

DISEÑO, EJECUCIÓN Y UTILIDAD DE LAS EVALUACIONES: EL ROL DEL CLIENTE

Andrés Cernadas Ramos

*Universidade de Santiago de Compostela
Departamento de Ciencia Política e da Administración*

Yago Ricoy Martínez

Proxectos, Consultoría e Formación, S.L.

En el presente trabajo se pretende abordar las diferentes motivaciones de las instituciones y organismos promotores de las evaluaciones y sus implicaciones para el diseño y el desarrollo de la investigación evaluativa. Se analizan los objetivos del evaluado, del evaluador y de la evaluación; viendo en qué casos estos son coincidentes o disonantes. El enfoque del que se parte será un enfoque tradicional o clásico centrado en una evaluación orientada a los objetivos previstos en los diseños de los programas de intervención pública. A la vez, se introducirán algunas de las características de enfoques más actuales que pueden contribuir a superar algunas de las dificultades con las que encuentra actualmente el evaluador.

Palabras clave: Evaluación, evaluación de políticas, metodología evaluativa, evaluador-cliente, diseños evaluativos, objetivos de la evaluación.

In this paper we take into account the several motivations of the institutions and bodies promoting evaluations as well as the impact they have on the design and implementation of the evaluative inquiry. Client's, evaluator's and evaluation's objectives are analysed, discerning cases of agreement from cases of discrepancy among them. We begin by treating an evaluative approach which is a traditional or classic one in that it focuses on evaluation oriented to the objectives set in the design of public intervention programs. In addition, some features of novel approaches are dealt with which can help to overcome some of the obstacles currently facing evaluators.

Key words: Evaluation, policy evaluation, evaluation methodology, evaluator-client, evaluation designs, evaluation objectives.

INTRODUCCIÓN

Las administraciones públicas han incrementado notablemente en los últimos años el recurso a la evaluación de programas. La disciplina se está consolidando

como una herramienta más de gestión en la administración, en un contexto caracterizado por la creciente percepción sobre la necesidad de introducir criterios de eficacia, eficiencia y calidad en los programas y servicios públicos.

La generalización de las evaluaciones guarda además estrecha relación con la implementación de un buen número de proyectos europeos en nuestro país, en los que la realización de la evaluación se convierte en un requisito del financiador. En este sentido, la labor de difusión de las instituciones de la UE sobre este tema ha sido notable, contribuyendo al desarrollo teórico y práctico de la materia.

Esta circunstancia, al tiempo que supone un impulso considerable a la disciplina, da lugar también a problemáticas diversas a la hora de llevar a la práctica la evaluación, por cuanto puede suponer una alteración de los objetivos teóricos considerados por los enfoques tradicionales, y principalmente por los enfoques más clásicos.

Se hace necesario, por tanto, conjugar el rigor metodológico y la utilidad de la evaluación con la práctica evaluativa, en cuya ejecución no siempre podemos seguir un único modelo o referente teórico. En este sentido, puede resultar útil repasar alguna de la literatura existente para encontrar aportaciones que orienten al evaluador en un escenario complejo y variable como el actual.

PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

Los motivos para evaluar, desde el punto de vista del evaluador, pueden ser tan variados y legítimos como se muestra en cualquier manual al uso. Son los mismos que los profesionales de esta área reflejan en las memorias o justificaciones que acompañan a sus proyectos y propuestas de evaluación a la hora de presentarse a un concurso público.

- Según Alvira Martín (*Alvira, 1991*), la evaluación tiene por objetivo actuar sobre el programa evaluado, teniendo sólo sentido su realización si está encaminada a la mejora continua y se enmarca dentro de un proceso más amplio de planifica-

ción/programación. La evaluación nace de la demanda de un cliente, que debe ser la base para realizar la evaluación.

- Para Arias Rey (*Arias, 2003*), la finalidad de esa evaluación es detectar algún tipo de anomalía en cualquiera de las etapas del proceso de elaboración de las políticas públicas y plantear las alternativas existentes para su corrección, de forma que la instrumentación de las políticas públicas incorpore un elemento de *feed-back*.
- Rivero Recuenco (*Rivero, 2003*) destaca, en el ámbito concreto de las políticas de empleo, tres objetivos complementarios:
 - Analizar la efectividad de las políticas.
 - Saber en qué medida factores externos e internos influyen en la consecución de las metas establecidas.
 - Desarrollar actividades correctoras (retroalimentación) en base a las recomendaciones de los evaluadores sobre los decisores.
- Enrique y José R. Reboloso Pacheco (*Reboloso, 1998*) señalan los siguientes motivos concretos:
 - Cumplir con requisitos de acreditación.
 - Exigencias de información.
 - Elección entre alternativas.
 - Justificar la financiación.
 - Detectar efectos no intentados (la excesiva orientación a los objetivos puede pasar por alto efectos importantes).
 - Ayudar en el desarrollo y perfeccionamiento del programa.

A pesar de las diferencias entre las distintas definiciones, todos los autores coinciden en la vertiente práctica de la investigación evaluativa: se trata en definitiva de *generar información relevante para la toma de decisiones*. Como señala Alvira, si los resultados de la evaluación no van a ser

utilizados, esta carece de sentido (Alvira, 1998).

Ahora bien, cabe preguntarse si esta motivación es compartida por el órgano o institución promotor de la evaluación, si es compartida por el cliente.

En este sentido, se hace necesario considerar dos circunstancias:

- Pese a la generalización y extensión de las evaluaciones en los últimos años, no existe una verdadera cultura de la evaluación en las administraciones públicas. Las instituciones e incluso los profesionales del área, no tienen una visión compartida y generalizada de lo que la evaluación es y de lo que debe ser. Se confunden y mezclan términos, incluso en los pliegos que rigen los concursos, tan diferentes como evaluación, seguimiento, control y calidad. En algunos casos el objeto del contrato es simultáneamente una evaluación y una secretaría del mismo proyecto.¹
- Muchas de las evaluaciones que se realizan se refieren a programas o proyectos cofinanciados por la UE o por instancias diferentes a la promotora directa del proyecto. La demanda de evaluación surge en estos casos de principios, recomendaciones o imposiciones del organismo cofinanciador (o financiador).

Estos factores tienen una importancia clave a la hora de fijar la orientación de las evaluaciones y, por ende, de su desarrollo práctico; en tanto que estos factores hace que con demasiada frecuencia nos encontremos con una indefinición de objetivos de la evaluación por parte del cliente. El cliente desconoce la posible utilidad que pueda tener para él la evaluación y por lo tanto no es capaz de fijarle unos objetivos realistas y útiles a la evaluación, de forma que al no ver clara su utilidad, acaba considerándola una molestia, una pérdida de

tiempo, un inconveniente necesario y la lleva a cabo porque le viene impuesta.

En otros casos, el cliente puede pretender asignar utilidades diferentes a la evaluación, que darán lugar a objetivos evaluativos ajenos a la premisa citada anteriormente: obtener información relevante para la toma de decisiones. El redireccionamiento hacia esos objetivos dará lugar a que se hayan de realizar un conjunto de actividades para dar respuesta a las demandas del cliente que difícilmente podremos denominar con rigor actividades evaluativas.

Entre los posibles objetivos o motivaciones "espurias" podríamos encontrar:

1. *La legitimación de un proyecto propio.* Se busca en este caso que la entidad evaluadora aporte credibilidad a un mensaje concreto previamente definido desde el órgano promotor del programa. Probablemente sea este el caso más grave desde un punto de vista ético e incluso técnico, en la medida en que no se estará realizando una evaluación, ni correcta ni incorrectamente, sino que simplemente se estará haciendo algo diferente y distinto de lo que habitualmente se entiende por evaluación, algo más vinculado a la consultoría política o al marketing institucional.

No obstante, en la mayoría de los casos, no hace falta recurrir a esta motivación para explicar por qué lo que debería ser una evaluación se ve alterado en la práctica. Normalmente las causas pueden ser menos comprometidas desde un punto de vista ético en tanto que pueden responder al conjunto de intereses que rodean al programa, pero alteran igualmente la naturaleza del proceso evaluativo.

2. *El cumplimiento de un trámite impuesto por un tercero.* Como

decíamos anteriormente, en este caso la evaluación se convierte en la justificación de un determinado expediente de gasto. La satisfacción para el cliente en este caso vendrá dada por el cumplimiento de unos requisitos mínimos, por criterios de precio, cumplimiento de plazos, por la conformidad con modelos y formularios preestablecidos, y porque el proceso evaluativo no cause demasiadas molestias o interferencias en el normal funcionamiento de la unidad encargada de implementar el programa a evaluar. Un exceso de rigor y de celo obligará al personal del programa a dedicar parte de su tiempo a labores que no se consideran relevantes. La información aportada por la evaluación no se considerará un *input* demasiado importante. Probablemente poca gente (4 o 5 personas) llegue a leer el informe de evaluación.

3. *La evaluación se utiliza para suplir carencias de personal o técnicas en el propio programa, pasando a asumir los técnicos encargados de la evaluación, otra serie de tareas definidas a partir de esas carencias.* Las restricciones financieras del proyecto y la falta de conocimientos sobre lo que debe / puede aportar la evaluación, confunde más o menos inconscientemente a los promotores, que a partir de la contratación, pasan a tener un proveedor con unos recursos con los que suplir carencias técnicas o de personal; máxime cuando las instituciones o empresas evaluadoras suelen pertenecer al sector relacionado con el programa. Surgen así demandas concretas en la ejecución de la evaluación, relativas a otros aspectos, en las que el promotor -obviamente con el consentimiento del evaluador- solicita y obtiene aquella otra información no directamente relacionada con la

evaluación pero que viene a cubrir unas necesidades básicas para los gestores del programa. Los siguientes ejemplos podrían servir para ilustrar este tipo de situaciones:

- * *La evaluación se utiliza como asistencia técnica.* Al promotor no le interesa tanto la emisión de un juicio de valor emitido en base a una información recogida de forma científica por un evaluador externo, como el beneficiarse de sus conocimientos o simplemente de las horas de trabajo contratadas, para la realización de actividades relativas a la ejecución del proyecto, o incluso ajenas al mismo, y más propias de la gestión del organismo promotor que hay detrás del proyecto, como podría ser la realización de memorias, o incluso de candidaturas para optar a la próxima convocatoria de ayudas del organismo financiador.
- * *La evaluación se utiliza como seguimiento o monitorización.* A menudo ambos conceptos (evaluación y seguimiento) se utilizan indistintamente de forma incorrecta. El seguimiento alude a la recopilación y registro de información (Aguilar, 1998). La supuesta evaluación puede convertirse así en un ejercicio fiscalizador de las acciones realizadas, sin entrar en juicios de valor que transformen los datos en información y sin entrar en aspectos valorativos que constituyan un *input* en el proceso decisional.
- * *La evaluación se utiliza como control.* De nuevo nos encontramos ante una confusión: el control se refiere a la verificación de resultados, pero no implica su valoración (Aguilar, 1998). El control también puede aludir a labores de supervisión, exter-

nalizando así hacia el evaluador una función conflictiva en sí misma y que expropia de la dirección y coordinación del proyecto.

- * *La evaluación se utiliza para las tareas exclusivas de trabajo de campo.* Si bien, tal como comentábamos el principio, es necesario o conveniente que el promotor participe en la definición de objetivos de la evaluación, una situación diferente es cuando el promotor quiere ejercer un control tal sobre el proceso evaluativo que le lleva a situar al evaluador en el papel de un mero ejecutor del trabajo de campo y de recogida de la información relevante para los objetivos del órgano ejecutor del programa.

Al margen de los usos inadecuados de la evaluación, la abstención del cliente en la definición de los objetivos de la evaluación quizá pueda parecer una situación deseable para el evaluador en la medida en que nos deja mayor libertad para definir tanto los contenidos como la práctica de la evaluación, pero también conlleva un serio inconveniente: partiendo de la premisa de que la evaluación tiene por finalidad conseguir información relevante para la toma de decisiones, ¿cómo puede ser la evaluación de utilidad si se desconocen las necesidades de información concretas del cliente? ¿Cómo lograr que el trabajo del evaluador produzca resultados que sean útiles para poder ser usados por el cliente? Por lo tanto necesitamos saber qué información relevante le interesa al promotor, siempre y cuando esté dentro del ámbito funcional del rol del evaluador.

Este sentido, la identificación de la información necesaria, es en la evaluación -como en cualquier otro proceso de investigación social- un aspecto primordial a la hora de diseñarla. Es lo que se expresaría en la pregunta: ¿qué medir? Es decir, qué variables deben ser objeto de medición,

análisis y valoración por parte del evaluador.

La respuesta nos parecerá tanto más obvia y tanto menor la necesidad de participación del cliente en la definición de objetivos, cuanto menos experiencia tengamos en la realización de evaluaciones. Desde la perspectiva propia del modelo clásico simplificado, responderemos que los resultados en función de los objetivos del proyecto. Si esto fuera así, no tendría demasiada importancia conocer las opiniones concretas de los clientes sobre lo que esperan de la evaluación.

La respuesta a esta pregunta será siempre relevante indistintamente del enfoque evaluativo que se pretenda llevar a cabo, si bien ciertos enfoques aplican una metodología más pautada que puede simplificar estas tareas.

El modelo clásico, científico o racional, de evaluación centrada en los objetivos, proporciona un marco teórico adecuado para comprender la finalidad y la naturaleza del proceso evaluativo en tanto que presupone la existencia de unos objetivos definidos en cada proyecto que deben ser la base para *emitir un juicio de valor sobre el proyecto basado en información recogida de forma sistemática y científica* (Alvira, 1998). En este caso la identificación de las variables sería un proceso relativamente sencillo.

Pero los objetivos no siempre vendrán dados en unos términos definidos y concretos sino que tienden a ser más bien vagos e inconcretos lo que hace que difícilmente pueden ser directamente operacionales. Nos encontramos con situaciones como la siguiente: *Incorporar al proyecto a personas que tienen dificultades de inserción al mercado laboral estableciendo un proceso de reintegración en condiciones formativas y personales favorables, para la obtención de un empleo estable en los servicios de proximidad de carácter social, mediante el diseño de itinerarios personalizados y flexibles de capacitación que par-*

tan de las diferentes capacidades de cada persona y estén incardinados en los servicios ordinarios de empleo y las demandas reales del mundo empresarial².

A veces los programas pueden generar externalidades –positivas o negativas– tan o más importantes que los propios objetivos, pero que sin embargo no están recogidas dentro de los programas ni siempre quedan adecuadamente recogidas en los procesos evaluativos.

En otros casos podemos encontrarnos con que los objetivos pueden ser demasiado modestos o ambiciosos: *Adecuar las organizaciones y sistemas de gestión existentes a los requisitos competitivos y sociales actuales de forma que se favorezca la creación y la estabilidad del empleo de calidad, haciendo especial énfasis en la mejora de la gestión cooperativa potenciando los sistemas participativos y la igualdad, no sólo en términos económicos sino también sociales: mejores condiciones de trabajo, calidad de los productos y respeto al medio*³.

O pueden depender del contexto socio-político en el que programa ha sido aprobado o el conjunto de intereses que rodean la implementación del programa.

A las dificultades anteriores, podríamos añadir que:

- Su formulación puede ser excesivamente genérica, imposibilitando una medición objetiva o dificultándola hasta límites que exceden de las posibilidades presupuestarias para la realización de la evaluación. En numerosos programas públicos podemos encontrar ejemplos que lo ilustren:
 - *Promover la sensibilización de la sociedad y del conjunto de agentes públicos y privados que la forman en torno a la necesidad de promover un mercado de trabajo abierto a toda la población.*

- *Promover la mejora de la ocupabilidad de personas con dificultades de inserción laboral del ayuntamiento de ... mediante su capacitación*⁴.
- Se formulan como objetivos acciones previstas en el programa:
 - *Realización de tres meses de prácticas a la finalización de los módulos formativos en aula.*
 - *Concretar itinerarios personalizados de inserción laboral.*
- Los objetivos eluden a metas que exceden del ámbito exclusivo del proyecto:
 - *Contribuir a la consolidación de una red de colaboradores del área de ... que facilite la dinamización de personas con especiales dificultades de integración social.*
- No están definidos, ni bien ni mal, simplemente no están, no constan en el programa.

Por lo tanto, se podría decir que matizar que a menudo no existen objetivos propiamente dichos sino declaraciones de intenciones cuya operacionalización depende más de la imaginación del evaluador que de un proceso racional de concreción de los diseñadores del programa. En este contexto, se necesitaría de un cierto grado de implicación del promotor a la hora de definir los objetivos si se pretende que los resultados de la evaluación puedan ser mínimamente útiles para el cliente.

Pero aún en el caso de que esos objetivos estuvieran adecuadamente definidos, aún nos encontraríamos con otras dificultades como son los problemas de *timing*, dado que los efectos e impactos del programa pueden ser posteriores a la fecha en la que el promotor desea el informe de evaluación que deberá enviar al financiador. Por lo tanto, en estos contextos, los objetivos del proyecto difícilmente podrían constituir la base sobre la que definir las variables objeto de análisis aún cuando éstos pudieran estar convenientemente

definidos, lo cual puede acabar afectando a los propios criterios de la evaluación.

Los criterios de la evaluación serían los conceptos que orientan las evaluaciones, constituyendo aspectos de especial relevancia analítica para la formación de juicios de valor (Rivero, 2003).

Los criterios básicos de evaluación serían:

- La eficacia de la realización, de los resultados y de los impactos. El grado de éxito con respecto a la consecución de objetivos.
- La eficiencia. La relación entre objetivos alcanzados y recursos consumidos.
- La pertinencia. Adecuación y validez de la argumentación en relación con las necesidades identificadas.

Pero las circunstancias mencionadas en páginas anteriores y la falta de concreción de los objetivos dificulta en ocasiones la utilización estricta de estos criterios.

La coincidencia temporal entre evaluación y ejecución, por ejemplo, obliga a valorar la eficacia en cuanto a la realización, dejando de lado los resultados o el impacto. Al mismo tiempo el nivel de eficacia vendrá dado por las consideraciones del evaluador en la medida en que no haya objetivos intermedios debidamente definidos.

Como consecuencia, la medición de la eficiencia se convierte en algo imposible si no podemos contrastarla con los resultados obtenidos. El *análisis de eficiencia* queda así restringido a la comparación de los costes reales y la estimación del menor coste posible, a partir del análisis organizativo del proyecto o de otras consideraciones realizadas *ad hoc*, mientras que el *análisis de la pertinencia* se ve dificultado en la medida en que ésta deriva del marco preestablecido por el financiador, que acota el ámbito de intervención a las posibles actuaciones subvencionables.

Por otra parte, existen otros variados y múltiples criterios de valoración para los organismos participantes, que derivan de sus propios intereses y de su propia visión del problema a resolver y del programa a implementar.

De esta forma, el evaluador a menudo debe buscar otros criterios que permitan operacionalizar las variables que habrán de ser medidas. Un caso paradigmático es la satisfacción de las partes implicadas con respecto a la ejecución del proyecto, que puede aportar una información interesante pero que a menudo se convierte en el centro de la investigación, aún cuando su influencia en la consecución de resultados que transformen la situación de partida que se pretende corregir, puede ser realmente escasa.

En este sentido pueden ser muy útiles las aportaciones realizadas desde los modelos subjetivistas y pluralistas, puesto que a menudo permiten afrontar conceptual y metodológicamente circunstancias que se producen con frecuencia en la práctica evaluativa y que escapan al marco proporcionado por el modelo clásico. No se trata tanto de lograr evidencias empíricas que hayan de permitir adoptar en todo momento las decisiones correctas y racionales, sino más de su capacidad para responder a las necesidades de información de los diversos actores, que bajo estos enfoques es el sentido último de la investigación evaluativa (Ballart, 1992).

La evaluación pluralista reconoce la naturaleza política de la evaluación, rechazando la idea de la evaluación imparcial y objetiva de los resultados del programa. Guba y Lincoln, desde el modelo naturalista, enfatizan la imposibilidad de la objetividad, y la necesidad por tanto de incorporar la percepción de las partes, mientras que la evaluación respondente de Stake pone el énfasis precisamente en este aspecto: la utilidad de la información generada, aún a costa del rigor metodológico.

En la misma línea, Patton destaca la necesidad de identificar correctamente a los usuarios de la evaluación, puesto que la satisfacción de sus necesidades concretas será la que determine la mayor o menor utilidad de la evaluación. Además, según este autor, el diseño de la evaluación y la adopción de un determinado enfoque metodológico no deben ser patrimonio exclusivo del evaluador, siendo definidos conjuntamente por técnicos y clientes en un grupo de trabajo conjunto; y Scriven propone valorar todos los efectos del programa independientemente de cuáles sean sus objetivos, lo que relativiza la importancia del debate acerca de la identificación de los objetivos explícitos del proyecto. No obstante, esta premisa puede conducir a un rediseño constante de la evaluación, dificultando de esta forma la planificación del proceso de investigación.

Tal como señala Alvira, un enfoque pluralista otorga un mayor peso al aspecto formativo de la evaluación, en detrimento del conclusivo o sumativo. Se trata de un proceso paralelo a la ejecución del proyecto, al que está directamente ligado, y cuyos artífices han de ser también los propios evaluados, *intervención* y *evaluación deben caminar unidas* (Alvira, 1989).

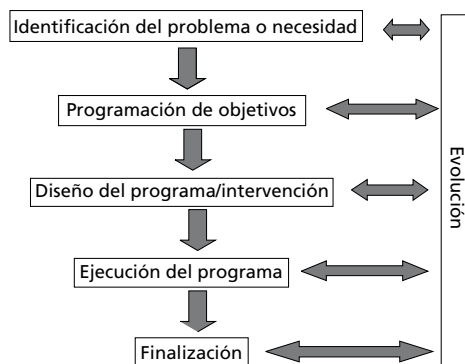
En esta línea de argumentación, el mismo autor defiende el modelo proactivo de la evaluación frente al reactivo, en tanto que el modelo reactivo se caracterizaría por el análisis final de resultados, y desde el punto de vista temporal se correspondería con una evaluación final de resultados y/o de impacto, mientras que la evaluación proactiva supone una interacción mayor entre evaluación e implementación dado que temporalmente incluiría la evaluación de diseño y de implementación, y su finalidad sería básicamente formativa.

Modelo reactivo:



Fuente: Alvira, 1989.

Modelo proactivo:



Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Alvira (Alvira, 1989).

Estos nuevos enfoques más abiertos y plurales incluyen la participación activa del evaluado y de las partes interesadas, que participan en la definición de objetivos y exponen sus necesidades concretas de información.

En definitiva, la mayor flexibilidad del enfoque pluralista puede permitirle al evaluador sustraerse a la rigidez de enfoques más tradicionales, cuyas premisas, pese a ser muy útiles desde el punto de vista conceptual, pueden ser en muchas ocasiones poco viables en la práctica, debido a la falta de una cultura de la evaluación en las organizaciones implementadoras de los programas, a la multitud de intereses y criterios que rodean a los programas y a las propias evaluaciones, y la imposibilidad física, financiera y/o política de adoptar en todo momento un enfoque racional orientado a los resultados separado nítidamente del entorno político del propio proyecto; al tiempo que la pretendida finalidad sumativa o conclusiva es difícilmente alcanzable cuando la evaluación coincide temporalmente con la ejecución del programa.

CONCLUSIONES

A pesar de que recientemente se pretende implantar una generalización en el uso de las evaluaciones públicas, hoy por hoy en nuestro país aún no existe una percepción generalizada y compartida en las administraciones públicas acerca de su finalidad y posibles usos prácticos.

Esta falta de una visión compartida se traduce en una indefinición de objetivos sobre lo que el implementador espera de la evaluación, lo que da lugar a que a la evaluación se le asignen una diversidad de finalidades particulares que no siempre coinciden con la visión más académica o teórica de la misma.

Se hace necesario, por lo tanto, conjugar los intereses de los diversos actores que participan en el diseño e implementación del programa, con el rigor metodológico por parte del evaluador y con la consecución de una información relevante para la toma de decisiones, que en última instancia debiera ser la finalidad que debiera guiar a cualquier proceso evaluativo. Se

hace imprescindible identificar las variables que habrán de ser objeto de análisis, y que darán lugar a la satisfacción de las múltiples necesidades del cliente.

Si bien el modelo clásico de la evaluación por objetivos proporciona un referente teórico fundamental, sencillo y válido desde un punto de vista teórico, la realidad de los programas no siempre contiene los elementos necesarios para llevar a la práctica con rigor las premisas de dicho modelo. En particular, el evaluador ha de enfrentarse a carencias como la indefinición de los objetivos del proyecto, los múltiples demandas y finalidades que exceden de las tradicionalmente asociadas a la evaluación, las restricciones presupuestarias o las limitaciones temporales.

Las aportaciones de enfoques más pluralistas, abiertos y participativos, solventan algunas de estas cuestiones, apartándose de los postulados más clásicos y formales de la evaluación, reconociendo la naturaleza política de la misma y la multiplicidad de intereses y actores implicados. Priorizando como objetivo último la obtención de información relevante, independientemente de su conexión con los objetivos explícitos definidos en el programa, y promoviendo la participación activa de todos los actores; a la vez que, dentro de estos enfoques, es perfectamente pertinente la definición del proceso evaluativo como una actividad paralela al diseño y ejecución del propio proyecto antes que como una fase diferenciada que se produce una vez que el proyecto ha finalizado, como ocurre con el modelo tradicional de evaluación por objetivos.

NOTAS

1. *Pliego de cláusulas administrativas y técnicas para la contratación de una asistencia técnica para realización de labores de seguimiento y evaluación del Proyecto Europeo Atmos, con cargo a los fondos FEDER, Programa INTERREG-III B Arco Atlántico*. 2005. Xunta de Galicia. Consellería de Política Territorial, Obras Públicas e Vivenda.

2. Definición del objetivo principal de un programa municipal de inserción laboral.
3. Definición de un objetivo específico de un programa municipal de inserción laboral
4. *Ibidem*

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- AGUILAR, M.J. (1998). *Evaluación de servicios y programas sociales*. En Reboloso, E. (ed.). *Evaluación de Programas: ámbitos de aplicación*. Barcelona: Cooperativa Universitaria Sant Jordi.
- ALVIRA, F. (1991). *Metodología de la evaluación de programas*. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- ALVIRA, F. (1998). "La Evaluación de políticas públicas: problemas y perspectivas". En Reboloso Pacheco, E. (ed.). *Evaluación de Programas: ámbitos de aplicación*. Barcelona: Cooperativa Universitaria Sant Jordi.
- ARIAS REY, A. (2003). *Análisis y evaluación de políticas públicas: una introducción*. A Coruña: Universidade da Coruña.
- BAÑÓN, R. (2003). *La evaluación de la acción de las políticas públicas*. Madrid, Díaz de Santos.
- BALLART, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?* Madrid: Ministerio de las Administraciones Públicas.
- BARNETTE, J. and J. SANDERS (2003). *The Mainstreaming of Evaluation. New Directions for evaluation*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- CHELIMSKY, E. and W. R. SHADISH (1997). *Evaluation for the 21st century*. London, Sage.
- GUBA, E.G. y LINCOLN, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Sage Publications: Newbury Park-London.
- REBOLLOSO, E. y REBOLLOSO, J.R. (1998). *Apuntes preliminares a la evaluación*. En Reboloso Pacheco, E. (ed.). *Evaluación de Programas: ámbitos de aplicación*. Barcelona: Cooperativa Universitaria Sant Jordi.
- RIVERO RECUENCO, Á. (2003). *Evaluación de políticas activas de empleo: el caso de las formas de intervención cofinanciadas por el Fondo Social Europeo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- PATTON, M.Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation*. California: Sage.
- SCRIVEN, M. (1967). *The Methodology of Evaluation: Perspectives on Curriculum Evaluation*. AERA Monograph Series on Curriculum Evaluation, 1. Chicago: Rand McNally.
- STAKE, R.E. (1976). "A theoretical stament of responsive evaluation". *Studies in Educational Evaluation*, 2. New York: Elsevier Science
- WEISS, C.H. (1987). "Where Politics and Evaluation Research Meet", en Palumbo, D.J. *The Politics of program evaluation*. Newbury Pak. Sage.
- WEISS, C.H. (1998). *Evaluation. Methods for studying programs and policies*. Upper Saddle River (NY). Prentice Hall.