Espinoza Vergara, M (1988). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Humanitas.

Espinoza Vergara, Mario (1989). *Programación: elementos de programación para trabajadores sociales*. Editorial Humanitas.

Froufe, S. y Sánchez, M.A. (1991) *Planificación e Intervención Socioeducativa*. Amarú Ediciones

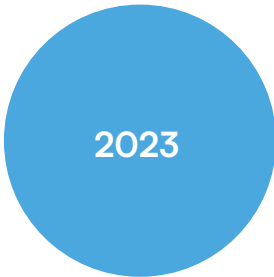
García Herrero, G. y Ramírez Navarro, J.M. (2003). *Diseño y evaluación de proyectos sociales*. Certeza

García Herrero, G. y Ramírez Navarro, J.M. (2006). *Manual práctico para elaborar proyectos sociales*. Siglo XXI de España.

Navajo, P. (2009), *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Narcea.

Perelló, S. (2009). *Metodología de la investigación social*. Dykinson.

Ruiz Olabuénaga, J.I. (2012). *Teoría y práctica de la investigación cualitativa*. Publicaciones Universidad de Deusto.



SEPARATA: RESUMEN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

¿Dónde se sitúa PONOS?

Para establecer la estrategia evaluativa, es necesario tener en cuenta cuál es el contexto de PONOS. En este sentido, debemos partir de la delimitación de PONOS dentro de otros planes y programas, para poder así conocer los efectos esperados y contextualizar los resultados concretos esperados en el proyecto en el programa y el plan en los que se enmarca. Para responder esta pregunta, consultar la página 19 del manual.

¿Cuáles son los objetivos de PONOS?

Una vez delimitado el contexto del proyecto, el siguiente paso es definir los objetivos que tiene el proyecto, elemento imprescindible para poder evaluarlo. Sin unos objetivos claros, no podremos desarrollar nuestra estrategia evaluativa. Si no sabemos hacia dónde vamos, no podemos saber si los resultados son los adecuados. Para profundizar en esta idea, consultar el apartado “Marcando el rumbo: los objetivos” en la página 24 del manual. Dar respuesta a esta pregunta es de suma importancia: cada proyecto es una carrera de fondo, con tramos más complicados y otros más sencillos, pero estos tramos perderían el sentido si no tuviésemos claro que hay una línea de meta a la que llegar.

¿Cuáles son nuestros indicadores?

Partiendo de la delimitación de nuestros objetivos, se establecen los indicadores que nos permitirán identificar en qué medida se están logrando o se han logrado estos objetivos. Para responder esta pregunta es conveniente revisar la definición de los que son los indicadores de la página 41 del manual. Para comprobar nuestros resultados, hay que tener claro qué es lo que se quiere medir, eso permitirá crear indicadores que sean útiles, válidos y fáciles de registrar y entender.

¿Qué actividades se desarrollan?

Para asegurarnos de que nuestros indicadores tienen sentido, también tenemos que partir de la base del conocimiento de las actividades de nuestro proyecto: conocer cuándo se hacen, cómo, quién y por qué. Definir indicadores para medir el nivel de consecución de nuestros objetivos sin tener en cuenta las actividades, puede implicar que estemos midiendo algo para lo que no se han realizado actividades concretas. La evaluación es un conjunto en el que todo debe tenerse en cuenta y las actividades no son menos importantes dentro de este engranaje. Consultar la página 28 del manual en caso de duda.

¿Qué tipo de evaluación vamos a llevar a cabo?

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario decidir qué tipo de evaluación se quiere llevar a cabo. Podríamos desarrollar una evaluación externa si no evalúa el propio equipo PONOS, puede ser interna, simplemente evaluando los resultados del proyecto, o también es posible desarrollar una evaluación participativa si queremos que formen parte de la evaluación las personas implicadas. Tener claro el tipo de evaluación nos permite posteriormente decidir qué instrumentos vamos a utilizar para recoger la información. Consultar la página 40 del manual en la que se encuentra la explicación sobre los tipos de evaluación para poder dar respuesta a esta pregunta.

¿Cómo vamos a recoger la información? ¿Y analizarla?

Una vez definido nuestro proyecto, sus objetivos, actividades, indicadores de medición y el tipo de evaluación, podremos establecer el método para la recogida de información. Si optamos por métodos cuantitativos, será necesario definir cómo vamos a registrar y analizar los datos (excel, SPSS...); en el caso de ser cualitativos, también es necesario definir cómo se analizarán los datos: no tiene sentido recoger información que no sabemos cómo analizar. En la página 54 del manual, comienza el apartado sobre técnicas y herramientas para la evaluación, y en la página 89 se desarrolla el apartado sobre el análisis de la información. Es necesario tener en cuenta tanto la variedad de técnicas y herramientas que

tenemos a nuestra disposición para poder discernir cuál es la más adecuada, pero también es imprescindible tener claro cómo se va a tratar, registrar y analizar esta información. De nuevo, la evaluación es un conjunto, por lo que todas sus partes son importantes.

¿Cómo se presentan los resultados? ¿Para qué sirven?

Una vez llegados aquí, si se han respondido todas las preguntas, podemos decir que tenemos un esquema claro de nuestra evaluación. Además, los resultados de la evaluación tienen que recogerse en un informe de evaluación, que habrá de ser sencillo, preciso y útil para la reflexión sobre lo realizado. El objetivo principal de la evaluación es la toma de decisiones para la mejora de lo realizado, durante el proyecto y al finalizar este. Estas decisiones pueden implicar tanto pequeños como grandes cambios, lo más importante es que estén fundamentadas en las evidencias de lo que ha funcionado y de lo que no, pues las mejoras pasan por potenciar las acciones de éxito y cambiar o transformar las que no dieron los resultados esperados. Para profundizar en esta idea, consultar la página 89 del manual y, de cara a la redacción del informe, se establecen pautas en la página 91; a partir de aquí, el equipo debe decidir cómo presentará la información y cómo se utilizará en el diseño de futuras ediciones.