

MEMORIA DE GRADO

Reflexión sobre los elementos clave que intervienen en el proceso de evaluación de un proyecto financiado por Fondos Europeos

Estudio de los casos:

- **Evaluación Intermedia del Proyecto cofinanciado por la Iniciativa Comunitaria (IC) EQUAL del Fondo Social Europeo (FSE) “Madrid, Empresas y Conciliación” (2005-2007)**
- **Evaluación del Proyecto NEEDS (Network of Europeans for Electoral and Democracy Support: Red de Europeos y Europeas de apoyo electoral y a la democracia) 1 (2001-2004) y 2 (2005-2007)**

Tutor: Juan Andrés Ligerio Lasa
Alumna: Sonia Franco Alonso

Máster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas (2005 - 2006)
Centro de Estudios de Gestión, Análisis y Evaluación
Universidad Complutense de Madrid

ÍNDICE

LISTADO DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	3
PRÓLOGO	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Objeto de la memoria de grado	6
1.2. Estructura de la memoria de grado	10
2. ANTECEDENTES, DESCRIPCIÓN Y CONTEXTO.....	10
2.1. Estándares y buenas prácticas de la evaluación en la Comisión Europea.....	12
2.2. Líneas directrices para las evaluaciones enmarcadas dentro de la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales: la Iniciativa Comunitaria de Recursos Humanos (RRHH) EQUAL.....	12
2.3. La Iniciativa Comunitaria EQUAL en España	25
2.4. Líneas directrices para las evaluaciones enmarcadas dentro de la Dirección General de Relaciones Exteriores, Desarrollo, Comercio y la Oficina Europea de Cooperación al Desarrollo EuropeAid	31
2.5. La Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos (EIDHR).....	34
3. PRESENTACIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO.....	36
3.1. Proyecto de la Iniciativa Comunitaria (PIC) EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación”. Agrupación de Desarrollo (AD) nº 292	37
3.1.1. Ficha de la evaluación del PIC EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación”	40
3.1.2. Descripción del PIC EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación” según la perspectiva sistémica.....	43
3.2. Proyecto “NEEDS - <i>Network of Europeans for Electoral and Democracy Support</i> 1 y 2” de la Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos (EIDHR).....	40
3.2.1. Ficha de la evaluación del Proyecto NEEDS - <i>Network of Europeans for Electoral and Democracy Support</i> 1 y 2.....	47
3.2.2. Descripción del Proyecto NEEDS - <i>Network of Europeans for Electoral and Democracy Support</i> 1 y 2 según la perspectiva sistémica	47
4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO	51
4.1. Tipología de las dos evaluaciones objeto de reflexión	51
4.2. Fases para el diseño y desarrollo de la evaluación aplicado a los dos casos de estudio	54
5. CONCLUSIONES.....	60
5.1. Enseñanzas obtenidas	60

5.2. Recomendaciones.....	69
---------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	69
--------------------------	-----------

Referencias.....	72
------------------	----

Relación de páginas Web.....	79
------------------------------	----

GLOSARIO DE LOS PRINCIPALES TÉRMINOS SOBRE EVALUACIÓN Y GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS (EN FRANCÉS, INGLÉS Y ESPAÑOL), DAC, OCDE, 2002	
---	--

ANEXOS

En papel:

Anexo 1. Informe de Evaluación Intermedia del Proyecto de la Iniciativa Comunitaria EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación”. Agrupación de Desarrollo nº 292. 31 de diciembre de 2006.

Anexo 2. Informe de Evaluación del Proyecto NEEDS - Network of Europeans for Electoral and Democracy Support. 30 de abril de 2007 (*en inglés*).

En CD-ROM: (*Formato PDF*)

Bloque A: Casos de estudio.

Bloque B: Estándares y buenas prácticas de evaluación de la Unión Europea.

Bloque C: Iniciativa Comunitaria EQUAL.

Bloque D: Proyecto NEEDS – Relaciones Exteriores – EuropeAid.

LISTADO DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AAEE	Asuntos Exteriores
ACAD	Acuerdo de Constitución de la Agrupación de Desarrollo
ACC	Acción (del proyecto de la IC EQUAL)
ACE	Proyecto de Administración y Coste de las Elecciones (UE)
ACT	Acuerdo de Cooperación Transnacional
AD	Agrupación de desarrollo
AIDCO	EuropeAid and Co-operation Office
ASEPAM	Asociación Española del Pacto Mundial
ASPR	Austrian Study Centre for Peace and Conflict Resolution
AT	Asistencia técnica
CE	Comisión Europea
CEIM	Confederación Empresarial de Madrid
CMMM	Consejo de las Mujeres del Municipio de Madrid
CCOO	Comisiones Obreras
CSI-CSIF	Central Sindical Independiente y de Funcionarios
CSO	Civil Society Organisation (Organización de la sociedad civil)
CT	Core Team (Equipo nuclear / base)
DAC	Development Assistance Committee (OCDE)
DCO	Deputy Chief Observer (Jefe adjunto)
DFA	Department for Foreign Affairs (Ministerio de AAEE)
DG	Directorate-General (Dirección General)
DOCUP	Documento único de programación del Programa de la IC EQUAL
DOF	Domestic Observer Forum (Foro de observadores nacionales)
DOG	Domestic Observer Group (Grupo de observadores nacionales)
EC	European Commission (Comisión Europea)
EIDHR	European Initiative for Democracy and Human Rights
EMB	Electoral Management Body (Cuerpo de gestión electoral)
ENEMO	European Network of Election Monitoring Organisations
EQUAL	Iniciativa Comunitaria de Recursos Humanos (FSE)
ERIS	Electoral Reform International Service
EU	European Union
EU EOM	European Union Election Observation Mission
EU EOP	European Union Election Observation Project
EuropeAid	Oficina de Cooperación de la Comisión Europea
ExM	Exploratory Mission (Misión exploratoria)
FGUAM	Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid
FP	Focal Point (Referente / enlace)
FSE	Fondo Social Europeo

FUSP-CEU	Fundación Universitaria San Pablo – CEU
GCP	Gestión del Ciclo del Proyecto
GT	Grupo de trabajo
GTN-IO	Grupo Temático Nacional - de Igualdad de Oportunidades
IC	Iniciativa Comunitaria
ICTs	Information and Communication Technologies
LTO	Long-Term Observer (Observador/a de larga duración)
MAE	Ministerio de Asuntos Exteriores
MOEUE	Misión de Observación Electoral de la Unión Europea
MFA	Ministry of Foreign Affairs (Ministerio de Asuntos Exteriores)
MoU	Memorandum of Understanding (Memorando de entendimiento)
MS	Member State of the EU (Estado miembro de la UE)
NEEDS	Network of Europeans for Electoral and Democracy Support
NGO	Non Governmental Organisation
NTIC	Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación
OSC	Organización de la Sociedad Civil
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODIHR	Office for Democratic Institutions and Human Rights (OSCE)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ONG	Organización No Gubernamental
OSCE	Organisation for Security and Co-operation in Europe
PCM	Project Cycle Management (Gestión del Ciclo del Proyecto)
PIC	Programa / Proyecto de la Iniciativa Comunitaria EQUAL
PN	Proyecto Nacional
PO	Programa Operativo
PTR	Proyecto Transnacional
PYME	Pequeña y mediana empresa
RELEX	Dirección General de Relaciones Exteriores
RRHH	Recursos humanos
RRL	Relaciones laborales
SIDA	Agencia Sueca de Cooperación al Desarrollo
SL	Sociedad de responsabilidad limitada
SOP	Standard Operating Procedure /Procedimientos operativo estándar
STO	Short-Term Observer
TA	Technical Assistance
ToR	Terms of Reference
UAFSE	Unidad Administradora del Fondo Social Europeo
UAM	Universidad Autónoma de Madrid
UE	Unión Europea
UGT	Unión General de Trabajadores

PRÓLOGO

La elección del tema que se desarrolla en la presente memoria de grado (en adelante memoria) “reflexión sobre los elementos clave que intervienen en el proceso de evaluación de un proyecto financiado por Fondos Europeos” surge fruto del contexto y de las circunstancias profesionales.

De un lado, desde abril de 2006, al ser miembro del equipo de evaluación externa del Proyecto cofinanciado por la Iniciativa Comunitaria (IC) EQUAL del Fondo Social Europeo (FSE) “Madrid, Empresas y Conciliación” (2005-2007) -en adelante Caso 1¹. Proyecto que, a la fecha de entrega de la memoria (mayo de 2007), se encuentra en funcionamiento y que está previsto finalice a fines de 2007.

A lo que se sumó la experiencia de ser parte del equipo de evaluación externa del Proyecto “NEEDS - Network of Europeans for Electoral and Democracy Support 1 y 2” de la Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos (EIDHR) -en adelante Caso 2, entre los meses de enero a abril de 2007. El Proyecto NEEDS 2 se encuentra también en activo a la fecha de entrega de la memoria y deberá concluir antes de diciembre de 2007.

En el transcurso del proceso de evaluación de los dos proyectos se ha podido constatar sus importantes similitudes, que facilitan su comparación, al igual que sus sugerentes diferencias que permiten su contrastación.

En este sentido, los dos procesos de evaluación serán objeto de metaevaluación² (evaluación de evaluaciones) a lo largo de la memoria, y servirán asimismo de línea de base en el análisis sobre dos prácticas distintas de evaluación para proyectos financiados por fondos europeos³.

¹ La incorporación al equipo de evaluación externa del Caso 1 se debe tanto a la Dra. María Bustelo Ruesta, Directora de Máster, como al propio tutor de la presente memoria y Co-director del Máster, Prof. Juan Andrés Ligerio Lasa.

² Entendiendo por *metaevaluación* a “aquella investigación sistemática cuyo objetivo es emitir un juicio acerca de la calidad o los méritos de una evaluación”... “Convirtiéndose la evaluación, de esta forma, en el objeto de estudio del metaevaluador” (o metaevaluadora). (Stufflebeam, 1981, 1987; Scriven, 1967, 1991).

³ Siguiendo la sugerencia dada por M. Scriven (1991) sobre la importancia de servirnos “de estándares específicamente elaborados (...) así como de criterios previamente formulados para la realización de evaluaciones” (el subrayado es nuestro), en esta metaevaluación nos basaremos en la similitud clave entre ambas prácticas de evaluación: venir financiadas con fondos europeos, con el fin de poder compararlas, debido a que las dos evaluaciones han debido atenerse en su proceso, tanto a los estándares y buenas prácticas que son comunes para cualquier evaluación en la Comisión Europea, como a la política común de evaluación que debe seguirse para cualquier proyecto que financie la Unión Europea.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objeto de la memoria de grado

El objeto de la memoria de grado es la realización de una reflexión sobre los elementos clave que intervienen en el proceso de evaluación de un proyecto financiado con fondos europeos.

Tomando en cuenta para ello tanto la política común de evaluación que debe seguirse para cualquier proyecto que financie la Comisión Europea⁴, como los estándares y buenas prácticas que son comunes para cualquier evaluación en la Unión Europea⁵.

Cada una de la Direcciones Generales de la Comisión Europea ha diseñado unas líneas directrices para evaluaciones enmarcadas dentro de su ámbito de actuación, que siguen e interpretan las líneas marco de la Unión Europea y de la propia Comisión.

En lo tocante a los dos casos de estudio que serán metaevaluados y que servirán de marco para la reflexión, debemos prestar especial atención a las siguientes Direcciones Generales:

- La Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales: la Iniciativa Comunitaria de Recursos Humanos (RRHH) EQUAL⁶ para el *Caso 1*.
- La Dirección General de Relaciones Exteriores, Desarrollo y la Oficina Europea de Cooperación al Desarrollo EuropeAid⁷ para el *Caso 2*.

Las dos experiencias de evaluación objeto de reflexión [Caso 1: Evaluación intermedia del Proyecto cofinanciado por la IC (Iniciativa Comunitaria) EQUAL

⁴ La política común de evaluación que debe seguir cualquier proyecto que financie la Comisión Europea se puede consultar en el sitio Web de la Unidad de Evaluación de la Dirección General de Presupuesto: http://ec.europa.eu/budget/evaluation/index_en.htm

⁵ Véase en los Anexos en CD-ROM (Bloque B: Estándares y buenas prácticas de evaluación de la Unión Europea) los Documento 3 y 4: Estándares y buena prácticas de evaluación. Communication à la Commission de M. le Président et de Mme. Schreyer / Communication for the Commission from the President and Mrs. Schreyer C (2002) – 23.12.2002. Bruselas, 23 de diciembre de 2002. (En francés e inglés).

⁶ Véase la página Web sobre la Evaluación de los proyectos financiados por la Iniciativa Comunitaria EQUAL http://ec.europa.eu/employment_social/EQUAL/about/evaluation_en.cfm

⁷ Véase la página Web de las prácticas de evaluación de la Comisión Europea en el ámbito de la ayuda exterior y el desarrollo http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_en.htm

del FSE (Fondo Social Europeo) “Madrid, Empresas y Conciliación” (2005-2007)⁸ y Caso 2: Evaluación del Proyecto NEEDS (Network of Europeans for Electoral and Democracy Support: Red de Europeos/as de apoyo electoral y a la democracia) 1 (2001-2004) y 2 (2005-2007)⁹] se enmarcan por lo tanto, dentro de uno u otro bloque.

Como hemos señalado en el apartado anterior, existen similitudes e importantes diferencias entre ambos proyectos y también entre ambos procesos de evaluación, que se irán desgranando en los siguientes capítulos.

A modo de introducción, en el siguiente cuadro-resumen nos hemos acercado a algunos de los principales elementos que caracterizan los dos casos de estudio, enmarcados como similitudes o diferencias:

	Caso 1 “EQUAL”	Caso 2 “NEEDS”
Similitudes	Proyectos financiados por fondos de la UE	
	Procesos de evaluación acordes con los estándares y buenas prácticas de la Unión Europea	
	Procesos de evaluación acordes con lo diseñado en la Dirección General de la CE en la que se enmarcan	
	Los procesos de evaluación conllevan el seguimiento (que no incluye todas las actividades) del proyecto en ejecución	
	Los informe de evaluación se basan en proyectos en activo, todavía en ejecución	
	La evaluación se realiza por un equipo de evaluación externo	
	Los proyectos dependen de Iniciativas Comunitarias / Europeas (EQUAL / EIDHR)	
	Las entidades ejecutoras son ajenas a la Comisión Europea (AD nº 292 / NEEDS)	
	Las entidades ejecutoras son un consorcio liderado por una institución (Ayuntamiento de Madrid / ERIS) como responsable e intermediaria ante la (UAFSE / CE)	

⁸ Como Anexo 1 se incluye el Informe de Evaluación Intermedia del Proyecto de la Iniciativa Comunitaria EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación”. Agrupación de Desarrollo nº 292. 31 de diciembre de 2006.

⁹ Como Anexo 2 se incluye el Informe de Evaluación del Proyecto “NEEDS - Network of Europeans for Electoral and Democracy Support 1 y 2” de la Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos (EIDHR). 30 de abril de 2007. (En inglés).

	Caso 1 "EQUAL"	Caso 2 "NEEDS"
Diferencias	La evaluación se enmarca dentro de la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales	La evaluación se enmarca dentro de la Dirección General de Relaciones Exteriores, Desarrollo y la Oficina Europea de Cooperación al Desarrollo EuropeAid
	La evaluación está planificada y presupuestada en el diseño del proyecto	La evaluación no está programada , como tal, en el diseño del proyecto
	El proyecto precedente fue asimismo evaluado	Ésta es la primera evaluación de un proyecto con varias fases
	El proceso de evaluación incluye informe intermedio ¹⁰ y final	El proceso de evaluación incluye un único informe ¹¹
	El seguimiento se hace, prácticamente, a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto	El seguimiento se hace, únicamente, a lo largo de cuatro meses
	El " cliente " de la evaluación es el Ayuntamiento de Madrid (líder de la AD)	El " cliente " de la evaluación es la propia Iniciativa Europea (EIDHR)
	La autoevaluación interna de la AD ¹² ha sido externalizada	Por un lado, existe la evaluación interna (de las actividades del proyecto NEEDS) y por otro, la evaluación externa del proyecto

¹⁰ Anexo 1: Informe de Evaluación Intermedia del Proyecto de la Iniciativa Comunitaria EQUAL "Madrid, Empresas y Conciliación". Agrupación de Desarrollo nº 292. 31 de diciembre de 2006.

¹¹ Anexo 2: Informe de Evaluación del Proyecto "NEEDS - Network of Europeans for Electoral and Democracy Support 1 y 2" de la Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos (EIDHR). 30 de abril de 2007.

¹² Siguiendo lo señalado en *Guía Metodológica de la Evaluación Interna para intervenciones cofinanciadas por el Fondo Social Europeo de la Unión Europea* (Anexo en CD-ROM - Bloque C: Iniciativa Comunitaria EQUAL): "...la evaluación de las actuaciones cofinanciadas por el FSE en el marco de la Iniciativa EQUAL se organiza en tres niveles

1º.- La autoevaluación de las agrupaciones de desarrollo

2º.- La evaluación del PIC EQUAL

3º.- La evaluación de ámbito comunitario." (El subrayado es nuestro)

	Caso 1 "EQUAL"	Caso 2 "NEEDS"
	La entidad líder (Ayuntamiento de Madrid) del consorcio (la AD nº 292) rinde cuentas y actúa como intermediaria ante la UAFSE	La entidad líder (ERIS) del consorcio (NEEDS) "sirve" los intereses de la EIDHR y le rinde cuentas
	El proyecto de la AD nº 292 se enmarca dentro de la IC EQUAL en España	El proyecto NEEDS ha sido diseñado <i>ad hoc</i> para la EIDHR
	El de la AD nº 292 es se desarrolla en el municipio Madrid (con una parte trasnacional de ámbito europeo)	El Proyecto NEEDS es de ámbito europeo, con actividades en cuatro continentes
	Principalmente, la población beneficiaria de este proyecto son las personas trabajadoras	Principalmente, la población beneficiaria de este proyecto son los/as observadores/as electorales
	El objetivo principal del proyecto es la conciliación de la vida profesional y personal	El objetivo principal del proyecto es el incremento de la capacidad de la Unión Europea y de las organizaciones de la sociedad civil para llevar a cabo observación electoral con el fin de fortalecer los procesos democráticos

A lo largo de la reflexión iremos valorando cada una de estas similitudes y diferencias, evaluando las dos evaluaciones formativa y sumariamente¹³ contrastándolas con los estándares establecidos en el del marco de la práctica evaluativa de la Unión Europea.

¹³ A. Scriven (1967 y 1973) acuña los términos de "evaluación formativa", que tiene por objeto proporcionar información para mejorar el objeto evaluado, y "evaluación sumativa", que es la que suministra información sobre si se debe continuar o suspender un programa, al diferenciar los tipos de evaluación según su función.

1.2. Estructura de la memoria de grado

Tras los apartados introductorios, en el capítulo 2 se describe la política común de evaluación que debe seguirse en cualquier proyecto que financie la Comisión Europea.

En el primer punto se señalan los estándares y buenas prácticas de evaluación que son comunes para cualquier proceso de evaluación de la Comisión Europea. En los siguientes apartados se analiza el diseño de las prácticas de evaluación en la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales y en la Dirección General de Relaciones Exteriores, Desarrollo y la Oficina Europea de Cooperación al Desarrollo EuropeAid.

Apuntándose, en cada caso, las particularidades de las evaluaciones de proyectos dependientes de la Iniciativa Comunitaria europea de Recursos Humanos (RRHH) EQUAL¹⁴ en España y la que corresponde a un proyecto financiado por la Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos (EIDHR).

En el capítulo 3 se presentan los dos casos de estudio (el Proyecto de la Iniciativa Comunitaria EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación” - Agrupación de Desarrollo nº 292 y el Proyecto “NEEDS - Network of Europeans for Electoral and Democracy Support 1 y 2” de la Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos - EIDHR) cuyas evaluaciones serán analizadas en el marco de las directrices comunitarias.

Con el fin de concretar las especificidades de ambas evaluaciones, se presenta una ficha técnica de cada uno de ellos, que se completa con la descripción del proyecto desde la perspectiva sistémica¹⁵.

¹⁴ EQUAL es una Iniciativa Comunitaria (IC) de Recursos Humanos que forma parte de una estrategia integrada para el empleo, tiene por objetivo la lucha contra todas las formas de discriminación y desigualdad que se producen en el mercado de trabajo y, en particular, contra aquellas que se basan en el sexo, la raza, el origen étnico, las creencias o la edad.

¹⁵ Al analizar en dos apartados cada uno de los proyectos desde la perspectiva sistémica buscamos aportar una visión distinta (diferente del enfoque de sus dos evaluaciones –casos de estudio- que se centran fundamentalmente, como veremos más adelante, en una estrategia de resultados que tiene presente la perspectiva de procesos), con un punto de vista que presenta al Proyecto como un sistema interdependiente con su contexto, es decir, existe una estructura que permite el funcionamiento de una secuencia procesal que acaba generando unas “salidas” o resultados. Con el enfoque sistémico entendemos cómo cada uno de los elementos que forman parte del Proyecto influye o son influidos por el resto de los componentes.

En el cuarto capítulo se analiza el proceso de evaluación de los dos casos de estudio, en primer lugar se clasifica a cada una de las evaluaciones de acuerdo a su tipología, y en segundo término se examina a las dos practicas de evaluación tomando como referencia las trece fases para el diseño y desarrollo de una evaluación¹⁶.

Como conclusiones a la reflexión sobre los elementos clave que intervienen en el proceso de evaluación de un proyecto financiado con fondos europeos, se detallan las enseñanzas obtenidas de las dos experiencias de evaluación, enmarcadas dentro de las directrices comunitarias, junto con una serie de recomendaciones, de cara al futuro, en lo tocante a la practica de la evaluación de proyectos financiados con fondos europeos.

En la memoria, además del listado de referencias bibliográficas, se incluye una relación de páginas Web y un glosario sobre evaluación y gestión elaborado por la OCDE (en español, francés e inglés).

Asimismo, como anexo, se adjuntan los dos informes de evaluación de los dos casos de estudio (el informe del caso 1 en español y el informe del caso 2 en inglés) y un CD-ROM con información complementaria subdividida en cuatro bloques: Casos de estudio, Estándares y buenas prácticas de evaluación de la Unión Europea, Iniciativa Comunitaria EQUAL y Proyecto NEEDS – Relaciones Exteriores – *EuropeAid* (con documentación relevante en español, francés e inglés).

¹⁶ Las fases para el diseño y desarrollo de una evaluación son: 1. Motivación para evaluar. 2. Definición de la unidad y análisis del contexto. 3. Necesidades informativas. 4. Criterios de valor, preguntas relevantes. 5. Operacionalización de criterios. 6. Diseño metodológico. 7. Búsqueda de fuentes y diseño de técnicas. 8. Trabajo de campo. 9. Datos. 10. Interpretación. 11. Juicios. 12. Recomendaciones y 13. Comunicación de resultados.

2. ANTECEDENTES, DESCRIPCIÓN Y CONTEXTO

2.1. Estándares y buenas prácticas de la evaluación en la Comisión Europea¹⁷

La mejora constante de las prácticas de evaluación es esencial para la Unión Europea. Al interés por rendir cuentas a los/as contribuyentes europeos/as del buen uso de los fondos públicos se suma la necesidad de extraer lecciones de las intervenciones emprendidas.

Para ello la Comisión Europea dispone de métodos de evaluación creíbles con el fin de poder garantizar la validez de las conclusiones y recomendaciones. Las actividades de evaluación existen en la Comisión desde hace varias décadas, sobre todo vinculadas a los programas de gastos.

La importancia de la evaluación de las políticas regionales y sectoriales, de los programas y de la propia programación quedó reafirmada en el marco de la reforma de la Comisión¹⁸, al recomendarse el fortalecimiento de los instrumentos y estructuras de evaluación en los servicios.

“En julio del año 2000 (...) la Comisión extiende la necesidades de evaluación a todos los tipos de actividades, haciendo que sean las Direcciones Generales y Servicios los responsables no solamente de las evaluaciones regulares de los programas de gastos, sino asimismo de la evaluación de todo tipo de actividades¹⁹”.

Los estándares establecidos y las buenas prácticas propuestas en el documento²⁰ “concernen a la función de evaluación en todos los servicios y departamentos de la Comisión”.

Estos estándares y buenas prácticas de evaluación son, en líneas generales, los siguientes²¹:

¹⁷ Estándares y buenas prácticas de evaluación. *Communication à la Commission de M. le Président et de Mme. Schreyer / Communication for the Commission from the President and Mrs. Schreyer* C (2002) – 23.12.2002. Bruselas, 23 de diciembre de 2002. (En francés e inglés). En Anexo en CD-ROM (Bloque B: Estándares y buenas prácticas de evaluación de la Unión Europea) - Documentos 3 y 4.

¹⁸ Libro Blanco “Reforma de la Comisión”, COM (2000)200, 1 de Marzo de 2000.

¹⁹ Ídem (la traducción es nuestra).

²⁰ Ídem (la traducción es nuestra).

²¹ Ídem, pp. 6-14 (versión en francés) pp. 5-13 (versión en inglés). La traducción es nuestra.

A. Perfil, rol y tareas y recursos de la función de evaluación

Perfil

Estándares:

1. La función de la evaluación debe estar claramente identificada en la estructura de la Dirección General (DG): el organigrama o la guía de servicios debe mencionar la unidad, el sector, el/la coordinador/a y los miembros de la red o las personas responsables.
2. La evaluación debe estar claramente identificada en el listado de las acciones de cada DG en razón de los recursos humanos y financieros que le son consagrados, siendo éstos claramente identificables.
3. Cada DG o Servicio debe definir las misiones, las responsabilidades, la organización y procedimientos de funcionamiento, de consulta y de información de la función de evaluación.

Buenas prácticas:

Sería muy recomendable que cada Dirección General o Servicio dispusiera de una unidad o de un sector específico dedicado a la evaluación.

Rol y tareas

Estándares:

4. El rol de la función de evaluación debe estar bien definido y debe ser claramente distinto de las otras funciones, como el control o la auditoría.
5. La función de evaluación respalda, con las evaluaciones, la formulación de las políticas y programas así como los procesos de gestión.
6. Con el fin de que este papel esté garantizado, la función de evaluación debe cumplir unos estándares mínimos.²²

Buenas prácticas:

Sería deseable que los procedimientos de aplicación de estos estándares, propios de cada DG o Servicio, estuvieran por escrito en un documento interno como un acuerdo de evaluación.

Recursos

Estándares:

7. Los recursos humanos y financieros disponibles para las actividades de evaluación deben quedar claramente identificados y planificados. Estos recursos

²² Ibídem. Punto 6. P. 7 (versión en francés), p. 5 (versión en inglés).

deben ser los adecuados para la puesta en marcha del programa plurianual de evaluación y del plan anual de evaluación de la DG o Servicio.

8. Con relación a los planes de evaluación aprobados, los recursos consagrados a la función de evaluación deben ser suficientes y apropiados en términos financieros y humanos de competencias, con el fin de que la “unidad de evaluación” pueda ejercer su responsabilidades y competencias de manera eficiente y eficaz.

Buenas prácticas:

La función de evaluación debe tener a su disposición los recursos financieros para desarrollar plenamente los aspectos metodológicos de su trabajo.

B. Gestión de la actividad de la evaluaciónPlanificación**Estándares:**

1. Las DG deben planificar sus actividades de evaluación en concordancia con las disposiciones y reglamentos comunitarios²³.
2. La planificación debe hacerse bajo la forma de un programa plurianual de evaluación y un plan anual de evaluación.
3. El programa plurianual de evaluación debe estar elaborado sobre la base del ciclo de vida de las políticas, de los programas y según la naturaleza de las actividades de la Dirección General o Servicio.
4. El programa plurianual de evaluación precisa del reparto de tareas entre la función de evaluación y los departamentos operativos para la implementación centralizada o descentralizada de las actividades de evaluación.
5. El plan anual de evaluación debe venir establecido por la función de evaluación y debe ser implementado dentro del programa plurianual de evaluación.
6. Los planes de auditoría y evaluación son completamente distintos y deben estar claramente diferenciados.

Feedback y valoración de los resultados: la comunicación de los resultados y cómo se toma en cuenta en el proceso de toma de decisiones

Estándares:

7. Deberán preverse los mecanismos convenientes para que toda clase de resultados de evaluación sean puestos eficazmente en conocimiento de todos/as

²³ Ibídem. Punto 1. P. 9 (versión en francés), p. 8 (versión en inglés).

los/as responsables para la toma de decisiones (tanto a la jerarquía como a las partes involucradas, incluso a los responsables políticos).

8. Las Direcciones Generales y los Servicios deberán dar cuenta de los resultados de las evaluaciones de sus actividades en sus Informes Anuales de Actividad.

9. Los mecanismos de comunicación de los resultados contribuirán, sobre la base de los resultados de evaluación, a la formulación, a la planificación y a la revisión de las políticas, de los programas o actividades.

10. Los Servicios operativos examinarán las conclusiones y posibles recomendaciones de la evaluación.

Buenas prácticas:

Las DG y los Servicios deberían establecer mecanismos adecuados para el seguimiento de las acciones emprendidas sobre la base de los resultados de las evaluaciones.

Comunicación**Estándares:**

11. Las DG y los servicios deberán transmitir a la DG del Presupuesto los ejemplares de todos los informes de evaluación finales.

12. Excepto en casos de confidencialidad, debidamente justificados, los resultados de la evaluación deberán hacerse públicos. Los medios de comunicación donde se publiquen los resultados deberán ser fácilmente identificables y accesibles.

13. Los resultados de las evaluaciones se comunicarán de manera adecuada, con el fin de atender a las necesidades de los/as responsables, de los/as beneficiarios/as y ciudadanos/as y cumplir con las obligaciones de rendir cuentas, de conformidad con los fundamentos jurídicos y las bases legales.

Buenas prácticas:

Los resultados de la evaluación deberán estar accesibles para las otras Direcciones Generales y Servicios de la Comisión.

C. Proceso de evaluaciónProyecto de evaluación**Estándares:**

1. Se concibe cada evaluación como un proyecto que incluye tres fases distintas: la concepción, la ejecución y la valoración.

2. Los puntos importantes para los distintos Servicios referidos serán analizados a través las preguntas de evaluación.

3. En la concepción de todo proyecto de evaluación (interno o externo), el objeto de la evaluación debe describirse de manera clara y precisa. El proyecto de evaluación deberá contener los siguientes elementos:

- a. el contexto, los motivos y los objetivos de la evaluación;
- b. los destinatarios y usuarios de la evaluación;
- c. el campo de la intervención evaluada;
- d. las cuestiones clave que deben tratarse;
- e. indicaciones sobre la información disponible;
- f. los informes que deben producirse; y,
- g. los plazos asignados.

4. En el caso de las evaluaciones externas, el proyecto de evaluación debe también incluir las cláusulas contractuales, financieras y administrativas así como los criterios de calidad. Un pliego de condiciones deberá formalizar los elementos anteriormente mencionados.

Buenas prácticas:

Es deseable que el conjunto de las partes involucradas asuma la concepción del proyecto de evaluación y a la utilización de sus resultados, mediante Grupos de Trabajo o Comités de programa.

Constitución del grupo de coordinación y términos de referencia**Estándares:**

- 5. La función de evaluación determinará la oportunidad de constituir un grupo de control para cada evaluación.
- 6. La constitución del grupo de control y la realización de sus tareas se hará en el respecto del principio de no-conflicto de intereses y las directivas de "contratos públicos".
- 7. Las tareas del grupo de control serán como mínimo:
 - a. facilitar el acceso del evaluador/a a la información necesaria para la realización de su trabajo;
 - b. respaldar los trabajos de evaluación desde el punto de vista metodológico;
 - c. participar, en su debido momento, en la valoración de la calidad de la evaluación.

Buenas prácticas:

El grupo de control deberá estar compuesto de personas que, por sus conocimientos y su experiencia, aporten elementos útiles al ejercicio de evaluación.

Conducción de la evaluación

Estándares:

8. Los procesos de evaluación se deben ajustar a las normas encaminadas a garantizar su calidad.
9. El gestor del proyecto de evaluación será responsable de la conducción de la evaluación.
10. El gestor del proyecto de evaluación tomará en cuenta, de manera sistemática, la calidad de la evaluación sobre la base de los criterios de calidad establecidos en el pliego de condiciones.
11. Las personas que realicen actividades de evaluación deben estar libres de cualquier compromiso que comprometa su objetividad y deberán comportarse de manera íntegra en sus relaciones con todas las partes involucradas.

Buenas prácticas:

12. Debe respetarse la autonomía del trabajo del evaluador/a y no debe haber ninguna interferencia con los resultados de la evaluación.

D. Calidad de los informes

Estándares:

1. Los informes de evaluación deben tener un contenido pertinente, basarse en un análisis riguroso, ajustarse a los criterios de calidad establecidos en el pliego de condiciones y respetar los plazos.
2. Los informes de evaluación describirán el objeto de la evaluación y su contexto, así como los objetivos, cuestiones, procedimientos, resultados y conclusiones justificados de la evaluación, con el fin de poner a disposición la información esencial, bajo una forma fácilmente comprensible.
3. Los informes de evaluación detallarán las fuentes de información con suficientemente precisión para que se pueda apreciar la exactitud de la información (respetando la confidencialidad). Los datos recogidos o seleccionados se adaptarán a las metodologías utilizadas y ofrecerán un grado suficiente de fiabilidad con relación al uso esperado.
4. Se explicarán suficientemente las perspectivas y razonamientos sobre los que se base la interpretación de los resultados que se describan. Asimismo, los resultados se derivarán y estarán lógicamente justificados por el análisis de los datos y por las interpretaciones basadas en hipótesis explicativas, presentadas cuidadosamente.

5. Los informes de evaluación finales presentarán los resultados. En ningún caso la Comisión podrá modificar las conclusiones del/a propio/a evaluador/a o el contenido de la evaluación sin su acuerdo.
6. Las conclusiones y posibles recomendaciones serán rigurosas y no falseadas por consideraciones personales o partidarias. Las recomendaciones serán comprensibles, útiles, aplicables y detalladas, con el fin de que permita su puesta en práctica.

Con el fin de consolidar e implementar adecuadamente la política de evaluación de las actividades de la Unión Europea, la Comisión Europea tiene como responsable a la Unidad de Evaluación²⁴, ubicada en el seno de la Dirección General del Presupuesto, como la encargada de la coordinación de las actividades de evaluación de todas las Direcciones Generales de la Comisión²⁵.

Desde la Unidad de Evaluación de la Dirección General del Presupuesto se busca favorecer el desarrollo de una buena práctica de evaluación a través de los servicios de la Comisión que deben valorar todas sus actividades y programas según los resultados, impactos y necesidades que tienen por objeto cubrir.

Para ello, con el fin de fortalecer la política de evaluación de la Unión Europea, la Unidad de Evaluación coordina las actividades de evaluación y mantiene una visión global de los resultados de evaluación a través de los distintos servicios de la Comisión. De otro lado, la Unidad de Evaluación facilita asimismo, consejos y dirección metodológica para las evaluaciones en el ámbito de los contratos públicos, además de organizar redes de evaluación dentro y fuera de la Comisión, promocionando así una “cultura” de evaluación.

En resumen, la Unidad de Evaluación de la Dirección General para el Presupuesto se sirve de los resultados de evaluación de todas las Unidades y Servicios de la Comisión para garantizar que el presupuesto de la Unión Europea se gasta de acuerdo con los principios de una gestión financiera “sana”, de modo que los objetivos definidos se logren a un coste razonable, para el provecho de la población beneficiaria.

²⁴ La política común de evaluación que debe seguir cualquier proyecto que financie la Comisión Europea se puede consultar en el sitio Web de la Unidad de Evaluación de la Dirección General de Presupuesto:

http://ec.europa.eu/budget/evaluation/index_en.htm

²⁵ En el página Web de la Dirección General de Medios de Comunicación y de la Sociedad sobre Evaluación y seguimiento aparece publicada información actualizada sobre la política de evaluación de las actividades de la Unión Europea:

http://www.ec.europa.eu/dgs/information_society/evaluation/index_en.htm

2.2. Líneas directrices para las evaluaciones enmarcadas dentro de la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales: la Iniciativa Comunitaria de Recursos Humanos (RRHH) EQUAL

La iniciativa comunitaria EQUAL²⁶ está dirigida a promover nuevas prácticas de lucha contra todo tipo de discriminación y de **desigualdad en el mercado de trabajo**²⁷ en un contexto de cooperación nacional, además de facilitar la inserción social y profesional de los solicitantes de asilo.

La Unión Europea ha venido desarrollando una estrategia integrada de lucha contra la exclusión social y la discriminación, en particular **la discriminación por razón de sexo** o de orientación sexual, origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad o edad. La iniciativa comunitaria EQUAL centra sus intervenciones en el mercado de trabajo, basándose en las enseñanzas de los programas ADAPT y EMPLEO, puestos en práctica en el período 1994-1999, con EQUAL la Comisión Europea ha proseguido la experiencia.

Los Estados miembros y la Comisión cofinancian conjuntamente la Iniciativa Comunitaria EQUAL. Únicamente el Fondo Social Europeo (FSE) participa en la financiación comunitaria de EQUAL. De otro lado, es importante subrayar que la iniciativa comunitaria EQUAL es distinta de los programas relativos al objetivo nº 1, el objetivo nº 2 y el objetivo nº 3 de los Fondos Estructurales, ya que la IC EQUAL es un laboratorio permanente de experimentación que permite elaborar y divulgar nuevos métodos de aplicación de las políticas de empleo a fin de luchar contra todo tipo de discriminación y de desigualdad, incluidas aquéllas que sufren los solicitantes de asilo. A su finalización, las soluciones innovadoras que hayan demostrado su eficacia se divulgarán entre las autoridades políticas y de gestión responsables con vistas a su integración (*mainstream*) en las intervenciones principales subvencionadas con cargo a los Fondos Estructurales.

Cada Estado miembro (como es el caso español) ha presentado a la Comisión un programa de Iniciativa Comunitaria (IC) en el que expone su estrategia y las modalidades de aplicación de EQUAL. Las intervenciones financiadas en el marco de los programas de la IC son agrupadas en ámbitos temáticos y se aplican en agrupaciones de desarrollo (AD) geográficas o sectoriales, que pueden

²⁶ Comunicación de la Comisión a los Estados miembros de 14.04.2000 por la que se establecen las orientaciones relativas a la iniciativa comunitaria EQUAL, al respecto de la cooperación transnacional para promocionar nuevos métodos de lucha contra las discriminaciones y desigualdades de toda clase en relación con el mercado de trabajo. C (2000)853 - Diario Oficial C 127 de 5.5.2000.

²⁷ Hemos señalado en negrita aquellos aspectos que conciernen directamente al Caso de Estudio.

estar vinculadas a los procesos (mejora de los enfoques existentes, nuevos métodos, nuevos instrumentos), a los objetivos perseguidos (objetivos que hacen surgir nuevas o prometedoras calificaciones y nuevas cuencas de empleo) o al contexto (nuevas estructuras administrativas o políticas, sistemas innovadores de intervención).

Cada Estado miembro basa su estrategia para EQUAL en ámbitos temáticos específicos que se hallan dentro de los cuatro pilares de las directrices para el empleo (además del ámbito temático «solicitantes de asilo»). Estos ámbitos temáticos son:

Eje 1: Capacidad de inserción profesional

- a) Facilitar el acceso al mercado de trabajo de quienes experimentan dificultades para integrarse o reintegrarse en el mercado de trabajo.
- b) Luchar contra el racismo y la xenofobia en el mercado de trabajo.

Eje 2: Espíritu de empresa

- c) Abrir a todos el proceso de creación de empresas, facilitando los instrumentos necesarios para crear una empresa y para identificar nuevas posibilidades de empleo en las zonas urbanas y rurales.
- d) Fortalecer la economía social (tercer sector), y en particular los servicios de interés público, centrándose en la mejora de la calidad de los puestos de trabajo.

Eje 3: Capacidad de adaptación

- e) Promover la formación continua y las prácticas de inclusión, fomentando la contratación y el mantenimiento en el empleo de quienes sufran discriminación o desigualdad de trato en el mundo laboral.
- f) Facilitar la capacidad de adaptación de las empresas y de los trabajadores a las transformaciones económicas y a la utilización de las nuevas tecnologías de la información.

Eje 4: Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres

- g) **Hacer compatible la vida familiar y profesional**, promover el empleo de los hombres y de las mujeres que han abandonado el mundo laboral, desarrollando formas más eficaces y flexibles de organización del trabajo y de servicios de ayuda a las personas.
- h) Reducir las diferencias de trato entre hombres y mujeres y promover la eliminación de la segregación profesional.

Eje 5: Ayudar a la integración de los solicitantes de asilo.

En función del contexto nacional que interviene en la definición de las prioridades de acción, los Estados miembros eligen, salvo excepciones, al menos un ámbito de acción de cada pilar. La promoción de la igualdad entre hombres y mujeres es parte de esos ámbitos temáticos elegidos, además de las acciones específicas que le están reservadas en el marco del eje 4.

La agrupación de desarrollo (AD) es un componente fundamental en la aplicación de la iniciativa comunitaria EQUAL. Las AD (beneficiarias finales de la ayuda financiera) están compuestas por agentes interesados y competentes:

- las autoridades públicas a escala nacional, regional o local;
- las entidades territoriales;
- los servicios públicos de empleo; las organizaciones no gubernamentales (ONG); las empresas, en particular las pequeñas y medianas empresas (PYME);
- y los interlocutores sociales.

Todos esos agentes cooperan a fin de establecer una estrategia de intervención en cada uno de los ámbitos temáticos anteriormente citados. Juntos, definen y deciden (principio del *empowerment*) objetivos comunes y buscan soluciones innovadoras de lucha contra la desigualdad y la discriminación.

Los Estados miembros definen el tipo de AD más apropiada a la situación nacional entre dos enfoques diferentes:

- la AD geográfica, que agrupa a los agentes de que se trate en un territorio geográfico determinado;
- la AD sectorial, que cubre un sector económico o industrial concreto y también puede afectar a un grupo destinatario específico.

Para cada uno de los ámbitos temáticos de intervención, la Iniciativa Comunitaria EQUAL concede ayudas a cuatro acciones diferenciadas:

Acción 1: Establecimientos de AD y de cooperación transnacional

Esta acción, que no debe exceder de 6 meses, tiene por objetivo facilitar la creación de AD duraderas y eficaces y velar por que la cooperación transnacional aporte realmente un valor añadido.

Es la principal etapa de selección para la obtención de la financiación EQUAL. Los iniciadores de la AD presentan al Estado miembro un dossier de candidatura

en relación con el ámbito temático de intervención y el territorio/sector de que se trate, en el que deben incluirse:

- la lista de los socios que participen, así como su capacidad y su papel en la gestión administrativa y financiera de las intervenciones previstas;
- el diagnóstico del problema que ha de resolverse; los objetivos perseguidos; un programa de trabajo para la acción 1 y la naturaleza de las actividades previstas para la acción 2;
- las expectativas en materia de cooperación transnacional.

Al término de la acción 1, la asociación estará en condiciones de presentar una estrategia común en forma de verdadera AD, que comprenderá como mínimo:

- **una evaluación *ex ante*** de la situación en materia de exclusión y de discriminación en relación con el tema elegido y el territorio/sector de que se trate; un programa de trabajo y un presupuesto realista;
- la identificación clara del papel de cada socio (dirección, capacidad de toma de decisiones, gestión, administración o financiación);
- un mecanismo de evaluación permanente (recopilación y análisis de los datos a partir de indicadores);
- el compromiso formal de participar en la acción 3;
- una estrategia de integración del principio de igualdad entre hombres y mujeres.

En materia de cooperación transnacional, las AD cooperan al menos con una AD de otro Estado miembro, que por lo general participa en la iniciativa EQUAL.

Acción 2: Ejecución de los programas de trabajo de las asociaciones de desarrollo.

Para recibir la financiación destinada a la puesta en práctica de la acción 2, cada AD seleccionada presenta un acuerdo de asociación de desarrollo y un acuerdo de cooperación transnacional que cumpla los criterios establecidos en la acción 1.

Esos dos documentos deben cumplir las siguientes condiciones:

- transparencia (disponibilidad de la cofinanciación necesaria, habilitación para gestionar fondos públicos, pertenencia al ámbito público de los resultados de las actividades);
- capacidad representativa de la asociación;
- voluntad de --y aptitud para-- participar en las actividades de cooperación transnacional (plusvalía esperada, divulgación de los resultados dentro de las redes nacionales y europeas).

El **programa de trabajo** y el presupuesto de la acción 2 cubren un período inicial de 2 a 3 años, que podrá prorrogarse.

Acción 3: Puesta en red temática, divulgación de buenas prácticas y repercusión sobre la política nacional.

Esta acción --obligatoria para todas las AD-- financia actividades de puesta en red, divulgación e integración en las políticas de empleo y del mercado de trabajo. Las AD actúan, ya sea aisladamente, ya sea en grupo, a partir de su propia experiencia.

Los Estados miembros crearán mecanismos que faciliten la integración de la lucha contra la discriminación y el trato incorrecto tanto en el plano horizontal (a nivel de las políticas regionales y nacionales. Esos mecanismos están dirigidos a lo siguiente: identificar los factores generadores de desigualdad y de discriminación, controlar y analizar el impacto real o potencial de las AD sobre los grupos destinatarios. Además, identifican y evalúan los factores generadores de buenas prácticas que se divulgarán al término de la acción 1.

Acción 4: Asistencia técnica.

La asistencia técnica²⁸ servirá para:

- facilitar la búsqueda de socios y la consolidación de asociaciones para la cooperación transnacional (acción 1);
- recopilar, publicar y divulgar la experiencia adquirida y los resultados obtenidos, incluidos los informes anuales de las AD (acción 2);
- sostener la puesta en red temática, las actividades de divulgación y la puesta en red de mecanismos que tengan un fuerte impacto político (acción 3);
- cooperar para la puesta en red a escala europea y la distribución de toda la información pertinente con los demás Estados miembros y la Comisión.

La asistencia técnica coordina asimismo **el seguimiento, la auditoría y la evaluación de las acciones**, tanto en los Estados miembros como a escala europea.

Con una dotación máxima del 8 % de la contribución del FSE a cada programa de Iniciativa Comunitaria, la asistencia técnica se presta a través de las estructuras elegidas de modo transparente a escala nacional.

²⁸ En España, la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE) de la Secretaría General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Los Estados miembros, los interlocutores sociales y la Comisión Europea cooperan a fin de aprovechar el potencial de impacto de las buenas prácticas de EQUAL sobre la estrategia europea para el empleo.

En el ámbito de la Unión Europea, la Comisión estableció un **mecanismo de evaluación**²⁹ que ha permitido estimar las repercusiones de la iniciativa comunitaria a través de tres acciones diferenciadas:

Acción 1: Un examen temático a escala de la Unión Europea.

Para cada ámbito temático de la iniciativa EQUAL, la Comisión ha organizado una serie de «exámenes temáticos» en los que han participado grupos de AD. Los resultados son públicos y han servido para enriquecer la evaluación de las políticas en el marco de la estrategia europea para el empleo y de los programas comunitarios.

Acción 2: Una evaluación periódica del valor añadido de EQUAL en relación con los Planes Nacionales de Acción para el empleo.

La Comisión ha establecido una base de datos de buenas prácticas de EQUAL sobre la base de las actividades en el marco de la acción 3 y de los datos y la información recabados en las AD. Los Comités de seguimiento de los objetivos nos 1, 2 y 3 de los Fondos Estructurales tienen acceso a esa información.

Acción 3: La organización de foros de debate en el ámbito de la Unión Europea.

Cada año, la plataforma social de las ONG presentes en la Unión Europea participa en un foro de debate. Además, la Comisión organiza reuniones centradas en cuestiones más concretas, como la transferencia de buenas prácticas.

De otro lado, cada Programa de la IC adopta la forma de un documento único de programación (DOCUP) que incluye una descripción detallada de los siguientes elementos:

- la situación actual en materia de discriminación y de desigualdades en el mercado de trabajo;
- una evaluación *ex ante* del impacto esperado sobre la situación socioeconómica a escala local o sectorial;

²⁹ Toda la información sobre la IC EQUAL y la evaluación se puede encontrar en la página Web de la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea: http://ec.europa.eu/employment_social/EQUAL/about/evaluation_en.cfm

- la estrategia de aplicación basada en las prioridades elegidas (con un apartado específico para los solicitantes de asilo) y las actividades de información;
- la complementariedad entre esta estrategia y el Plan Nacional de Acción, los pactos territoriales para el empleo y otros programas comunitarios;
- las acciones y los métodos que favorecen la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres;
- un resumen de las enseñanzas de las iniciativas ADAPT y EMPLEO anteriores; las modalidades de asistencia técnica necesarias para la aplicación del PIC;
- un plan de financiación indicativo en el que se presente la participación prevista del FSE y la ayuda pública y privada estimada;
- los procesos de consulta de todos los socios en la toma de decisiones;
- las modalidades de seguimiento, control y evaluación de la aplicación de EQUAL (convocatorias de propuestas, contratos concedidos a los beneficiarios finales, integración en las políticas o *mainstreaming*, composición del comité de seguimiento, recogida de datos e indicadores necesarios para una evaluación permanente).

Por último, es importante subrayar que la evaluación de EQUAL está integrada en el marco de la Reglamentación del FSE³⁰.

2.3. La Iniciativa Comunitaria EQUAL en España

En España el organismo competente para la administración de los recursos provenientes del Fondo Social Europeo es la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE)³¹. La UAFSE se encuadra, dentro del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en la Secretaría General de Empleo, Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y del FSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

La UAFSE gestiona la distribución de fondos del FSE entre las Comunidades Autónomas y los organismos de gestión de la Administración General del

³⁰ Para una información detallada véase en los Anexos en CD-ROM el Documento 22 del Bloque C: Iniciativa Comunitaria EQUAL. *Proposal for a common approach in EQUAL evaluation (2007-2008)*. Iniciativa Comunitaria EQUAL, Fondo Social Europeo, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades, Comisión Europea, Unión Europea. (En inglés).

³¹ La página Web de la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE) es: <http://www.mtas.es/uafse>

Estado. Y asimismo, canaliza las ayudas del FSE a los Programas Operativos (PO), Documentos Únicos de Programación (DOCUP) y las Iniciativas Comunitarias (PIC).

A la UAFSE, en su calidad de autoridad de gestión, le corresponden las siguientes tareas³²:

Elaboración y negociación del PIC.

Promover las acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos del FSE, siendo el interlocutor entre las diferentes instituciones y autoridades españolas y la Comisión, elaborando el PIC y negociando con los servicios de la Comisión la aprobación del Programa.

Convocatoria y selección de proyectos.

Realización la convocatoria para la presentación de las solicitudes de ayuda, elaborando el baremo para la valoración de los proyectos, seleccionando los proyectos EQUAL de acuerdo con los criterios establecidos en el PIC, comprobando que las solicitudes presentadas tengan garantizada su cofinanciación y estableciendo los plazos conjuntamente con el resto de Estados miembros a fin de poder actuar de forma coordinada.

Seguimiento y gestión.

Controlar la elegibilidad de las acciones y la adecuación de los gastos de los proyectos, efectuando el seguimiento de las actuaciones de los proyectos y realizando la evaluación del programa en el conjunto del territorio nacional en colaboración con los servicios de la Comisión Europea.

Como autoridad pagadora a la UAFSE le corresponde:

- Verificar las certificaciones de pagos de las AD
- Cursar las peticiones de pago al Tesoro
- Ordenar las transferencias de los pagos a los beneficiarios finales
- Tramitar ante el Fondo Social Europeo las solicitudes de pago derivadas del desarrollo de las acciones cofinanciadas.

Para llevar a cabo las tareas que le competen en relación con la Iniciativa EQUAL, la UAFSE se ha dotado de los mecanismos de información y comunicación necesarios para el desarrollo de sus relaciones, tanto con los

³² *Guía de Gestión y Control de los proyectos de la Iniciativa Comunitaria EQUAL*, Unión Europea, Fondo Social Europeo, Versión 2004 -2007. Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE). Secretaría General de Empleo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Versión 2005. (Se incluye en el CD-ROM anexo, documento 14, bloque Iniciativa Comunitaria EQUAL).

servicios comunitarios como con las AD. Estos mecanismos de información elaborados para la gestión de la Iniciativa deben tener la capacidad de aportar datos que conformen:

- El sistema general informatizado de gestión de las actuaciones del FSE a través del cual se produce la comunicación de carácter administrativo-financiero del conjunto del PIC EQUAL nacional con la Comisión Europea.
- El mecanismo de seguimiento comunitario específico de EQUAL para el que se han desarrollado las siguientes aplicaciones:
 - Módulo de Captura de Datos.
 - Módulo de Baremación.
 - Módulo de Seguimiento.
- El seguimiento nacional de las actividades de los proyectos, tanto en lo que se refiere a los contenidos de las actuaciones, sobre la base de un sistema de indicadores específico para cada tipo de actuación, como al seguimiento de ejecución financiera que permita la elaboración de las certificaciones periódicas de las AD.

El Reglamento (CE) Nº 1260/1999 del Consejo que establece las disposiciones generales sobre Fondos Estructurales, precisa **el contenido y momento en que debe realizarse la evaluación en el transcurso de cada forma de intervención**.

Para analizar la incidencia de la Iniciativa EQUAL, se llevan a cabo las siguientes evaluaciones³³:

Evaluación previa: ha sido realizada por la UAFSE y figura en el PIC español; a partir de ella se han seleccionado las áreas nacionales de intervención. Contiene análisis específicos sobre la situación socioeconómica, especialmente en materia de empleo, la situación y el impacto medioambiental y la igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo.

Evaluación intermedia: la UAFSE ha seleccionado un equipo de evaluación independiente que se encarga de realizar la evaluación intermedia del conjunto de la Iniciativa. La actividad de los evaluadores se inició a partir de la aprobación definitiva de los proyectos de la primera fase. La finalidad de la evaluación intermedia consiste en reforzar el mecanismo de seguimiento y disponer de una herramienta para ayudar a la toma de decisiones y para realizar una gestión eficaz.

³³ Ídem. Ficha 1. Evaluación interna de los proyectos.

***Evaluación posterior:** bajo la responsabilidad de la Comisión y en estrecha colaboración con los Estados miembros, se realizará una evaluación de los mecanismos destinados a ejercer un impacto a escala europea.*

A partir de los resultados de las evaluaciones de los Programas de la IC llevadas a cabo en cada Estado, se estimará la aportación de EQUAL a los Planes Nacionales de Acción para el Empleo y a la Estrategia Europea para el Empleo, así como a otros Programas Comunitarios.

El proceso de evaluación consiste en el análisis cualitativo y la valoración de los resultados obtenidos a partir de los mecanismos de seguimiento. En función de esta valoración se determinará la idoneidad de las acciones ejecutadas y se propondrán ensayos de nuevas alternativas³⁴.

Este análisis debe identificar tanto las barreras que han obstaculizado la ejecución de las acciones previstas, como las medidas que hayan dado los mejores resultados y que puedan ser objeto de generalización.

***La evaluación debe ser sistemática y periódica, y se realizará en todas las fases del ciclo de gestión del proyecto.** Además, debe integrar el nivel micro y macro, situando la acción y sus resultados en la evolución del contexto político, social y económico. Es necesario que todos los aspectos propios de la evaluación clásica, tales como la eficacia, eficiencia, pertinencia y coherencia de las acciones, sean analizados adecuadamente.*

Por tanto, todos los proyectos contarán con un sistema de evaluación interna que, en su caso, podrá ser completado con la realización de una evaluación externa para garantizar su objetividad. La evaluación proporcionará los datos necesarios para determinar en qué medida EQUAL ha contribuido a paliar las situaciones de desigualdad y/o discriminación en el mercado de trabajo.

Cada Agrupación de Desarrollo deberá analizar en el contexto de su proyecto las siguientes cuestiones:

- Si se han aportado nuevas soluciones en el ámbito institucional, social o empresarial para la lucha contra la discriminación en el mercado de trabajo, como fruto del trabajo en colaboración.*
- Impacto de la cooperación transnacional, intensidad de la colaboración, contribución a la identificación de soluciones innovadoras, difusión de buenas prácticas y mejora en la concepción de las políticas de empleo.*
- Relación existente entre la cooperación transnacional y los resultados de los proyectos nacionales en términos de innovación, eficacia de las acciones, participación activa, divulgación.*

³⁴ La letra en negrita es nuestra.

- *Grado de cumplimiento del principio de capacitación y de contribución a la consecución de los objetivos.*
- *Eficacia de las acciones de visibilidad en relación con el impacto producido en los actores políticos; publicación y difusión adecuada de los resultados.*
- *Nivel de adecuación de los objetivos específicos definidos en el área temática de intervención a las prioridades y debilidades de las políticas locales y nacionales.*
- *Grado de aplicación de la perspectiva de género en el conjunto de actuaciones del programa de trabajo de manera horizontal.*
- *Identificación de soluciones innovadoras, factores que determinan el tipo y grado de innovación.*
- *Efectos sobre estructuras y sistemas: constitución de redes estables, cambios en los sistemas de acceso al empleo, cambios en las actitudes sociales, refuerzo de la capacidad de las organizaciones, etc.*
- *Efectos sobre las personas y las empresas: en términos de empleabilidad, capacidad de integración, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, adaptabilidad, flexibilidad en la organización, creación de empleos, etc.*

También es importante analizar los efectos subjetivos que las acciones producen en los destinatarios finales, es decir, en cada una de las personas beneficiarias. En este sentido, es conveniente valorar aspectos tales como: la mejora en la autoestima, el aumento de la motivación laboral, la adquisición de ciertos hábitos personales y sociales, la capacidad de comunicación, la disposición para tomar decisiones, iniciativa para resolver problemas y asumir responsabilidades, el grado de sociabilidad, el cambio de actitudes, etc.

Para todo ello la UAFSE aconseja a las AD el uso de la *Guía Metodológica de Evaluación Interna*³⁵, editada por la UAFSE para facilitar el establecimiento de procesos de evaluación en los proyectos EQUAL.

³⁵ *Guía Metodológica de Evaluación Interna*. Fondo Social Europeo, Unión Europea. Editada por la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE). Secretaría General de Empleo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Versión 2005. (Incluida en el CD-ROM como documento 12 del Bloque C: Iniciativa Comunitaria EQUAL.

La UAFSE, como Autoridad de Gestión, ha proporcionado a los socios de las distintas AD, conformadas al abrigo de las intervenciones cofinanciadas por la IC EQUAL, la “Guía Metodológica de Evaluación Interna”, como marco metodológico común para facilitar el ejercicio de auto evaluación:

Esta guía es una herramienta, que a la luz de las orientaciones de la Comisión Europea, se ha elaborado con la finalidad de definir los temas clave de la evaluación interna y de proponer las herramientas y mecanismos que permitan a los proyectos disponer de una referencia a modo de “mínimo común”.

La Guía pretende, partiendo de los principios básicos de la Iniciativa Comunitaria, que en todos los proyectos se valoren los mismos aspectos clave, teniendo en cuenta que no se trata de proporcionar a los evaluadores un modelo cerrado. La Guía se estructura en cinco capítulos: el primero enuncia los principios básicos comunes a la Iniciativa definiéndolos de manera concisa. Se incluye tras cada definición una serie de cuestiones que ilustran la definición pero no constituyen un cuestionario, si no pautas o pistas para ayudar a la reflexión y permitir a cada evaluador elegir la metodología que considere más adecuada a cada caso.

En este sentido, la UAFSE, como Autoridad de Gestión, ha proporcionado a los socios de las distintas AD, conformadas al abrigo de las intervenciones cofinanciadas por la IC EQUAL, la Guía Metodológica de Evaluación Interna, como marco metodológico común para facilitar el ejercicio de autoevaluación.

Podemos decir que, siguiendo lo señalado en la propia “Guía Metodológica de la Evaluación Interna” para intervenciones cofinanciadas por el Fondo Social Europeo de la Unión Europea y en el marco de las disposiciones generales sobre Fondos Estructurales contenidas en el Reglamento (CE) 1260/1999, de 21 de Junio de 1999, se establecen **tres fases de evaluación**³⁶:

La evaluación previa, ya realizada, que sirvió de base para el ejercicio de programación. En el caso de EQUAL los capítulos del Programa español contienen datos sobre la situación socioeconómica y las tendencias de mercado de trabajo, así como una descripción de las situaciones que generan desigualdad y la discriminación en el mercado de trabajo, una evaluación en términos de igualdad de oportunidades entre hombre y mujeres y una evaluación previa de coherencia que permitía a un especialista externo, pronunciarse sobre la coherencia entre las situaciones descritas y las estrategias propuestas para desarrollar el programa.

La evaluación intermedia, que será efectuada por un evaluador externo y sometida a la aprobación de los correspondientes Comités de Seguimiento, tiene dos fases: la primera servirá de base a la revisión a mitad de periodo de las intervenciones y está centrada en el análisis de las estrategias y los mecanismos de gestión, seguimiento y control puestos en marcha y en los primeros resultados de las actuaciones cofinanciadas y debe ser enviada a la Comisión Europea [...]. La segunda fase servirá para completar los datos de ejecución y los análisis de eficacia, eficiencia y obtener un primer análisis de impacto. Estos estudios servirán de base a la futura programación y deben remitirse a la Comisión [...].

La evaluación ex post que servirá para extraer las conclusiones a partir de las realizaciones y los resultados alcanzados y será llevada a cabo por expertos contratados por los propios servicios de la Comisión.

*En lo que se refiere específicamente a la Iniciativa comunitaria EQUAL cada Programa nacional, como intervención cofinanciada por el FSE, está sometido a todas y cada una de las fases de evaluación descritas. No obstante dadas sus peculiaridades, la Comunicación (853/2000) de la Comisión a los Estados Miembros por la que se establecen las Orientaciones relativas a EQUAL, indica la necesidad **de disponer de los mecanismos y metodologías para efectuar una autoevaluación en el seno de las Agrupaciones de Desarrollo** y contempla, así mismo, un ejercicio de evaluación a escala comunitaria.*

³⁶ El subrayado y la letra en negrita son nuestros.

En desarrollo de esta previsión, en enero de 2000 se acordó una estrategia de evaluación intermedia entre la Comisión y los Estados Miembros según la cual:

- *Las Agrupaciones de Desarrollo se dotarán de un mecanismo de evaluación permanente de sus actividades y resultados.*
- *Todos los Estados miembros deberán crear un grupo técnico de evaluación para cada PIC EQUAL, que supervisará y revisará los procesos de evaluación intermedia. En nuestro caso este grupo está formado por representantes de la UAFSE, de la Comisión, de tres Comunidades Autónomas y de la Estructura de Apoyo.*
- *A escala comunitaria se llevará a cabo una evaluación externa que se centrará en el impacto de la Iniciativa y su relación con la Estrategia Europea para el Empleo.*

En resumen, la evaluación de las actuaciones cofinanciadas por el FSE en el marco de la Iniciativa EQUAL se organiza en tres niveles:

1º.- La autoevaluación de las agrupaciones de desarrollo.

2º.- La evaluación del PIC EQUAL

3º.- La evaluación de ámbito comunitario.

En lo que concierne a nuestra memoria de grado, concretamente en lo tocante a la reflexión sobre el Caso 1, el análisis se centrará en la **fase de evaluación intermedia** y más concretamente en el primer nivel: **la autoevaluación de las agrupaciones de desarrollo (AD).**

2.4. Líneas directrices para las evaluaciones enmarcadas dentro de la Dirección General de Relaciones Exteriores, Desarrollo, Comercio y la Oficina Europea de Cooperación al Desarrollo EuropeAid

Entre 2002 y 2005, la Unidad de Evaluación común a las Direcciones Generales EuropeAid, Desarrollo y Relaciones Exteriores de la Comisión Europea ha desarrollado un enfoque destinado a responder a las nuevas necesidades de evaluación definidas en 2000. Los resultados de este trabajo metodológico están disponibles en su sitio Web³⁷.

Las características principales de la *Metodología de evaluación de la ayuda exterior de la Comisión Europea*³⁸, común para la Dirección General de Relaciones Exteriores,

³⁷ Véase el sitio Web: http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_en.htm

Se incluyen asimismo en el CD-ROM anexo. Bloque: Proyecto NEEDS – Relaciones Exteriores – Europe Aid. Documentos 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 y 31.

³⁸ Ídem. Documentos 27, 28, 29 y 30.

Dirección General de Desarrollo, EuropeAid - Oficina de Cooperación, y coordinada por su Unidad de Evaluación, podemos reunir las como sigue:

- *La Comisión Europea ha desarrollado y formalizado su metodología de evaluación de la ayuda exterior dando prioridad a los resultados e impactos para mantener la calidad de sus evaluaciones en un nivel que corresponda a las buenas prácticas internacionalmente reconocidas en la materia.*
- *En el pasado la evaluación de la ayuda exterior europea se concentraba en la escala de los proyectos. Su metodológica actual se propone facilitar el paso hacia una práctica de la evaluación orientada hacia los programas y las estrategias.*
- *La metodología diseñada está destinada principalmente a:*
 - *los responsables de las evaluaciones en la sede de la Comisión Europea y sus delegaciones,*
 - *los equipos de evaluación externos³⁹.*
- *Esta metodología se encuentra a disposición de todos los/as responsables de la ayuda exterior europea y de la comunidad profesional dedicada a la evaluación. Está disponible en tres idiomas (inglés, castellano y francés) en dos formatos, para la lectura y para la navegación en Internet respectivamente. La versión de Internet comprende numerosos ejemplos y análisis en profundidad y se la puede consultar a través del sitio Web de la Comisión Europea⁴⁰.*
- *La versión impresa está compuesta por cuatro volúmenes⁴¹. El primer volumen “Bases metodológicas” presenta los conceptos fundamentales y como se articulan. El segundo volumen trata sobre la evaluación de todas las acciones comunitarias a la escala de un país o una región, o del conjunto de acciones relativas a un sector o a un tema a escala global. El tercer volumen “Guía de evaluación de proyectos y programas” está relacionado con los proyectos de gran envergadura, los proyectos pilotos, los programas multi-país y cualquier otro proyecto o programa para el que se requiera una evaluación. El cuarto volumen “Herramientas” presenta las principales técnicas aplicables para realizar la estructuración de la evaluación, la recolección y el análisis de la información así como la ayuda para la formulación de juicios.*
- *El primer volumen de bases metodológicas presenta lo esencial de lo que se desea saber a fin de gestionar o realizar una evaluación, con una terminología homogénea en tres idiomas (inglés, castellano y francés) y un vocabulario que contribuye a los esfuerzos de armonización emprendidos en el marco del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE.*

³⁹ El subrayado es nuestro.

⁴⁰ Véase el sitio Web: <http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/index.htm>

⁴¹ En anexo (CD-ROM adjunto). Documentos 27, 28, 29 y 30. Bloque: Proyecto NEEDS – Relaciones Exteriores – EuropeAid.

Ofrece soluciones completas, concretas y comprobadas para todos los problemas, incluso los más difíciles de solucionar, tales como la aclaración de la lógica de intervención, la redacción de las preguntas de evaluación, el diseño metodológico o el análisis de impacto. Está estructurado en dos grandes secciones:

- *El proceso:* objeto de la evaluación, momento de la evaluación, utilización de la evaluación, los actores de la evaluación y los papeles que desempeñan.
 - *El método:* la estrategia de intervención, las preguntas de evaluación (utilidad, factibilidad, elaboración), las referencias de juicio (criterios e indicadores), el diseño metodológico, la recolección de la información, el análisis, el juicio (conclusiones, lecciones y recomendaciones) y la garantía de calidad.
- *El segundo volumen capitaliza los trabajos de evaluación recientes sobre la ayuda exterior de la Comisión Europea a nivel global, regional y nacional. En particular, cubre el caso de las evaluaciones sectoriales o temáticas. Aporta soluciones eficaces y pragmáticas a los problemas planteados por la imposibilidad de practicar la evaluación de intervenciones complejas a gran escala con los métodos habituales de evaluación de proyecto. Está organizado de manera cronológica siguiendo el proceso de evaluación de la A a la Z, comenzando por la preparación de la evaluación hasta el seguimiento de las recomendaciones. Se guía al lector paso a paso siguiendo una sucesión de etapas estandarizadas, con variantes adaptadas a los diferentes contextos, como la evaluación a nivel país, la evaluación a nivel regional o la evaluación global temática o sectorial. Todo este conjunto se adapta a dos tipos de usuarios:*
- *por un lado, el responsable de la evaluación dentro de los servicios de la Comisión Europea;*
 - *y por el otro, el equipo de evaluación externo.*
- *El tercer volumen completa y actualiza la guía de evaluación de proyectos anteriormente utilizada por la Comisión Europea. Está destinado particularmente a la evaluación de grandes proyectos y de programas que ponen en práctica proyectos similares en varios países. La guía propone un enfoque bastante estructurado que integra determinados avances realizados por la Comisión Europea en la evaluación de intervenciones más complejas, así como las buenas prácticas identificadas de los otros donantes. Sin embargo, el usuario tiene la posibilidad de simplificar los pasos cuando se trata de un proyecto simple. Está organizada de manera cronológica con dos enfoques: el del responsable de la evaluación por un lado, y el del equipo de evaluación externo por el otro. Ofrece además la opción de una fórmula de evaluación participativa.*
- *En el cuarto volumen se ofrecen las versiones resumidas de doce herramientas de evaluación que, por lo general, son conocidas por los evaluadores. El análisis cultural y social desarrollado específicamente para la metodología de evaluación de la ayuda externa de la Comisión Europea está expuesto en una versión detallada junto con las doce herramientas. Estas herramientas fueron probadas en el marco de las evaluaciones realizadas por la Comisión Europea y por otras instituciones. Se ofrecen ejemplos*

ilustrativos de los aspectos más delicados de su puesta en práctica. En el contexto de la ayuda a terceros países, generalmente resulta difícil reunir datos que se presten a un tratamiento estadístico. Los datos disponibles son generales y descriptivos, y requieren tratamientos relativamente simples. Por lo tanto, se ha dado prioridad al desarrollo de herramientas basadas en datos relativamente simples de obtener, lo que condujo a no proponer herramientas estadísticas.

La importancia de la evaluación de los resultados de las políticas regionales y sectoriales, de los programas y de la eficacia de la programación quedó reafirmada en el marco de la reforma de la gestión de la ayuda exterior emprendida en 2000.

La evaluación es para la Dirección General de Relaciones Exteriores, Desarrollo, Comercio y la Oficina Europea de Cooperación al Desarrollo EuropeAid un instrumento esencial para el éxito de las políticas de ayuda exterior en su conjunto, y está integrada en el ciclo de programación.

2.5. La Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos (EIDHR)

La Iniciativa Europea para la Democracia y Derechos Humanos (EIDHR)⁴² es el instrumento financiero que secunda y complementa la política de la Unión Europea sobre los derechos humanos y democratización, enmarcada dentro de la Dirección General EuropeAid de la Comisión Europea.

Su objetivo principal es fomentar los derechos humanos, la democracia y la prevención de conflictos en terceros países proporcionando ayuda financiera a las actividades desarrolladas a tal efecto.

La estrategia de la EIDHR para lograr este objetivo consiste en maximizar la efectividad, el impacto y las consecuencias de las acciones llevadas a cabo para lograr la protección y promoción de los derechos humanos y democratización en los terceros países.

Las tres líneas principales de ejecución e EIDHR son:

⁴² En el sitio Web de EIDHR - *European Initiative for Democracy and Human Rights* encontramos información actualizada sobre sus actividades, como el aumento de la confianza en los procesos electorales: http://ec.europa.eu/europeaid/projects/eidhr/elections_en.htm

1. Afianzar el respeto y la observancia de los derechos humanos y las libertades fundamentales.
2. Apoyar y consolidar los marcos internacional y regional para la protección, el fomento y el control del respeto a los derechos humanos, así como la democracia y el Estado de Derecho.
3. Afianzar la confianza en los procesos electorales y aumentar la fiabilidad de los mismos.

Para lograr su ejecución EIDHR actúa en cuatro ámbitos:

1. Fomento de la democracia representativa y participativa.
Objetivos:
 - Impulsar la libertad de asociación y reunión
 - Reforzar el Estado de Derecho fomentando la independencia del poder judicial
 - Impulsar la Corte Penal Internacional
 - Lograr la responsabilidad democrática efectiva y transparente
 - Fomentar el pluralismo político y la representación política democrática
 - Fomentar la participación en igualdad de condiciones de hombre y mujeres
 - Conciliación pacífica de los grupos de interés
2. Protección de lo proclamado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.
Objetivos:
 - Abolición de la pena de muerte.
 - Ayudar a los defensores de los derechos humanos.
 - Lucha contra el racismo y la xenofobia.
 - Derechos de los pueblos indígenas y minorías étnicas.
 - Derechos de la mujer.
 - Derechos del niño.
 - Derechos de los discapacitados.
 - Fomento normas laborales básicas.
 - Educación, formación y supervisión.
 - Apoyo a las organizaciones de la sociedad civil.
3. Consolidación del marco internacional para la protección de los derechos humanos.
Objetivos:

- Apoyo a instrumentos internacionales y regionales.
- Incentivar la cooperación de la sociedad civil con organizaciones intergubernamentales internacionales.
- Promover la observancia del derecho humanitario.

4. **Aumento de la confianza en los procesos electorales democráticos⁴³.**

Objetivos:

- **Misiones de observación electoral.**
- **Otras medidas de control en los procesos electorales.**
- **Potenciando las organizaciones de la sociedad civil como observadoras.**
- **Aplicar medidas recomendadas por las misiones de observación.**

Dentro de este cuarto ámbito se desarrolla el Caso de estudio 2: Proyecto NEEDS - *Network of Europeans for Electoral and Democracy Support* ⁴⁴ (Red de Europeos y Europeas para el aumento de la confianza electoral y en la democracia), financiado directamente por la Comisión de las Comunidades Europeas (Direcciones Generales de Relaciones Exteriores y Desarrollo). El cual depende y está directamente al servicio de la propia Iniciativa Europea para la Democracia y Derechos Humanos (EIDHR) en su componente electoral.

⁴³ Hemos señalado en letra negrita aquellos aspectos que conciernen directamente al Caso de Estudio 2.

⁴⁴ Proyecto NEEDS: <http://www.needs-network.org>

3. PRESENTACIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO

3.1. Proyecto de la Iniciativa Comunitaria (PIC) EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación”. Agrupación de Desarrollo (AD) nº 292

A grandes rasgos, las características más importantes del Proyecto IC EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación” son las siguientes⁴⁵:

El Proyecto “Madrid, Empresas y Conciliación” busca promover en el empresariado madrileño las condiciones laborales que permitan un mayor equilibrio entre la vida familiar, personal y profesional de la ciudadanía madrileña. El proyecto ha aprovechado las lecciones aprendidas fruto de la anterior experiencia, obtenida en este ámbito a través del proyecto de la IC EQUAL “Madrid, una ciudad por la Conciliación”.

En el Proyecto “Madrid, Empresas y Conciliación” se ha subrayado la importancia de trabajar mucho más directamente el tema de las políticas de conciliación dentro de las empresas, enfatizando la identificación y promoción de aquellas alternativas viables en cada organización, que supongan cambios culturales y estructurales favorables a la Conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

En el diseño y ejecución del Proyecto se ha interiorizado el contexto en el que se deben desarrollar acciones de este tipo, con el fin garantizar una mayor incidencia de los resultados que se alcancen. De este modo, en el Proyecto se están abordando distintos ámbitos como la investigación, sensibilización, cambios en la organización y redes empresariales, con lo que se busca promover una intervención de carácter integral en la que participen los diferentes agentes implicados.

Para ello, el Proyecto está estructurado en tres ejes:

Eje 1. Cambio en los Valores de Corresponsabilidad desde las empresas: dentro del que se ejecutará un plan de información, sensibilización y formación sobre el papel de las empresas en materia de Conciliación vida laboral, personal y familiar, dirigido tanto al público en general, como al empresariado y a las trabajadoras y trabajadores.

⁴⁵ Basado en el *Programa de Trabajo del proyecto de la IC EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación”*. Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía, Dirección General de Igualdad de Oportunidades del Ayuntamiento de Madrid. (Incluido como anexo en el CD-ROM adjunto).

Eje 2. Estrategias Empresariales de Apoyo a la Conciliación: a partir de las cuales se establecerá el marco conceptual y referencial adecuado sobre esta temática, fundamentalmente circunscrito a Madrid capital, para llevar a cabo una experiencia piloto en un grupo de empresas, desde la que se validará la incorporación de políticas de Conciliación.

Eje 3. Red de Empresas por la Conciliación: grupo de referencia, contactos, intercambios y difusión, desde el que se trabajará por estimular la incorporación de prácticas de Conciliación dentro de las empresas.

Asimismo, los contenidos de estas acciones encajan con las actuaciones elegibles enmarcadas en el Eje IV: Igualdad de Oportunidades de la IC EQUAL, de manera especial en lo referido a:

- Permitir a hombres y mujeres compatibilizar sus responsabilidades familiares y domésticas y/o reincorporarse al mundo laboral después de una ausencia en condiciones de igualdad.

El objetivo último de este Proyecto es, en definitiva, favorecer las condiciones de incorporación y permanencia dentro del mercado laboral al ofrecer, desde las empresas, la posibilidad de contar con un esquema de trabajo especialmente pensado para la Conciliación “familiar-laboral”. En este sentido, desde todos los tres ejes de actuación se consideran actuaciones que apuntan en esta dirección.

- Ofrecer servicios de apoyo que permitan la compatibilidad, en particular para la atención de personas dependientes, potenciando la calidad de estos servicios, garantizando su estabilidad y adaptación a las necesidades.

En el marco del Eje 2 “Estrategias Empresariales de Apoyo a la Conciliación” se pretende incorporar, en el seno de varias empresas y a modo de experiencia piloto, una serie de servicios que al flexibilizar las horas de dedicación al trabajo, o sencillamente, apoyar de forma directa con servicios a los ya las trabajadoras, contribuyen a mejorar en alguna medida la gestión del tiempo para una dedicación más equilibrada de los compromisos familiares y laborales.

- Promover la corresponsabilidad social de las instituciones públicas y privadas en materia de Conciliación.

El Eje 1 “Cambio en los Valores de Corresponsabilidad desde la Empresa” y el Eje 3 “Red de Empresas por la Conciliación”, se ocupan especialmente de crear los condicionantes necesarios para sensibilizar, formar y

estructurar una nueva visión sobre la participación de las empresas en materia de Conciliación vida laboral, personal y familiar. La idea de que desde lo público se promuevan acciones dentro de las cuales las empresas privadas asuman un mayor compromiso en políticas de Conciliación dentro de su gestión, revela el interés en poner en marcha la compleja pero necesaria articulación entre estas dos grandes dimensiones, lo que – sin duda- tenderá a redundar en una más eficiente provisión de servicios relacionados con este tema, como también del surgimiento de innovadoras formas de manejar la Conciliación desde los contratos laborales.

Si bien todas las acciones de este Proyecto buscan el beneficio de las personas trabajadoras, se han identificado otros colectivos a los que el proyecto se dirige:

- Público en general: porque la Conciliación no es una cuestión exclusivamente personal, sino que depende del apoyo y la concienciación de toda la sociedad.
- Cuadros sindicales: porque la negociación colectiva es un instrumento clave para normalizar y consolidar medidas concretas en los centros de trabajo.
- Empresariado y responsables de recursos humanos (RRHH): porque, al cabo, son ellas y ellos quienes deben implementar las medidas concretas en los centros de trabajo.

Por ello, las entidades que integran la agrupación de desarrollo (AD) representan asimismo a los distintos sectores:

- Administración pública local:
Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía, Dirección General de Igualdad de Oportunidades del Ayuntamiento de Madrid.
- Tejido asociativo:
Consejo de las Mujeres del Municipio de Madrid.
- Tejido empresarial:
Cámara de Comercio e Industria de Madrid.
- Sindicatos:
Unión General de Trabajadores de Madrid (UGT- Madrid).
Unión Sindical Madrid Región de Comisiones Obreras (CC.OO.- Madrid).
Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSI-CSIF).
- Universidades:
Fundación General Universidad Autónoma de Madrid (FGUAM).
Fundación Universitaria San Pablo – CEU (FUSP-CEU)

2.5.1. Ficha de la Evaluación del PIC EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación”

Equipo evaluador	Externo EUSA Sociología. Asistencia Técnica (AT) 3
Informe de Evaluación	Intermedio - Diciembre 2006
Sector	Conciliación de la vida laboral y personal
Área geográfica	Europa y terceros países
Duración	Abril 2006 – Diciembre 2007
Financiación	Unión Europea (Fondo Social Europeo y España)
Dirección General de la CE	Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales
Servicio de la CE	Iniciativa Comunitaria EQUAL
Agrupación de Desarrollo	- <u>Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía, Dirección General de Igualdad de Oportunidades del Ayuntamiento de Madrid</u>⁴⁶ - <i>Entidad líder.</i> - Consejo de las Mujeres del Municipio de Madrid⁴⁷ - Cámara de Comercio e Industria de Madrid⁴⁸ - Unión General de Trabajadores de Madrid (UGT- Madrid)⁴⁹ - Unión Sindical Madrid Región de Comisiones Obreras (CC.OO.- Madrid)⁵⁰ - Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSI-CSIF)⁵¹ - Fundación General Universidad Autónoma de Madrid (FGUAM)⁵² - Fundación Universitaria San Pablo – CEU (FUSP-CEU)⁵³
Cliente	Dirección General de Igualdad de Oportunidades, Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía, del

⁴⁶ Área de Gobierno, de Empleo y de Servicios a la Ciudadanía. Dirección General de Igualdad de Oportunidades. Ayuntamiento de Madrid – AD nº 292 <http://www.munimadrid.es/igualdad>

⁴⁷ Consejo de las Mujeres del Municipio de Madrid – AD nº 292 <http://www.consejomujeresmadrid.org>

⁴⁸ Cámara de Comercio de Madrid – AD nº 292 <http://www.camaramadrid.es>

⁴⁹ UGT (Unión General de Trabajadores) – AD nº 292 <http://www.ugt.es>

⁵⁰ CC.OO. (Comisiones Obreras) – AD nº 292 <http://www.ccoo.es>

⁵¹ CSI-CSIF (Central Sindical Independiente y de Funcionarios) – AD nº 292 <http://www.csi-csif.es>

⁵² FGUAM (Fundación General de la Universidad Autónoma) – AD nº 292 <http://www.fg.uam.es>

⁵³ FSUP-CEU (Fundación Universitaria San Pablo CEU) – AD nº 292 <http://www.ceu.es>

	Ayuntamiento de Madrid (Entidad líder de la AD)
Usuarios de la evaluación	Agrupación de Desarrollo, UAFSE, IC EQUAL.
Pliego de contrato	La Concejalía de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía por su Decreto de fecha 6 de septiembre de 2005, adjudicó a EUSA SOCIOLOGÍA S.L. el concurso público convocado mediante procedimiento abierto para un contrato plurianual (2005-2007) de consultoría y asistencia técnica destinado al “Desarrollo de instrumentos de evaluación, información y análisis sobre mujer, mercado de trabajo, conciliación de la vida familiar y laboral e igualdad de oportunidades”. El objeto de dicho contrato consta de tres ámbitos de actuación, uno de los cuales es el “Seguimiento y evaluación del Proyecto EQUAL “Madrid, empresas y conciliación”
Alcance de la Evaluación	Proyecto de la IC EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación” – AD nº 292 (2005-2007)
Objetivos del proceso de evaluación	Seguimiento y una evaluación externa que complementa al seguimiento interno planteado y dirigido por la Dirección General de Igualdad de Oportunidades del Ayuntamiento de Madrid. Cuyos objetivos son: – Velar por el cumplimiento de los principios de la Iniciativa Comunitaria (IC) EQUAL. – Constituirse como instrumento de mejora y de visibilización objetiva de buenas prácticas. Detallados en tres grandes epígrafes: ⇒ Valorar la pertinencia, calidad, eficacia, eficiencia, impacto, transferibilidad y grado de cumplimiento por parte del proyecto de los principios consagrados en la iniciativa EQUAL. ⇒ Facilitar el aprendizaje compartido entre los miembros de la Agrupación de Desarrollo (AD) para propiciar una mejora del trabajo conjunto y de los resultados. ⇒ Explicitar y visibilizar las Buenas Prácticas.
Seguimiento	De enero 2006 a diciembre 2007. Dentro de los tres Ejes de Actuación del Proyecto se han seleccionado para su seguimiento continuado las siguientes <u>seis</u>

	<u>acciones:</u> 1.1.8. Foros de debate, seminarios y grupos de discusión con empresariado y técnicos en RRHH sobre la temática de corresponsabilidad. 1.1.9. Mesas de trabajo con trabajadores y trabajadoras sobre la 1.1.12. Elaboración y edición de un folleto "decálogo por la Conciliación" dirigido a empresas 1.2.1. Diseño curricular y desarrollo de un curso de postgrado 150 horas, denominado "Gestión de Recursos Humanos desde la perspectiva de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres" 2.3. Desarrollo de planes de acción 3.1. Generación de la Red de Empresas por la Conciliación.
Productos	Esta evaluación externa tendrá dos productos: ⇒ Un Informe de Evaluación Intermedio (fin de 2006). ⇒ Un Informe de Evaluación Final (fin de 2007).
Técnicas de evaluación	⇒ Entrevistas, con miembros de la AD y personal técnico ⇒ Encuestas a beneficiarios últimos del Programa ⇒ Análisis de fuentes documentales ⇒ Observación directa Que, de acuerdo a las acciones seleccionadas, han quedado definidas de la siguiente manera: – Reuniones/entrevistas con todos los/as técnicos/as de las entidades miembros de la Agrupación de Desarrollo y de las Asistencias Técnicas (AT), responsables de la coordinación de las acciones consideradas en la Evaluación Externa: – Entrevistas a empresarios/as – Entrevistas a técnicos/as de recursos humanos – Entrevistas a trabajadores/as – Observación directa de los Grupos de Trabajo: ◦ Formación ◦ Comunicación ◦ Foros ◦ Experiencia piloto – Observación directa de los Foros de debate – Observación directa de sesiones presenciales del Curso – Observación directa de las Mesas de trabajo.

2.5.2. Descripción del PIC EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación” según la perspectiva sistémica

ESTRUCTURA

Recursos humanos: Gestores/as y técnicos/as de la AD y de las AT contratadas.

Recursos técnicos: Todos los disponibles en las entidades socias de la AD y sus AT (para información adicional, véase la relación de páginas Web).

Recursos financieros: El Estado español y la CE (a través del FSE) cofinancian conjuntamente la iniciativa comunitaria EQUAL.

RESULTADOS

PROCESOS

- Programa de Trabajo del Proyecto de la IC EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación” – AD nº 292.
- Guía de Gestión del Proyecto de la IC EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación” – AD nº 292.
- Guía de Gestión y Control de los proyectos financiados dentro del Programa de la IC EQUAL. Versión 2004-2007. UAFSE.
- Guía Metodológica para la evaluación intermedia de la IC EQUAL.

Objetivo general: Favorecer, estimular y potenciar las políticas familiarmente responsables dentro de las empresas, a través de acciones de sensibilización, generales y específicas, de la participación de agentes económicos y sociales para identificación de alternativas viables, y de la proyección transnacional de las actuaciones a desarrollar.

Objetivos específicos:

- Cambio en los valores de corresponsabilidad desde la empresa.
- Introducción de nuevas estrategias empresariales de apoyo a la Conciliación.
- Construcción de una Red de Empresas por la Conciliación dentro del Municipio.

3.2. Proyecto “NEEDS - *Network of Europeans for Electoral and Democracy Support* 1 y 2” de la Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos (EIDHR)

Una de las principales actividades de EIDHR consiste en respaldar y coordinar las **misiones de observación electoral** en terceros países (EU EOM), lo que implica la formación de observadores y observadoras europeos⁵⁴ así como el apoyo a las organizaciones locales de observación electoral en terceros países.

Para ello, desde 1999 EIDHR ha cofinanciado tres proyectos, que han tenido como objetivos fundamentales el apoyo formativo a los/as observadores/as europeos/as así como a los miembros de organizaciones de la sociedad civil que realizan observación electoral en terceros países. El Proyecto NEEDS 2 a la fecha está todavía en curso (2005-2007). Estos **tres proyectos** desarrollados desde 1999 le han supuesto un coste a la Comisión de 5.372.424,00 euros.

El primer proyecto financiado por la Comisión, a través de EIDHR, en 1999, denominado *Election Observation A common European Approach*, para el apoyo a las organizaciones de observación local y de formación a los observadores/as electorales europeos/as, fue apoyado por la Agencia Sueca de Cooperación al Desarrollo (SIDA) con 990.000 euros. El coste total del proyecto ascendía a 1.775.527,00 euros.

En año 2001, la CE financió el **Proyecto NEEDS 1**, a través de un *contrato de concesión* con la entidad líder de NEEDS, ERIS Ltd., por un monto de 1.617.289,00 euros (el coste total de NEED 2 fue de 1.796.987,00 euros, ya que el 10% del Proyecto NEEDS 2 fue financiado por el Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia). La duración de NEEDS 1 fue de dos años.

En el 2005, sin que ninguno de los anteriores proyectos hubiera sido evaluado formalmente, la Comisión Europea lanzó una convocatoria para continuar las mismas actividades a través de un *contrato de servicios*. La convocatoria fue ganada por la misma institución que lideró NEEDS 1, la británica ERIS Ltd., que

⁵⁴ En la página 11 de la *Comunicación de la Comisión Europea* COM (2000) 191 final. *Sobre las misiones de apoyo y observación electoral de la Unión Europea*. Bruselas, 11.4.2000. En el párrafo titulado “Es necesaria una mejor formación de los observadores electorales de la UE y una orientación in situ” se destaca lo siguiente:

Resulta esencial contar con observadores bien formados para garantizar la calidad y la credibilidad de las misiones de observación electoral. En las situaciones de tensión o conflictividad, las distintas partes a nivel local (las autoridades o la oposición) pueden aprovechar las carencias en este sentido. Además, los observadores con una formación o experiencia inadecuadas pueden hacer peligrar su propia vida, la de sus colegas o la de los habitantes del país. El subrayado es nuestro.

firmó con la Comisión un contrato por 2 años para la ejecución del **Proyecto NEEDS 2**, por una cuantía de 1.799.910,00 euros. El Proyecto NEEDS 2 se encuentra en la actualidad en activo.

La *Red de Europeos y Europeas para el aumento de la confianza electoral y el respaldo de la democracia (NEEDS - Network of Europeans for Electoral and Democracy Support)* reúne a una serie de organizaciones y personalidades europeas relevantes implicadas en el campo de la observación de los procesos electorales y democráticos, con el objetivo concreto de consolidar la capacidad de la Unión Europea y de las organizaciones de la sociedad civil de países terceros, en la conducción de misiones de observación electoral creíbles y eficaces.

Para ello, NEEDS realiza las siguientes actividades:

- Seminarios de trabajo dirigido a observadores y observadora europeos (en distintos niveles: miembros del equipo nuclear *–core team–*, observadores de corto término *–short term observers, STO–* y observadores de larga duración *–long term observers, LTO*).
- Foros para observadores locales en países terceros (África, América Latina, Asia y Europa del Este).
- Reuniones con los representantes de los Estados miembros (*Focal Point*), generalmente de los Ministerios de Asuntos Exteriores, responsables de de la coordinación de la observación electoral en terceros países.

Los Proyectos NEEDS 1 y 2 vienen financiados directamente por la Comisión Europea a través de las Direcciones Generales de Relaciones Exteriores y Desarrollo. Además, dependen en su ejecución y están directamente al *servicio* – contrato de servicios- (NEEDS 2) de la propia Iniciativa Europea para la Democracia y Derechos Humanos (EIDHR), en el marco de su componente electoral.

Las principales características de los Términos de Referencia de la evaluación diseñada por EIDHR (European Initiative for Democracy and Human Rights) para el proceso de evaluación de los Proyectos NEEDS 1 y NEEDS 2 son las siguientes:

El objetivo global de la evaluación del Proyecto NEEDS 1 y 2 es dar a la Comisión Europea, a través de EIDHR, recomendaciones para el futuro proyecto, en lo tocante a los cursos de formación dirigidos a los expertos/as y a los/as observadores/as de las Misiones de Observación Electoral de la Unión Europea (EU EOM), respaldo y asistencia técnica a las organizaciones de

observadores locales de países de América Latina, África y Asia, así como las directrices metodológicas a las propias EU EOM.

El alcance de la evaluación cubre los 2 proyectos de NEEDS realizados desde 2001. Un estudio documental, que será la primera fase de la evaluación, definirá los indicadores de la evaluación

Los usuarios de la evaluación serán, principalmente, EIDHR/ y las Observaciones Electorales involucradas como partes, dentro de la Comisión y los Estados Miembros de la Unión Europea.

Los objetivos específicos de esta evaluación son:

- La utilidad y la pertinencia del Proyecto NEEDS de cara a los expertos/as y los observadores/as del EU EOM que reciben los cursos de formación, el apoyo y la asistencia técnica a los observadores/as locales, así como el diseño de las directrices metodológicas para las EU EOM.
- El impacto y viabilidad del Proyecto NEEDS de cara a los expertos/as y los observadores/as del EU EOM que reciben los cursos de formación, el apoyo y la asistencia técnica a los observadores/as locales, así como el diseño de las directrices metodológicas para las EU EOM.
- La eficacia y la eficiencia del Proyecto NEEDS de cara a los expertos/as y los observadores/as del EU EOM que reciben los cursos de formación, el apoyo y la asistencia técnica a los observadores/as locales, así como el diseño de las directrices metodológicas para las EU EOM.
- Recomendaciones sobre cómo mejorar la implementación de:
 - La formación de los expertos/as y los observadores/as.
 - Asistencia técnica y apoyo a los observadores/as locales
 - Directrices para las EU EOM
 - La propuesta de los términos de referencia y las bases, de cara a la próxima convocatoria de un nuevo proyecto.
- Basado en el informe de la evaluación se emitirá un juicio general sobre cómo el Proyecto NEEDS 1 y 2 ha contribuido a la mejora de la calidad de las EU EOM.

3.2.1. Ficha de la Evaluación del Proyecto NEEDS - *Network of Europeans for Electoral and Democracy Support* 1 y 2

Equipo evaluador	Externo ECORYS Group, Holanda (junto con SOFRECO, Francia)
Duración del proceso de seguimiento y evaluación	Desde enero 2007 hasta abril 2007
Informe de Evaluación	Informe Final Fecha de entrega: Abril 2007
Sector	Observación electoral (Fortalecimiento democrático y protección de los derechos humanos)
Área geográfica	Europa y terceros países
Financiación	Unión Europea (Comisión de la Comunidades Europeas)
Dirección General de la CE	Direcciones Generales de Relaciones Exteriores y Desarrollo
Servicio de la CE	Iniciativa Europea para la Democracia y Derechos Humanos (EIDHR)
Red	– ERIIS - Electoral Reform International Services⁵⁵ - <i>entidad líder de NEEDS</i> – Abo Akademi University⁵⁶ – Austrian Study Centre for Peace and Conflict Resolution (ASPR)⁵⁷ – MEMO 98 – Media Monitoring⁵⁸ – Osservatorio di Pavia – Media monitoring⁵⁹ – Scuola Superiore Sant'Anna⁶⁰
Cliente	Iniciativa Europea para la Democracia y Derechos Humanos (EIDHR)
Usuarios de la evaluación	Los usuarios de la evaluación serán, principalmente, EIDHR/ y las Observaciones Electorales involucradas como partes, dentro de la Comisión y los Estados Miembros de la Unión Europea.

⁵⁵ ERIIS - Electoral Reform International Services <http://www.eris.org.uk>

⁵⁶ Abo Akademi University <http://www.abo.fi>

⁵⁷ Austrian Study Centre for Peace and Conflict Resolution (ASPR) <http://www.aspr.ac.at>

⁵⁸ MEMO 98 – Media Monitoring <http://www.memo98.sk>

⁵⁹ Osservatorio di Pavia – Media monitoring <http://www.osservatorio.it>

⁶⁰ Scuola Superiore Sant'Anna <http://www.sssup.it>

Pliego de contrato	(Contrato Marco – Framework Contract) <i>COMMISSION FRAMEWORK CONTRACT</i> <i>EUROPEAID/116 548/C/SV</i>
Objetivos del proceso de evaluación	El <u>objetivo global</u> de esta evaluación del Proyecto NEEDS 1 y 2 es dar a la Comisión Europea, a través de EIDHR, recomendaciones para el futuro proyecto, en lo tocante a los cursos de formación dirigidos a los expertos/as y a los/as observadores/as de las Misiones de Observación Electoral de la Unión Europea (EU EOM), respaldo y asistencia técnica a las organizaciones de observadores locales de países de América Latina, África y Asia, así como las directrices metodológicas a las propias EU EOM. Los <u>objetivos específicos</u> de esta evaluación son: - o La utilidad y la pertinencia del Proyecto NEEDS de cara a los expertos/as y los observadores/as del EU EOM que reciben los cursos de formación, el apoyo y la asistencia técnica a los observadores/as locales, así como el diseño de las directrices metodológicas para las EU EOM. - o El impacto y viabilidad del Proyecto NEEDS de cara a los expertos/as y los observadores/as del EU EOM que reciben los cursos de formación, el apoyo y la asistencia técnica a los observadores/as locales, así como el diseño de las directrices metodológicas para las EU EOM. - o La eficacia y la eficiencia del Proyecto NEEDS de cara a los expertos/as y los observadores/as del EU EOM que reciben los cursos de formación, el apoyo y la asistencia técnica a los observadores/as locales, así como el diseño de las directrices metodológicas para las EU EOM. - o Recomendaciones sobre cómo mejorar la implementación de: – La formación de los expertos/as y los observadores/as. – Asistencia técnica y apoyo a los observadores/as locales – Directrices para las EU EOM – La propuesta de los términos de referencia y las bases, de cara a la próxima convocatoria de un nuevo proyecto.

	o Basado en el informe de la evaluación se emitirá un juicio general sobre cómo el Proyecto NEEDS 1 y 2 ha contribuido a la mejora de la calidad de las EU EOM.
Alcance de la evaluación	La evaluación cubre los 2 proyectos de NEEDS realizados (y en curso) desde 2001.
Fases de la evaluación	Las fases de la evaluación vienen definidas así: 1. <u>Desk-study</u> . Estudio de gabinete/estudio documental que definirá los indicadores de evaluación y las actividades a las que se dará seguimiento durante el “estudio de campo”. 2. <u>Field study</u> . Seguimiento de las actividades durante el “estudio de campo”. 3. <u>Reporting</u> . Redacción y entrega del informe. 4. <u>Feedback– Debriefing meeting</u> . Reunión en la sede de la Comisión Europea en Bruselas donde el equipo de evaluación presenta el informe preliminar al cliente y a los “stakeholders”.
Metodología	La metodología de la evaluación se basa en los principios de la Gestión del Ciclo del Proyecto (GCP) y en las directrices de la Unidad de Evaluación, común para las Direcciones Generales de Relaciones Exteriores, Desarrollo y la Oficina Europea de Cooperación al Desarrollo EuropeAid, que ha seguido los criterios generales de eficiencia, eficacia, impacto, pertinencia y viabilidad. Estos parámetros se usan en la evaluación tanto como marco analítico de reflexión como para formular las recomendaciones sobre los cuatro componentes de los proyectos NEEDS.
Productos	Será un Informe de Evaluación que incluirá: - <u>Recomendaciones</u> sobre cómo mejorar la implementación de: ◦ La formación de los expertos/as y los observadores/as. ◦ Asistencia técnica y apoyo a los observadores/as locales ◦ Directrices para las EU EOM - Una propuesta de los <u>términos de referencia</u> y las bases, de cara a la próxima convocatoria de un nuevo proyecto.
Técnicas de evaluación	- <u>Entrevistas</u> con <i>Focal Points</i> de los Estados miembro de la UE y con representantes de organizaciones de países terceros, alumnos/as de los seminarios NEEDS, representantes los miembros de la “Red” NEEDS y funcionarios/as de la CE. - <u>Observación directa</u> de actividades. - <u>Encuesta</u> (cuestionario enviado por e-mail) a los/as beneficiarios/as.

3.2.2. Descripción del Proyecto NEEDS - *Network of Europeans for Electoral and Democracy Support* 1 y 2 según la perspectiva sistémica

ESTRUCTURA

Recursos humanos: Director de Proyecto, Responsable de formación, administrador /contable (media jornada) y profesores y consultores (contratados como *freelance*).

Recursos técnicos: Todos los disponibles en las entidades miembro de la “Red” NEEDS (para información adicional, véase la relación de páginas Web de cada entidad).

Recursos financieros: EIDHR (Comisión Europea)

RESULTADOS

PROCESOS

- **NEEDS 1.** Contrato de concesión de las Acciones Exteriores de la Comisión Europea. Entre la Comisión Europea y ERIS. B7-709/2001/3188. Julio, 2001.

- **NEEDS 2.** Contrato de servicios de las Acciones Exteriores de la Comisión Europea. Entre la Comisión Europea y ERIS. DDH/2005/102-430. Objeto: Actividades de formación ligadas a la observación electoral y las misiones de observación electoral de la Unión Europea. EuropeAid/120031/C/SV/Multi. Julio, 2005.

- Seminarios de trabajo dirigido a observadores y observadora europeos (en distintos niveles: miembros del equipo nuclear –core team--, observadores de corto término –short term observers, STO–y observadores de larga duración –long term observers, LTO).
- Foros para observadores locales en países terceros (África, América Latina, Asia y Europa del Este).
- Reuniones con los representantes de los Estados miembros (Focal Point), generalmente de los Ministerios de Asuntos Exteriores, responsables de de la coordinación de la observación electoral en terceros países.

4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO

4.1. Tipología de las dos evaluaciones objeto de reflexión

De las diferentes clasificaciones de evaluación que se proponen hemos seleccionado la siguiente tipología:⁶¹

Tipos de evaluación según:

1. Quién evalúa / el agente evaluador:

- Interna.
- Externa.

2. Su función / el papel que se quiere que cumpla la evaluación:

- Sumativa.
- Formativa.

3. El contenido la evaluación / fase del proyecto que se evalúa:

- Evaluación conceptual o de diseño.
- Del proceso de aplicación y gestión.
- Evaluación de resultados e impactos.

4. El momento en el que se evalúa / la perspectiva temporal:

- Ex-ante
- Intermedia
- Ex-post

Si aplicamos esta tipología a las dos evaluaciones bajo reflexión, observamos lo siguiente:

Para la evaluación del Proyecto de la Iniciativa Comunitaria EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación” - Agrupación de Desarrollo nº 292

1. Dada la propia metodología de evaluación para los proyectos cofinanciados por la IC EQUAL, durante esta etapa se ha realizado un seguimiento y una evaluación externa que complementa al seguimiento interno llevado a cabo por la AD.

⁶¹ Siguiendo lo expuesto durante las clases presenciales del Máster (Bustelo Ruesta, M. y Ligerio Lasa, J.A.) y por Osuna, J. L. y Márquez, C. (Dirección y Edición), Cirera, A. y Vélez, C. (Redacción) (2000). *Guía para la Evaluación de Políticas Públicas*. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla, pp. 17 y ss.

Por lo tanto, el Informe de Evaluación Intermedio - 2006, requerido dentro del Programa del Proyecto, es el primer producto de la evaluación externa. El segundo producto será el Informe de Evaluación Final – 2007.

Tomando en cuenta la metodología para la evaluación de los proyectos cofinanciados por la IC EQUAL, se trataría pues. de la externalización de la evaluación interna que toda AD debe hacer de su proyecto.

EUSA Sociología, la encargada de la evaluación externa, aparece en el Programa de Trabajo del Proyecto como la Asistencia Técnica 3 del Ayuntamiento de Madrid, líder de la AD.

2. Metodológicamente, todo proyecto auspiciado por la IC EQUAL tiene la obligación de ajustarse a los criterios evaluativos de la IC. Para ello, como hemos visto, la propia UAFSE ha puesto a disposición de las AD la “Guía de Evaluación Interna”. Asimismo, la evaluación aparece planificada en el propio Programa del Proyecto.

En este sentido, si repasamos la “filosofía” de los procesos de evaluación para EQUAL la función de la evaluación está vista de forma sumativa, ya que se trata de proporcionar información para mejorar el proyecto. En el caso del informe de evaluación intermedio, que debe estar a disposición de todos los socios de la AD, ésta sería claramente su razón de ser, no tal sólo el venir determinada como una obligación en la propia metodología.

3. Si queremos clasificar esta evaluación de acuerdo a su contenido la evaluación o a la fase del proyecto que se evalúa, debemos decir que es una evaluación de resultados (ya que evalúa hasta qué punto el proyecto está consiguiendo los objetivos establecidos) y también de proceso, puesto que se seguido durante el seguimiento la forma en que está ejecutando y gestionando el proyecto, su puesta en práctica.

4. Respecto a la perspectiva temporal se trata de una evaluación intermedia. El informe de evaluación que se adjunta como Anexo 1 es el informe de evaluación intermedio. El proyecto terminará a fines de 2007, y a partir de esta fecha se presentará el informe final. En la actualidad el proyecto sigue en activo.

En la evaluación del Proyecto NEEDS 1 y 2 de la Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos – EIDHR

1. Nos encontramos en primer lugar con que se trata de una evaluación externa. En un concurso público, delimitado a través del Contrato Marco de la Comisión Europea *EUROPEAID/116 548/C/SV*, fue concedida a la entidad ECORYS Group de Holanda (junto con SOFRECO de Francia), quienes contrataron a un equipo de evaluación independiente.

2. Ni el proyecto que les precedía ni los Proyectos NEEDS 1 y 2 habían sido nunca evaluados (como marcan los estándares y buenas prácticas de la UE) hasta la fecha. Únicamente sus actividades estaban siendo evaluadas por los/as beneficiarios/as, independientemente, en el propio transcurso del proyecto.

Por lo tanto, por primera vez, existe una evaluación, encargada por la propia EIDHR, como representante de la CE, tiene como objeto suministrar información sobre si se debe o no continuar con un proyecto similar y en qué términos (el equipo de evaluación ha redactado unos términos de referencia preliminares dentro de su informe a encargo de la propia Comisión), es decir, es claramente una evaluación sumativa.

3. Siguiendo la propia metodología de EuropeAid debemos tipificarla, básicamente, como una evaluación de resultados. Que en un primer nivel ha hecho referencia a los objetivos más inmediatos y directos perseguidos por ambos proyectos (NEEDS 1 y NEEDS 2). Analizándose asimismo los efectos sobre los stakeholders (usuarios/as, beneficiarios/as, etc.). De otro lado, en relación al NEEDS 1 y su precedente se han analizado también los impactos, entendidos como efectos o consecuencias del proyecto, que han repercutido en el 2, como una fase posterior dentro del mismo engranaje.

En este sentido, se ha evaluado también el proceso, ya que a lo largo de la evaluación se ha examinado detenidamente la forma en la que se viene ejecutando y gestionando el Proyecto en su conjunto.

4. A pesar de que esta evaluación ha sido la primera para los proyectos NEEDS y que el seguimiento se ha desarrollado solamente entre los meses de enero a abril de 2007, y que el proyecto se encuentra en activo, las conclusiones y recomendaciones del informe son las de una evaluación final, debido a que así estaba descrito en los Términos de Referencia del cliente de la evaluación, la EIDHR.

4.2. Fases para el diseño y desarrollo de la evaluación aplicado a los dos casos de estudio

Una vez presentadas y clasificadas ambas evaluaciones objeto de reflexión, en los apartados anteriores, a continuación hemos integrado los procesos de cada una dentro de las *fases para el diseño y desarrollo de la evaluación*⁶², con el fin de analizar⁶³, en primer lugar:

- a) El contexto evaluativo, que nos permitirá entender las respuestas evaluativas.
- b) El propósito del proceso de evaluación, que nos dará la oportunidad de apreciar la claridad y la coherencia en relación a cómo se plantean estos procesos.
- c) El tipo de estructuras a las que se asigna la función de evaluación.
- d) La estrategia general del proceso de evaluación, en la que se señalan los tipos de evaluación realizados y los recursos empleados.

En segundo término, siguiendo igualmente las *fases para el diseño y desarrollo de la evaluación*, reflexionaremos sobre cuatro elementos clave de los procesos evaluativos:

- e) Los agentes y participantes en la evaluación.
- f) Los momentos en los que se plantea y realiza la evaluación, así como su duración y calendario.
- g) Los criterios de evaluación utilizados, así como los indicadores establecidos, sus fuentes y el proceso de establecimiento.
- h) Los procedimientos e instrumentos utilizados para la recopilación y análisis de la información.

Sirviéndonos de igual manera de las *fases para el diseño y desarrollo de la evaluación* como marco para analizar la utilización de los procesos evaluativos en:

- i) La pertinencia y utilidad de la información producida.
- j) El proceso de comunicación de los resultados y los destinatarios de los mismos.
- k) El impacto de los resultados y procesos de evaluación en la política y organismos de la Unión Europea concernidos.

⁶² Siguiendo las *fases para el diseño y desarrollo de la evaluación* en la que se integran los contenidos teóricos del Máster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas, confeccionadas por Bustelo Ruesta, M., Directora de Máster, y Ligerio Lasa, J.A., Co-director del Máster.

⁶³ Basado los criterios utilizados en la metaevaluación y las estrategias planteadas por Bustelo Ruesta, M. (2004). *Las políticas públicas de igualdad de género en España*, Catarata, Madrid.

Proyecto de la Iniciativa Comunitaria EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación” - Agrupación de Desarrollo nº 292

1. Motivación para evaluar Este proceso de evaluación viene marcado por la propia metodología aplicada a cualquier proyecto enmarcado dentro de la IC EQUAL, por lo tanto la motivación para evaluar es de índole “administrativa”. La motivación para evaluar se enmarca dentro de la propia rutina y/o dinámica del Proyecto.	
2. Definición de la unidad y análisis del contexto La definición de la unidad y análisis del contexto viene marcada en el propio Programa de Trabajo del Proyecto, aprobado por la UAFSE. Por lo que ha cabido discusión con el “cliente”, el Ayuntamiento de Madrid. Excepto en la elección de las acciones “emblemáticas” del Proyecto a las que el equipo de evaluación dará seguimiento.	
3. Necesidades informativas Los tipos de información que han sido recopilados durante el seguimiento han venido marcados por el pre-diseño de la propia evaluación, no tanto por el contacto con los socios de la AD o con los/as beneficiarios directos e indirectos del Proyecto.	
4. Criterios de valor, preguntas relevantes Una vez más los criterios de valor venían determinados de antemano y no se han adecuado a los intereses de los <i>stakeholders</i> (gestores/as, técnicos/as, beneficiarios/as, etc.). No se ha realizado una lista de intereses de los distintos grupos con el fin de averiguar cuáles les preocupaban más.	
5. Operacionalización de criterios La manera en que se ha analizado la información descriptiva ha venido marcada por el propio diseño metodológico para todos los proyectos de la IC EQUAL. Los criterios han sido estándar, no ha habido interacción ni <i>feedback</i>. La batería de indicadores venía “prefabricada” en el propio Programa de Trabajo del Proyecto.	6. Diseño metodológico No ha habido espacio para la reflexión. El diseño metodológico aplicado venía preorganizado, en primer término por “EQUAL Bruselas” y en el ámbito español por la UAFSE.
7. Búsqueda de fuentes y diseño de técnicas La búsqueda de las fuentes y el diseño de las técnicas se hicieron en consonancia con las sugerencias y necesidades del cliente, no vino marcados por las necesidades de la propia evaluación.	
8. Trabajo de campo A lo largo del trabajo se han dado constantes comunicaciones formales e	

informales con el cliente y los distintos *stakeholders*. El equipo de evaluación ha tenido total flexibilidad para el diseño de la fase de seguimiento.

9. Datos

La interpretación de los datos se ha hecho de manera sistemática, presentándose su interpretación cualitativa en el informe de evaluación.

10. Interpretación

Para la interpretación de los datos el equipo de evaluación ha analizado previamente los antecedentes del proyecto. Dándose en el informe una explicación razonada que ha dotado de significado a los propios datos. Al ser una evaluación intermedia de carácter formativo, la interpretación se ha acompañado de sugerencias de mejora a medio plazo.

11. Juicios

La fase de enjuiciamiento no aparece como tal en este proceso de evaluación, de un lado se interpreta y de otro se pasa directamente a recomendar (con vistas al corto plazo). No se da un contraste entre el análisis del equipo de evaluación y las personas interesadas o afectadas por el Proyecto.

12. Recomendaciones

Para las recomendaciones también se siguen las pautas prediseñadas para todo proyecto cofinanciado por la IC EQUAL. Las recomendaciones que se detallan en el informe de evaluación intermedio se agrupan en los siguientes apartados, según el aspecto clave de la IC EQUAL a la que se refieran:

- Sobre la planificación, la gestión y la coordinación del Proyecto.
- Sobre el sistema de seguimiento.
- Sobre las actuaciones de información y de sensibilización.
- Sobre las actuaciones de formación.
- Sobre las acciones de promoción y apoyo de las actuaciones de conciliación en las empresas.
- Sobre la publicidad y divulgación de las acciones.
- Sobre la difusión y promoción de buenas prácticas.
- Sobre la perspectiva de género.
- Sobre la sostenibilidad o viabilidad futura de los impactos del Proyecto.
- Sobre el partenariado y la coordinación institucional.

13. Comunicación de resultados

El informe de evaluación intermedio terminado se ha entregado por escrito al “cliente”. No ha habido ninguna reunión previa ni posterior. Será el “cliente” quien lo difunda e integre dentro de su propio trabajo ante la UAFSE.

Proyecto “NEEDS - Network of Europeans for Electoral and Democracy Support 1 y 2” de la Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos - EIDHR

1. Motivación para evaluar La evaluación de los Proyectos NEEDS viene motivada por la necesidad que “enjuiciar” lo que se ha hecho hasta ahora antes de lanzar la convocatoria de un nuevo proyecto de similares características.	
2. Definición de la unidad y análisis del contexto Debido a que no se había evaluado ninguno de los tres proyectos (Proyecto 1: <i>Election Observation A common European Approach</i>, Proyecto 2: <i>NEEDS 1 y Proyecto 3: NEEDS 3</i>), para la EIDHR (el cliente) se planteaba la absoluta necesidad de contextualizar NEEDS 2 (todavía en activo) y evaluarlo junto con NEEDS 1, antes de lanzar una nueva convocatoria pública para continuar con estas actividades.	
3. Necesidades informativas Respecto a los tipos de información recopilada, se puede decir que se han seguido los criterios de necesidades de R. Stake⁶⁴: - <i>Las intenciones: lo que pretende la gente.</i> - <i>Las observaciones: lo que percibe la gente.</i> - <i>Las normas: lo que la gente realmente aprueba.</i> - <i>Los juicios: lo que la gente cree que debe ser el programa principal.</i>	
4. Criterios de valor, preguntas relevantes En la propuesta metodológica realizada y presentada por el equipo de evaluación externa⁶⁵ se esboza un esquema para la recopilación de datos: los propósitos, las cuestiones y los criterios para la evaluación.	
5. Operacionalización de criterios En la evaluación se han seguido los criterios generales de eficiencia, eficacia, impacto, pertinencia, y viabilidad del Proyecto NEEDS de cara a los expertos/as y los observadores/as del EU EOM que reciben los cursos de formación, el apoyo y la asistencia técnica a los observadores/as locales, así como el diseño de las directrices	6. Diseño metodológico En esta evaluación se ha seguido la <u>estrategia de resultados</u> por ser éste el modelo teórico más extendido para Unidad de Evaluación de las Direcciones Generales de Desarrollo, de Relaciones Exteriores y EuropeAid, aunque sin perder la <u>perspectiva de procesos</u>, que ha permitido analizar cómo viene funcionando NEEDS en

⁶⁴ Capítulo 7 “Stake: El método evaluativo centrado en el cliente” en Stufflebeam, D. y Shinkfield, A. (1995) *Evaluación sistemática*. Paidós / MEC, Temas de educación, Barcelona.

⁶⁵ Metodología de Evaluación de los proyectos NEEDS propuesta por el equipo de evaluación externa (ECORYS). *EIDHR Evaluation on the NEEDS Activities/Project. Methodology*. Febrero, 2007. (En inglés). En Anexo en CD-ROM, Documento 32 del Bloque D: Proyecto NEEDS – Relaciones Exteriores – EuropeAid.

metodológicas para las EU EOM.	diferentes contexto sociales, a fin de comprender los procesos generados por el Proyecto y sus consecuencias en el sentido más amplio.
7. Búsqueda de fuentes y diseño de técnicas - Las técnicas seleccionadas han venido marcadas por las <i>herramientas de evaluación</i> sugeridas en la propia <i>Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea</i>. Las herramientas de evaluación han sido: - <u>Entrevistas</u> con <i>Focal Points</i> de los Estados miembro de la UE y con representantes de organizaciones de países terceros, alumnos/as de los seminarios NEEDS, representantes los miembros de la “Red” NEEDS y funcionarios/as de la CE. - <u>Observación directa</u> de actividades. - <u>Encuesta</u> (cuestionario enviado por e-mail) a los/as beneficiarios/as.	
8. Trabajo de campo El trabajo de campo (<i>Field Study</i>) ha venido enmarcado como una fase concreta del proceso de evaluación en los Términos de Referencia. La fase de <i>Field Study</i> se presentó por el equipo de evaluación y fue aprobada por el cliente en la primera fase (<i>Desk Study</i>). Las fases de la evaluación estaban definidas así en los Términos de Referencia: 1. <i>Desk-study</i>. Estudio de gabinete/estudio documental donde se definirán los indicadores de evaluación y las actividades a las que se dará seguimiento durante el <i>field study</i> (estudio de campo). 2. <i>Field study</i>. Seguimiento de las actividades durante el “trabajo de campo”. 3. <i>Reporting</i>. Redacción y entrega del informe. 4. <i>Feedback– Debriefing meeting</i>. Reunión en la sede de la Comisión Europea en Bruselas donde el equipo de evaluación presenta el informe preliminar al cliente y a los “stakeholders”.	
9. Datos La fase de recogida de datos se integra en la fase denominada “field study” en la propuesta metodológica realizada y presentada por el equipo de evaluación externa. En esta fase se recopila de forma lógica y ordenada los <i>antecedentes, las transacciones y los resultados</i> del Proyecto.	
10. Interpretación En esta fase, integrada dentro de la fase de <i>reporting</i>, se valoran las distintas perspectivas de los <i>stakeholders</i> de acuerdo a la información recopilada durante la fase de <i>field study</i>.	
11. Juicios En la fase de enjuiciamiento, ECORYS Group como contratante del equipo de evaluadores externo, ha realizado un análisis de la calidad del informe de	

evaluación de acuerdo a los criterios establecidos por la Unidad de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea en su Metodología.

12. Recomendaciones

Las recomendaciones⁶⁶ se han numerado de uno a cuarenta, enmarcadas entre los hallazgos de la evaluación (*findinings*) y la implementación (*implemementation: Who is doing What*) para cada uno de los criterios de evaluación de acuerdo a las actividades y grupos beneficiarios.

13. Comunicación de resultados

En la cuarta fase (*Feedback– Debriefing meeting*) tuvo lugar una reunión en la sede de la Comisión Europea en Bruselas donde el equipo de evaluación presentó el informe preliminar al cliente y a los *stakeholders*. Tras esta reunión se dieron diversos cambios y ajustes en el informe preliminar.

⁶⁶ Pp. de la 46 a la 54 del *Informe de Evaluación del Proyecto NEEDS – Network of Europeans for Electoral and Democracy Support*. ECORYS Group, Abril, 2007. Anexo 2.

5. CONCLUSIONES

5.1. Enseñanzas obtenidas

Existen diferentes enfoques y perspectivas sobre cómo analizar un proyecto, programa, política, organización o intervención, entre todas ellas las tres perspectivas más relevantes son:

- La perspectiva de resultados: Por la que se analiza el proyecto, programa, política, intervención u organización en función de los productos y resultados generados. La óptica de este análisis se centra en los *efectos*, tanto planificados como no previstos.

- La perspectiva de procesos: La visión del análisis se centra en el *proceso que ha sido necesario para la generación de resultados*. Por proceso se entiende la cadena integrada por un conjunto de personas y funciones necesarias para la prestación de un servicio que acaba generando un valor añadido.

- La perspectiva sistémica: Desde este análisis el proyecto, programa, política, intervención u organización supone un sistema interdependiente con su contexto, existe una *estructura* que permite el funcionamiento de una *secuencia procesal* que acaba generando unas “*salidas*” o resultados. El enfoque sistémico entiende que cada uno de los elementos que forman parte del proyecto, programa, política, intervención u organización influye o son influidos por el resto de los componentes.

En los capítulos anteriores hemos repasado los dos casos de estudio desde diferentes ángulos, desgranando por un lado sus particularidades, tanto de acuerdo a las estas perspectivas, en líneas generales, como en lo tocante a la aplicación de las directrices de la Unión Europea para sus procesos de evaluación.

A modo de resumen, a continuación destacaremos las lecciones aprendidas de cada uno de los procesos de evaluación:

Caso 1:

La **Evaluación intermedia del Proyecto cofinanciado por la IC EQUAL del FSE “Madrid, Empresas y Conciliación” (2005-2007)** - AD nº 292 se enmarca en la fase de evaluación intermedia y más concretamente en el primer nivel: la autoevaluación de las agrupaciones de desarrollo (AD).

Esta evaluación nos ha permitido reflexionar sobre los elementos clave que intervienen en el proceso de evaluación de un proyecto financiado por la Iniciativa Comunitaria (IC) EQUAL del Fondo Social Europeo (FSE) de los Fondos Estructurales de la Unión Europea, en la fase de evaluación intermedia y en el primer nivel de autoevaluación de las agrupaciones de desarrollo.

Para la evaluación de este Proyecto, financiado por la IC EQUAL, se ha tenido en cuenta lo señalado en la “Guía Metodológica de la Evaluación Interna” para intervenciones cofinanciadas por el Fondo Social Europeo de la Unión Europea⁶⁷, concretamente los aspectos que se refieren específicamente a la evaluación intermedia de la Iniciativa comunitaria EQUAL (la letra en negrita es nuestra):

“...cada Programa nacional, como intervención cofinanciada por el (Fondo Social Europeo) FSE, está sometido a todas y cada una de las fases de evaluación descritas⁶⁸. No obstante dadas sus peculiaridades, la Comunicación (853/2000) de la Comisión a los Estados Miembros por la que se establecen **las Orientaciones relativas a EQUAL**, indica la necesidad **de disponer de los mecanismos y metodologías para efectuar una autoevaluación en el seno de las Agrupaciones de Desarrollo** y contempla, asimismo, un ejercicio de evaluación a escala comunitaria. En desarrollo de esta previsión, en enero de 2000 se acordó **una estrategia de evaluación intermedia** entre la Comisión y los Estados Miembros según la cual:

⁶⁷ “La Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE), como Autoridad de Gestión ha proporcionado a los socios de las distintas AD, conformadas al abrigo de las intervenciones cofinanciadas por la IC EQUAL, la Guía Metodológica de Evaluación Interna, como marco metodológico común para facilitar el ejercicio de auto evaluación. Esta guía es una herramienta, que a la luz de las orientaciones de la Comisión Europea, se ha elaborado con la finalidad de definir los temas clave de la evaluación interna y de proponer las herramientas y mecanismos que permitan a los proyectos disponer de una referencia a modo de mínimo común. La Guía pretende, partiendo de los principios básicos de la Iniciativa Comunitaria, que en todos los proyectos se valoren los mismos aspectos clave, teniendo en cuenta que no se trata de proporcionar a los evaluadores un modelo cerrado”.

⁶⁸ “En el marco de las disposiciones generales sobre Fondos Estructurales contenidas en el Reglamento (CE) 1260/1999, de 21 de Junio de 1999, se establecen **tres fases de evaluación**:

- La **evaluación previa**, ya realizada, que sirvió de base para el ejercicio de programación. En el caso de EQUAL los capítulos del Programa español contienen datos sobre la situación socioeconómica y las tendencias de mercado de trabajo, así como una descripción de las situaciones que generan desigualdad y la discriminación en el mercado de trabajo, una evaluación en términos de igualdad de oportunidades entre hombre y mujeres y una evaluación previa de coherencia que permitía a un especialista externo, pronunciarse sobre la coherencia entre las situaciones descritas y las estrategias propuestas para desarrollar el programa.
- La **evaluación intermedia**, que será efectuada por un evaluador externo y sometida a la aprobación de los correspondientes Comités de Seguimiento, tiene dos fases: la primera servirá de base a la revisión a mitad de periodo de las intervenciones y está centrada en el análisis de las estrategias y los mecanismos de gestión, seguimiento y control puestos en marcha y en los primeros resultados de las actuaciones cofinanciadas y debe ser enviada a la Comisión Europea [...]. La segunda fase servirá para completar los datos de ejecución y los análisis de eficacia, eficiencia y obtener un primer análisis de impacto. Estos estudios servirán de base a la futura programación y deben remitirse a la Comisión [...]. (El subrayado es nuestro)
- La **evaluación ex post** que servirá para extraer las conclusiones a partir de las realizaciones y los resultados alcanzados y será llevada a cabo por expertos contratados por los propios servicios de la Comisión”.

-
- ⇒ *Las Agrupaciones de Desarrollo se dotarán de un mecanismo de evaluación permanente de sus actividades y resultados.*
 - ⇒ *Todos los Estados miembros deberán crear un grupo técnico de evaluación para cada PIC EQUAL, que supervisará y revisará los procesos de evaluación intermedia. En el caso español este grupo está formado por representantes de la UAFSE, de la Comisión, de tres Comunidades Autónomas y de la Estructura de Apoyo.*
 - ⇒ *A escala comunitaria se llevará a cabo una evaluación externa que se centrará en el impacto de la Iniciativa y su relación con la Estrategia Europea para el Empleo.*

En resumen, la evaluación de las actuaciones cofinanciadas por el FSE en el marco de la Iniciativa EQUAL se organiza en tres niveles:

1º.- La autoevaluación de las agrupaciones de desarrollo.

2º.- La evaluación del PIC EQUAL

3º.- La evaluación de ámbito comunitario.

Por tanto, el Informe de Evaluación Intermedia del Proyecto “Madrid, Empresas y Conciliación”, corresponde a la **fase de evaluación intermedia** y más concretamente al primer nivel: **la autoevaluación de las agrupaciones de desarrollo (AD)**.

Para la elaboración de este Informe de Evaluación se ha realizado un seguimiento y una evaluación externa que complementa al seguimiento interno planteado y dirigido por la Dirección General de Igualdad de Oportunidades del Ayuntamiento de Madrid. El Informe de Evaluación Intermedia - 2006, requerido por el Proyecto, es el primer producto de la evaluación externa. El segundo producto será el Informe de Evaluación Final – 2007.

Con relación a las autoevaluaciones de las Agrupaciones de Desarrollo la Guía subraya los siguientes aspectos:

Responsables del proceso

*Las instancias de decisión dentro de cada una de la Agrupaciones de Desarrollo, deben acordar si uno de los socios por su competencia técnica o un **equipo externo contratado al efecto**, se hace cargo de mantener un **sistema de evaluación continua**, “in itinere” durante la vida del proyecto.*

Esta novedad permitirá a los proyectos incorporar aproximaciones metodológicas nuevas y distintas de las aportadas por los gestores y sin duda supondrá un proceso de aprendizaje y de sensibilización que les permitirá concienciarse de la utilidad de contar en cualquier tipo de proyecto con la evaluación como una herramienta.

Descripción del proceso

La evaluación interna debe adaptar sus mecanismos al perfil del proyecto y a las distintas fases de desarrollo de los programas de trabajo nacional y transnacional. Cada equipo evaluador utilizará las herramientas que considere pertinentes pero, en cualquier caso, debe disponer de acceso a todos los datos del sistema de seguimiento y completarlos con entrevistas y encuestas.

El objeto de la evaluación es múltiple: se analizarán los procesos en cada fase de vida del proyecto, el desarrollo de las actividades tanto del plan de trabajo nacional como transnacional, los efectos sobre los destinatarios finales de las acciones y sobre los sistemas y el cumplimiento de los principios clave que definen la Iniciativa.

Finalidad

*Se trata de **disponer de una herramienta adaptada al perfil de cada uno de los proyectos, que permita mantener informados a los distintos actores sobre la coherencia, la pertinencia, la concentración, la eficacia y la eficiencia.** En este sentido la autoevaluación constituye una herramienta fundamental del proceso de toma de decisiones y permite mantener sobre todas y cada una de las fases del proyecto un punto de vista crítico así como reorientar los planes de trabajo.*

*Para cumplir esta finalidad los resultados de la evaluación deben ser conocidos por todos los participantes de la Agrupación de Desarrollo de manera que puedan alimentar el debate interno. Este ejercicio permitirá, a su vez a la autoridad de gestión **disponer, junto con el informe final de cada proyecto, del informe final de cada uno de los equipos de evaluación, sobre la contribución de cada proyecto a los principios básicos de la Iniciativa EQUAL.***

Entendiéndose a la evaluación, en el contexto de la IC EQUAL, como “una herramienta de gestión que pretende influir decisivamente en las distintas fases de vida de los proyectos cofinanciados”⁶⁹.

Si aplicamos todo ello al caso concreto del Proyecto cofinanciado por la IC EQUAL del FSE “Madrid, Empresas y Conciliación” (2005-2007), nos encontramos con una evaluación intermedia efectuada por un evaluador externo, que consta de dos fases: una primera fase que servirá de base a la revisión a mitad de periodo del Proyecto (hasta diciembre de 2006) y una segunda fase, la final, que se remitirá a fines de 2007, una vez concluido el Proyecto.

⁶⁹ De acuerdo a la Introducción de la “Guía Metodológica de Evaluación Interna” Fondo Social Europeo, Unión Europea. Editada por la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE). Secretaría General de Empleo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Versión 2005.

Para ello, la “Guía Metodológica de la Evaluación Interna” para intervenciones cofinanciadas por el Fondo Social Europeo de la Unión Europea propone en su Anexo II una serie de **indicadores** de efecto según el área temática de la IC EQUAL.

Concretamente, para el área temática: Conciliar vida familiar y profesional, así como reintegrar a los hombres y mujeres que han abandonado el mercado de trabajo, mediante el desarrollo de formas más flexibles y efectivas de organización del tiempo de trabajo propone:

Efectos sobre las personas beneficiarias de las intervenciones:

- Personas beneficiarias de servicios de atención a personas dependientes, según tipo de servicio (desagregadas según sexo, en absolutos).
- Personas beneficiarias de formas de organización del trabajo flexibles que permitan la conciliación entre vida familiar y profesional (desagregadas según sexo, en absolutos y en % sobre el total de la población objetivo perteneciente a los centros de trabajo objeto de acciones de sensibilización).
- Personas beneficiarias que se reincorporan a la actividad por cuenta propia después de un periodo de ausencia (desagregadas según sexo, en absolutos y % sobre el total de población atendida).
- Personas beneficiarias que se reincorporan a la ocupación por cuenta ajena después de un periodo de ausencia (desagregadas según sexo, en absolutos y % sobre el total de población atendida).

Efectos sobre las empresas:

- Centros de trabajo en los que se han adoptado nuevas formas de organización facilitadoras de la conciliación (en absolutos y en % sobre el total de centros que hayan sido objeto de acciones de sensibilización, según tipo de establecimiento).

Efectos sobre los sistemas:

- Proyectos empresariales puestos en marcha, dedicados a la prestación de servicios a personas dependientes (en absolutos y % sobre el total de proyectos apoyados).
- Impactos de las campañas de sensibilización (número de personas desagregadas según sexo en la medida de lo posible, empresas y entidades alcanzadas por las acciones de sensibilización).

Caso 2:

La evaluación del Proyecto “NEEDS - Network of Europeans for Electoral and Democracy Support 1 y 2” de la Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos - EIDHR

Esta evaluación se ha realizado acorde con las directrices de la Unidad de Evaluación común a las Direcciones Generales de Desarrollo, de Relaciones Exteriores y EuropeAid, definida como “un instrumento esencial para el éxito de las políticas de ayuda exterior en su conjunto integrada en el ciclo de programación”.

En esta evaluación se ha seguido, fundamentalmente, la estrategia de resultados por ser éste el modelo teórico más extendido para la Dirección General de Desarrollo, de Relaciones Exteriores y EuropeAid (orientada al análisis de los efectos considerados en relación con los objetivos establecidos en el proyecto/programa; es decir, en qué medida los impactos son causados por el proyecto o se deben a factores externos), aunque sin perder la perspectiva de procesos, que nos ha permitido analizar cómo funciona el proyecto en diferentes contextos sociales, a fin de comprender los procesos generados por el proyecto y sus consecuencias en el sentido más amplio.

En la evaluación se han seguido los criterios generales de:

- a) Eficiencia, entendida como hasta qué punto los resultados alcanzados derivan de una utilización eficiente de los recursos financieros, técnicos y humanos.
- b) Eficacia, hasta qué punto se han alcanzado los objetivos propuestos, sobre la base de los resultados del proyecto.
- c) Impacto, consecuencias previstas y no previstas para la población afectada, tanto negativas como positivas.
- d) Pertinencia, hasta qué punto el proyecto evaluado se ajusta a los objetivos globales y específicos y a las necesidades y prioridades locales.
- e) Viabilidad, hasta qué punto los cambios logrados como consecuencia del proyecto se mantienen después de que éste haya finalizado.

Respecto a la metodología de la Unidad de Evaluación, común a las Direcciones Generales EuropeAid, Desarrollo y Relaciones Exteriores de la Comisión Europea, que se ha desarrollado entre los años 2002 y 2005, responde a un enfoque destinado a responder a las nuevas necesidades de evaluación de la ayuda exterior definidas en las reformas del año 2000.

En este sentido, es interesante señalar algunos puntos de esta metodología⁷⁰ de evaluación que caracteriza cualquier proceso evaluativo de intervenciones bajo su ámbito, que “busca alcanzar siempre la realización de prácticas de evaluación creíbles, que supongan una garantía de la validez de las conclusiones y recomendaciones”.

En primer lugar, respecto a su filosofía, en el prólogo se señala lo siguiente:

La mejora constante de las prácticas de evaluación es esencial para la Comisión Europea, sobre todo en el ámbito de la ayuda exterior y el desarrollo. Al interés por rendir cuentas a los contribuyentes europeos del buen uso de los fondos públicos se suma la necesidad de extraer lecciones de las intervenciones pasadas.

La importancia de la evaluación de los resultados de las políticas regionales y sectoriales, de los programas y de la eficacia de la programación quedó reafirmada en el marco de la reforma de la gestión de la ayuda exterior emprendida en 2000. La evaluación es ahora un instrumento esencial para el éxito de las políticas de ayuda exterior en su conjunto, y está integrada en el ciclo de programación.

La iniciativa emprendida por la Comisión Europea se pone a disposición del público y será de especial interés para el conjunto de los actores implicados en el campo de la ayuda pública al desarrollo y de la cooperación con los países terceros.

Como parte de esta metodología es importante subrayar lo que se señala respecto al equipo de evaluación externo:

- Es el responsable de la recolección y del análisis de datos así como del informe, incluso de la formulación de juicios (también denominados evaluación razonada) y de la redacción de las conclusiones y recomendaciones.
- Interactúa con el grupo de referencia y el responsable de la evaluación.
- Le ofrece sus servicios al comanditario en el marco de un contrato.

Los miembros del equipo de evaluación externo son independientes de las organizaciones que han participado en el diseño y en la puesta en marcha de la intervención evaluada.

Pertenecen a organismos nacionales o internacionales de investigación, a consultoras, o son expertos que intervienen a título personal. En la medida de lo posible, una parte de los miembros del equipo está compuesta por ciudadanos del país o países aludidos por la intervención evaluada.

⁷⁰ Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. 4 Volúmenes. Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General de Desarrollo. EuropeAid – Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación. (En Anexo en CD-ROM – Bloque D).

http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_en.htm

El equipo de evaluación externo contribuye a garantizar la independencia, la imparcialidad y la credibilidad del proceso de evaluación. Aporta idoneidad sobre los métodos y técnicas de evaluación y sobre el sector o sectores correspondientes.

De otra parte, también se hace necesario destacar las diferencias metodológicas a la hora de encarar el proceso de evaluación, dependiendo tamaño y complejidad de la intervención:

La evaluación puede tratar sobre una intervención tan simple como un proyecto, que produce directamente sus efectos sobre el terreno o sobre una intervención más compleja, que a su vez produce sus efectos a través de otras intervenciones de nivel inferior. Según el objeto evaluado, las preguntas tratadas difieren manifiestamente. De acuerdo a este criterio y metodología, se distinguen tres tipos de evaluaciones:

Evaluación de un proyecto

Un proyecto es una operación no divisible, delimitada en cuanto al calendario y al presupuesto, y muy a menudo se encuentra bajo la responsabilidad de un solo operador.

Los proyectos más simples a evaluar son homogéneos, es decir, están diseñados:

- Con una actividad principal.*
- Con una implementación en un solo contexto.*
- Para estar orientados hacia un solo público.*
- Con un solo resultado directo esperado para dicho público.*
- Con un único impacto esperado a un nivel más global.*

La evaluación de un proyecto simple está facilitada por el hecho de que se hace foco en una causa única (la actividad principal) y un solo efecto (resultado esperado para el público al que se dirige). Gracias a esta simplicidad, se pueden aplicar técnicas con facilidad, tales como los cuestionarios o los grupos de comparación. También se pueden plantear muchas preguntas diferentes y responderlas debidamente. La evaluación de un proyecto a menudo privilegia las preguntas que interesan a los responsables, a los operadores y al público al que se dirige.

Evaluación de un programa

Un programa es un conjunto de intervenciones homogéneas, reagrupadas para alcanzar objetivos globales. Está delimitado en cuanto al calendario y al presupuesto, y muy a menudo se encuentra bajo la responsabilidad de un comité de seguimiento. Un programa homogéneo está constituido por proyectos paralelos y similares entre ellos. La evaluación de un programa homogéneo puede realizarse por medio de síntesis de evaluaciones de proyectos o por extrapolación a partir de una muestra de proyectos.

Evaluación de una estrategia

Una estrategia cubre un vasto conjunto de intervenciones simples o complejas débilmente vinculadas entre sí. La misma está definida por las prioridades más que como un conjunto delimitado de intervenciones. Contrariamente a un programa, por lo general una estrategia establece varios objetivos afectados por diferentes grados de prioridad.

En nuestro caso, la evaluación de Proyecto NEEDS 1 y 2, corresponde a la tipología de “evaluación de un proyecto”.

En conclusión, además de las enseñanzas obtenidas que hemos destacado para cada uno de los casos de estudio, la comparación de ambas evaluaciones ha permitido la reflexión de otros aspectos relevantes, como por ejemplo:

- El papel que desempeña el **equipo de evaluación externo**, tanto en el seguimiento de las acciones del Proyecto como en la realización práctica de una evaluación, como elemento clave de transparencia e imparcialidad dentro de la metodología de evaluación de la Unión Europea.
- El estudio comparado de las distintas formas de abordar la evaluación de un proyecto financiado por fondos europeos nos ha permitido analizar también **cómo se interpreta una misma metodología marco por distintas Direcciones Generales de la Comisión Europea y por distintos equipos de evaluación externa.**
- Cómo afecta el **ámbito geográfico** del Proyecto a la evaluación: un proyecto es de ámbito local (Ayuntamiento de Madrid) y otro de ámbito europeo (con proyección en terceros países de América Latina, África, Asia) y la **temática** (conciliación de la vida personal y profesional de un lado y fortalecimiento de la democracia a través de procesos electorales libres y transparentes).
- Así como las distintas formas de abordar el **seguimiento** y la presentación del informe de evaluación para **proyectos en activo**. Si el cliente de la evaluación es, en un caso la entidad que recibe los fondos de la UE (Ayuntamiento de Madrid) o quien los da (la EIDHR).

5.2. Recomendaciones

Como marco de nuestras recomendaciones, para el fortalecimiento de los elementos clave que intervienen en el proceso de evaluación de un proyecto financiado por Fondos Europeos, partiremos de la reflexión de Monnier⁷¹ sobre los papeles complementarios de los protagonistas de la acción, al señalar los tres campos de interacción entre actores: contexto de la legitimación, contexto de la evaluación y contexto de la acción.

1) En relación a los casos de estudio y al marco europeo, nos damos cuenta de que el papel del contexto evaluativo de ambos proyectos ha sido clave para entender sus respuestas evaluativas. Por lo que nuestra primera recomendación sería el **diseño de metodologías** lo suficientemente **flexibles** como para **adaptarse al entorno**.

En el caso del proyecto EQUAL la metodología es demasiado rígida al venir marcada directamente desde Bruselas para toda Europa, que a pesar de haber sido readaptada por la UAFSE para el contexto español no cubre las expectativas, salvo la meramente burocráticas enmarcadas dentro del propio Programa de Proyecto. Algo que no ocurre en el caso de la evaluación del Proyecto NEEDS al tratarse de una metodología diseñada *ad hoc*, que se basa en el marco metodológico de la Ayuda Exterior de la CE.

2) El **propósito de la evaluación debe quedar claro**. La evaluación nunca debe ser un mero trámite, como parece serlo en el caso del Proyecto EQUAL, que a pesar de estar diseñado como una evaluación formativa, al no llegar el informe de evaluación suficientemente a los *stakeholders*, no se puede cumplir esta función.

3) El propósito del proceso de evaluación es, además, darnos la oportunidad de **apreciar la claridad y la coherencia en relación a cómo se plantean los procesos**, no sólo los resultados.

Sin embargo, ambas evaluaciones siguen a *pie juntillas* la perspectiva de resultados, por la que se analiza cada uno de los proyectos en función de los productos y resultados generados. Es decir, ambas evaluaciones se centran en los *efectos*, tanto planificados como no previstos, dejando de lado en el proceso que ha sido necesario para la generación de resultados.

⁷¹ Monnier, E. (1995) *Evaluación de la Acción de los Poderes Públicos*. IEF (Instituto de Estudios Fiscales), Madrid. Pp 116-120.

4) Es importante subrayar que **el papel que desempeña el equipo de evaluación externo**, tanto en el seguimiento de las acciones del Proyecto como en la realización práctica de una evaluación, **dependerá de quien sea su cliente**.

En el caso de la evaluación de NEEDS el equipo de evaluación externo “rinde cuentas” directamente al departamento del que depende el proyecto, por lo que las recomendaciones son directas, sin ambages. Sin embargo, en el caso de la evaluación de EQUAL, al ser el cliente de la evaluación a la vez beneficiario de los fondos, no todas las recomendaciones tendrán el mismo peso. Lo recomendable sería que, independientemente del cliente, **las recomendaciones del equipo de evaluación externo se difundieran ente los stakeholders**.

5) Se deben **planificar adecuadamente los momentos** del ciclo del proyecto **en los que se realiza la evaluación, así como su duración y calendario**. En el caso de EQUAL la evaluación venía marcada en el propio Programa de Trabajo (evaluación intermedia y evaluación final). Sin embargo, la evaluación de NEEDS no estaba planificada, a pesar de las directrices comunitarias en este sentido.

El proyecto NEEDS 2 se puso en marcha sin que se hubiesen evaluado los proyectos precedentes. Por otro lado, la evaluación de NEEDS fue redactada por la Comisión como una evaluación final de un proyecto en activo (el proyecto terminará a fines de 2007 y la evaluación se realizó de enero a abril de 2007).

6) En ambos casos de estudio, los criterios de evaluación utilizados, así como los indicadores establecidos, sus fuentes y el proceso de establecimiento no han sido adecuadamente estudiados, ya que venían prediseñados, permitiendo al equipo de evaluación externo un escaso margen de maniobra.

En todo proceso de evaluación debe diseñarse un **esquema para la recopilación de datos: los propósitos, las cuestiones y los criterios para la evaluación**. Además de plasmarse la **operacionalización de los indicadores**. En el caso de la evaluación del Proyecto NEEDS éste sí se esboza en la propuesta metodológica realizada por el equipo de evaluación externa, sin embargo en el proyecto EQUAL esto no se da en la práctica.

7) Los **procedimientos e instrumentos utilizados para la recopilación y análisis de la información deben adaptarse al contexto evaluativo**. Esto sí se ha dado en mayor o menor medida en ambos casos de estudio.

8) La **información producida debe ser útil y pertinente**. En ambos procesos de evaluación se produjo demasiada información que no ha sido incluida en los respectivos informes. Esto se debe, fundamentalmente, a un defecto en el diseño metodológico de la propia acción evaluativa.

9) El **proceso de comunicación de los resultados** debe hacerse de manera tal que **toda la información relevante y pertinente llegue** a todos los stakeholders **destinatarios** de los mismos. Esto sí se ha dado en el caso de NEEDS, ya que EIDHR ha procedido a la difusión del informe de evaluación. Sin embargo, a la fecha de entrega de la presente memoria de grado, no consta cómo el Ayuntamiento de Madrid ha difundido el informe de evaluación intermedio, cuya copia debe ser enviada, como mínimo, a todos los socios de la AD y a la UAFSE.

10) Los **resultados y procesos de evaluación deben**, a corto o medio plazo, **suponer un impacto en la política de los organismos de la Unión Europea concernidos**. Esto es evidente en el caso de la evaluación realizada al Proyecto NEEDS, ya que la EIDHR ha asumido las recomendaciones en primera persona, sin embargo, en el caso de la evaluación del proyecto EQUAL la repercusión no parece, a priori, tan inmediata, a pesar de su carácter de evaluación formativa.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias

Alvira, F. (1991). *Metodología de la evaluación de programas*, Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), Madrid.

Bernstein, I. y Freeman, H.E. (1975). *Academic and Entrepreneurial Research: Consequences of Diversity in Federal Evaluation Studies*, Russell Sage, Madrid.

Bustelo Ruesta, M. (2004). *Las políticas públicas de igualdad de género en España*, Catarata, Madrid.

Campbell, D.T. y Stanley, J. (1966). *Experimental and Quasi-Experimental Design for Research*, Rand McNally, Chicago.

Comisión Europea. *Communication à la Commission de M. le Président et de Mme. Schreyer*. Estándares y buenas prácticas de evaluación. C(2002) – 23.12.2002. Bruselas, 23 de diciembre de 2002. (En CD-ROM).

Comisión Europea. *Communication for the Commission from the President and Mrs. Schreyer*. Estándares y buenas prácticas de evaluación. C (2002) – 23.12.2002. Bruselas, 23 de diciembre de 2002. (En CD-ROM).

Comisión Europea. *Communication to the Comisión from Ms Grybauskaitė in agreement with the President. Responding to Strategic Needs: Reinforcing the use of evaluation*. Estrategia de Evaluación de la Comisión Europea. SEC (2007) 213. Bruselas, 21 de febrero de 2007. (En CD-ROM).

Comisión Europea. *Comunicación de la Comisión a los Estados miembros de 14.04.2000 por la que se establecen las orientaciones relativas a la iniciativa comunitaria EQUAL, al respecto de la cooperación transnacional para promocionar nuevos métodos de lucha contra las discriminaciones y desigualdades de toda clase en relación con el mercado de trabajo*. C (2000)853 - Diario Oficial C 127 de 5.5.2000.

Comisión Europea. *Comunicación de la Comisión Europea COM (2000) 191 final. Sobre las misiones de apoyo y observación electoral de la Unión Europea*. Bruselas, 11.4.2000.

Comisión Europea. *Evaluating activities: A practical guide for the Commission services. Budget Directorate General*. Evaluando actividades: una Guía práctica

para los servicios de la Comisión Europea. Evaluation Unit. Julio – 2004. (*En CD-ROM – tres documentos*).

Comisión Europea. *Evaluation of EU activities. An introduction*. Una introducción a la evaluación de las actividades de la Unión Europea. Budget Directorate General. Evaluation and Financial Programming. Enero, 2005. (*En CD-ROM*).

Comisión Europea. *Focus on Results: Strengthening Evaluation of Commission Activities. Communication to the Commission from Mrs Schreyer in Agreement with Mr Kinnock and the President*. Evaluación centrada en los resultados: fortalecimiento de la evaluación de las actividades de la Comisión. SEC (2000)1051. (*En CD-ROM*).

Comisión Europea. *Herramienta de evaluación: análisis DAFO*. Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación. (*En CD-ROM*).

Comisión Europea. *Herramienta de evaluación: encuesta de cuestionario*. Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación. (*En CD-ROM*).

Comisión Europea. *Herramienta de evaluación: entrevista*. Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación. (*En CD-ROM*).

Comisión Europea. *Libro Blanco “Reforma de la Comisión”*, COM (2000)200, 1 de Marzo de 2000.

Comisión Europea. *Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Bases Metodológicas de Evaluación*. Volumen 1. Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación. (*En CD-ROM*).

Comisión Europea. *Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Guía para la evaluación geográfica y temática*. Volumen 2. Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación. (*En CD-ROM*).

Comisión Europea. *Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Guía para la evaluación proyecto y programa*. Volumen 3. Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación. (En CD-ROM).

Comisión Europea. *Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Herramientas de evaluación*. Volumen 4. Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación. (En CD-ROM).

Comisión Europea. *Methodology of Evaluation of EuropeAid Office*. Metodología de Evaluación de la Oficina de EuropeAid. Evaluation Unit. EuropeAid Office. European Comisión. (En inglés). (En CD-ROM).

Comisión Europea. Modelo de Términos de Referencia para la realización de la evaluación de un proyecto-programa RELEX-AIDCO. (En CD-ROM).

Comisión Europea. B7-709/2001/3188. *NEEDS 1*. Contrato de concesión de las Acciones Exteriores de la Comisión Europea. Entre la Comisión Europea y ERIS. Julio, 2001.

Comisión Europea. DDH/2005/102-430. *NEEDS 2*. Contrato de servicios de las Acciones Exteriores de la Comisión Europea. Entre la Comisión Europea y ERIS. Objeto: Actividades de formación ligadas a la observación electoral y las misiones de observación electoral de la Unión Europea. EuropeAid/120031/C/SV/Multi. Julio, 2005.

Comisión Europea. *Overview of evaluation guides in the Commission*. Visión general de las guías de evaluación en la Comisión Europea. Budget Directorate General. Evaluation Unit. Octubre, 2004. (En CD-ROM).

Comisión Europea. *Síntesis de los comentarios del panel de expertos sobre el manual de evaluación de EuropeAid*. Bases metodológicas de la evaluación, 2004. (En CD-ROM).

Comisión Europea. *The New Programming period 2000-2006: technical papers by theme*. TECHNICAL PAPER 3. (2000). Mainstreaming EQUAL Opportunities For Women and Men In Structural Fund Programmes And Projects, March 2000.

Convocatoria española de la Iniciativa EQUAL de 18 de marzo de 2004. Publicada en el BOE de 29 de marzo de 2004.

Desk study for the Implementation of the Evaluation of the NEEDS-1 and NEEDS-2 Projects. Estudio de gabinete para la evaluación de la implementación de los Proyectos NEEDS-1 y NEEDS-2. Propuesta por el equipo de evaluación externa (ECORYS). Febrero 2007. (En CD-ROM).

ECORYS GROUP. *EIDHR Evaluation on the NEEDS Activities/Project. Methodology.* Metodología de Evaluación de los proyectos NEEDS propuesta por el equipo de evaluación externa Febrero, 2007. (En CD-ROM).

ECOTEC (Miembro de ECORYS Group). *Evaluación Intermedia del Proyecto de la Iniciativa Comunitaria EQUAL para España 2000-2006.* (En CD-ROM).

Fondo Social Europeo. *Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas.* (1997). Programa Óptima. Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Iniciativa Empleo-Now, Fondo Social Europeo de la Unión Europea)

Fondo Social Europeo. *Proposal for a common approach in EQUAL evaluation (2007-2008).* Iniciativa Comunitaria EQUAL, Fondo Social Europeo, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades, Comisión Europea, Unión Europea. (En CD-ROM).

House, E.R., et. al. (1977). *No Simple Answer: Critique of the "Follow Through" Evaluation*, CIRCE/University of Illinois, Urbana.

House, E.R. (1981). *Evaluating with Validity*, Sage, Newbury Park.

House, E.R. (1993). *Professional Evaluation*, Sage, Newbury Park.

Iniciativa Comunitaria EQUAL. Complemento de Programa. (2001) Programa Español de la Iniciativa Comunitaria EQUAL. Aprobado por el Comité de Seguimiento el 25-4-2001. Fondo Social Europeo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. 63 Pág.

Informe de ejecución de la Agrupación de Desarrollo (AD) del PIC EQUAL "Madrid, Empresas y Conciliación" ante la UAFSE, año 2006. AD nº 292. (En CD-ROM).

Informe de Evaluación Intermedia del Proyecto de la Iniciativa Comunitaria EQUAL "Madrid, Empresas y Conciliación". Agrupación de Desarrollo nº 292. 31 de diciembre de 2006. EUSA SOCIOLOGÍA. (ANEXO I).

Informe de Evaluación del Proyecto NEEDS - Network of Europeans for Electoral and Democracy Support. 30 de abril de 2007. ECORYS GROUP. (ANEXO II).

Guía EQUAL de Transnacionalidad - Segunda Ronda 2004 - 2008. Unidad Administrativa del Fondo Social Europeo (UAFSE) Secretaría General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Fondo Social Europeo. Unión Europea.

Guía EQUAL para las Agrupaciones de Desarrollo. Cómo aprender de la experiencia de agrupaciones EQUAL. Comisión Europea 2004. (En CD-ROM).

Guía de Gestión del proyecto de la IC EQUAL "Madrid, Empresas y Conciliación". Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía, Dirección General de Igualdad de Oportunidades del Ayuntamiento de Madrid. (En CD-ROM).

Guía de Gestión y Control de los Proyectos de la Iniciativa Comunitaria EQUAL Unidad Administrativa del Fondo Social Europeo (UAFSE) Secretaría General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Fondo Social Europeo. Unión Europea. Versión 2004-2007. (En CD-ROM).

Guía de uso del Módulo de Seguimiento EQUAL Segunda Convocatoria. Unidad Administrativa del Fondo Social Europeo (UAFSE) Secretaría General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Fondo Social Europeo. Unión Europea.

Guía Metodológica de Evaluación Interna para los proyectos cofinanciados por la Iniciativa Comunitaria EQUAL (Fondo Social Europeo, Unión Europea). Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE). Secretaría General de Empleo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Versión 2005. (En CD-ROM).

Guidelines for systems of monitoring and Evaluation of ESF assistance in the period 2000-2006. Employment and social affairs. Employment and Social Fund. European Commission. Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs. Monitoring and Evaluation Unit. Manuscript completed in July, 1999. 136 Pág. Bruselas, 1999

GPI Consultores. *Guía Metodológica para la Evaluación Intermedia de la Iniciativa Comunitaria EQUAL*. 29 noviembre de 2002. (En CD-ROM).

Meta-evaluation on the community agency system. Metaevaluación sobre el sistema de agencias comunitarias. Budget Directorate General. Evaluation Unit. Final Report. 15 September 2003. (En CD-ROM).

Monnier, E. (1995) *Evaluación de la Acción de los Poderes Públicos*. IEF (Instituto de Estudios Fiscales), Madrid.

Norris, N. (1990). *Understanding Educational Evaluation*. Kogan Page, Londres.

Osuna, J. L. y Márquez, C. (Dirección y Edición), Cirera, A. y Vélez, C. (Redacción) (2000). *Guía para la Evaluación de Políticas Públicas*. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla.

Palumbo, D.J., (1987), *The Politics of Program Evaluation*, Beverly Hills: Sage.

Patton, M.Q., (1986), *Utilization-Focused Evaluation*, Newbury Park: Sage.

Programa de Trabajo del proyecto de la IC EQUAL "Madrid, Empresas y Conciliación". Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía, Dirección General de Igualdad de Oportunidades del Ayuntamiento de Madrid. (En CD-ROM).

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

Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.

Reglamento (CE) N° 1260/1999 21 de junio por el que se establecen las disposiciones generales sobre los Fondos Estructurales.

Reglamento (CE) N° 1784/1999 12 de julio relativo al Fondo Social Europeo.

Reglamento (CE) 1685/2000 de la Comisión de 28 de julio. Por el que se establecen las disposiciones de aplicación del Reglamento 1260/1999 del Consejo en lo relativo a la financiación de gastos en operaciones cofinanciadas por los Fondos Estructurales.

Reglamento (CE) N° 448/2004 de la Comisión de 10 de marzo de 2004 que modifica el Reglamento (CE) N° 1685/2000 por el que se establecen las disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) N° 1260/1999 del Consejo en lo relativo a la

financiación de gastos de operaciones cofinanciadas por los Fondos Estructurales y por el que se deroga el Reglamento (CE) N° 1145/2003.

Reglamento (CE) N° 438/2001 2 de marzo de la Comisión, por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) N° 1260/1999 del Consejo en relación con los sistemas de gestión y control de la ayuda otorgada con cargo a los Fondos Estructurales (DOCE 3-3-2001).

Reglamento (CE) N 448/2001 de la Comisión 2 de marzo, por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) N° 1260/1999 del Consejo en relación con el procedimiento para las correcciones financieras de las ayudas otorgadas con cargo a los Fondos Estructurales.

Rossi, P.H., Freeman, H.E. (1979). *Evaluation: A Systematic Approach*, Sage, Beverly Hills.

Scriven, M. (1967). *The Methodology of Evaluation, Perspectives on Curriculum Evaluation*, AERA Monograph Series on Curriculum Evaluation, 1, Rand McNally, Chicago.

Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*, Sage, Newbury Park.

Stake, R.E. (1986). *Quieting Reform*, University of Illinois Press, Urbana/Chicago.

Stufflebeam, D.L. y Shinkfield, A.J. (1981). *Meta-Evaluation: Concepts, Standards and Uses* en R. Berk., ed., *Educational Evaluation Methodology: The State of the Art*, Johns Hopkins.

Stufflebeam, D.L. y Shinkfield, A.J. (1995). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*, Paidós/MEC, Temas de Educación, Barcelona.

Schwandt, T.A. y Halpern, E.S., (1988), *Linking Auditing and Metaevaluation*, Newbury Park: Sage.

Unidad Administradora del Fondo Social Europeo. *Presentación de la Iniciativa Comunitaria EQUAL del Fondo Social Europeo. 2ª Convocatoria*. UAFSE, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Unión Europea. Fondo Social Europeo. Marzo, 2004. (En CD-ROM).

Weiss, C.H. (1991). *Evaluation Research in the Political Context* en M.W. McLoughlin y D.C. Phillips, eds., *Evaluation in Education: A Quarter Century*, University of Chicago Press, Chicago.

Relación de páginas Web

Abo Akademi University – Miembro de NEEDS

<http://www.abo.fi>

Área de Gobierno, de Empleo y de Servicios a la Ciudadanía. Dirección General de Igualdad de Oportunidades. Ayuntamiento de Madrid – AD nº 292

<http://www.munimadrid.es/igualdad>

Asociación Italiana de Evaluación

<http://www.valutazioneitaliana.it>

Austrian Study Centre for Peace and Conflict Resolution (ASPR) – Miembro de NEEDS

<http://www.aspr.ac.at>

Cámara de Comercio de Madrid – AD nº 292

www.camaramadrid.es

CC.OO. (Comisiones Obreras) – AD nº 292

www.ccoo.es

Centro de Documentación Europea (CDE). Fundación General. Universidad de Alicante

<http://www.cde.ua.es>

Centro de Estudios de Gestión, Análisis y Evaluación de la Universidad Complutense de Madrid

<http://www.ucm.es/info/csegae>

Consejo de las Mujeres del Municipio de Madrid – AD nº 292

www.consejomujeresmadrid.org

CSI-CSIF (Central Sindical Independiente y de Funcionarios) – AD nº 292

www.csi-csif.es

Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales. Comisión Europea

www.europea.eu.int/pol/socio/index_es.htm

Dirección General de Medios de Comunicación y de la Sociedad de la Información. Evaluación y seguimiento

http://www.ec.europa.eu/dgs/information_society/evaluation/index_en.htm

EIDHR - European Initiative for Democracy and Human Rights

http://ec.europa.eu/europeaid/projects/eidhr/elections_en.htm

Elections and Electoral system around the world

<http://www.psr.keele.ac.uk/election.htm>

Empleo y Asuntos Sociales, Fondo Social Europeo. Comisión Europea

http://europa.eu.int/comm/employment_social/index_en.html

Enred - AT del Ayuntamiento de Madrid

www.enred.es

EQUAL y la evaluación. Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea

http://ec.europa.eu/employment_social/EQUAL/about/evaluation_en.cfm

EQUAL y Fondo Social Europeo en los Estados miembro de la Unión Europea.

http://europa.eu.int/comm/employment_social/EQUAL

EQUAL. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España

www.mtas.es/UAFSE/es/iniciats.htm

EQUAL – Sitio Web

<http://europa.eu.int/comm/EQUAL>

ERIS - Electoral Reform International Services – Miembro de NEEDS

<http://www.eris.org.uk>

EuropeAid Co-operation Office

<http://ec.europa.eu/europeaid>

Evaluación. Sitio Web. Política común de evaluación común que debe seguir cualquier proyecto que financie la Comisión Europea

http://ec.europa.eu/budget/evaluation/index_en.htm

FGUAM (Fundación General de la Universidad Autónoma) – AD nº 292

www.fg.uam.es

Fondo Social Europeo

http://europa.eu.int/comm/employment_social/esf2000/index-en.htm

FSUP-CEU (Fundación Universitaria San Pablo CEU) – AD nº 292

www.ceu.es

Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/index_en.htm

Intermedia Labora - AT del Ayuntamiento de Madrid

www.interlabora.com

International Crisis Group

<http://www.crisisgroup.org>

Máster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas

<http://www.masterevaluacion.es>

MEMO 98 – Media Monitoring) – Miembro de NEEDS

<http://www.memo98.sk>

Metodología de Evaluación. EuropeAid (Relaciones Exteriores) de la Comisión

http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_en.htm

NEEDS (Network of Europeans for Electoral and Democracy Support)

<http://www.needs-network.org>

Observación electoral en terceros países. Parlamento Europeo

http://www.europarl.europa.eu/intcoop/election_observation/default_en.htm

ODIHR (Office for Democratic Institutions and Human Rights). OSCE

<http://www.osce.org/odihr>

Optimiza - AT del Ayuntamiento de Madrid

<http://www.optimiza.com>

OSCE - The Organisation for the Security and Co-operation in Europe

<http://www.osce.org>

Osservatorio di Pavia – Media monitoring – Miembro de NEEDS

<http://www.osservatorio.it>

Proyecto ACE (Administración y Coste de las Elecciones)

<http://aceproject.org>

Red EQUAL de Transferencia de la Comunidad de Madrid

<http://www.EQUALcm.org>

Relaciones Exteriores - Comisión Europea - La Unión Europea en el mundo

http://ec.europa.eu/external_relations/index.htm

Scuola Superiore Sant'Anna – Miembro de NEEDS

www.sssup.it

Sociedad Alemana de evaluación

<http://www.degeval.de>

Sociedad Británica de Evaluación

<http://www.evaluation.org.uk>

Sociedad Danesa de Evaluación

<http://www.danskevalueringsselskab.dk>

Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas

<http://www.sociedadevaluacion.org>

Sociedad Europea de Evaluación

<http://www.europeanevaluation.org>

Sociedad Finlandesa de Evaluación

<http://www.finnishevaluationsociety.net/>

Sociedad Francesa de Evaluación

<http://www.sfe.asso.fr>

Sociedad Polaca de Evaluación

<http://www.pte.org.pl>

Sociedad Rusa de Evaluación

<http://ipen21.org/ipen/en/default.html>

Sociedad Sueca de Evaluación

<http://www.statskontoret.se/utvarderarna/hem.html>

Sociedad Suiza de Evaluación

<http://www.seval.ch/en/index.cfm>

Sociedad Valona de Evaluación

<http://www.prospeval.org>

Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE)

<http://www.mtas.es/uafse>

UGT (Unión General de Trabajadores) – AD nº 292

www.ugt.es

Unidad de Evaluación, Dirección General de Presupuesto, Comisión Europea.
Política de evaluación común que debe seguir cualquier proyecto que financie la
Comisión

http://ec.europa.eu/budget/evaluation/index_en.htm

Unión Interparlamentaria

<http://www.ipu.org>

GLOSARIO DE LOS PRINCIPALES TÉRMINOS SOBRE EVALUACIÓN Y GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS. DEVELOPMENT ASSISTANCE COMMITTEE (DAC) DE LA OCDE (ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS). OECD PUBLICATIONS, PARÍS (FRANCIA), 2002. En español, francés e inglés.

ANEXOS**En papel:**

- Anexo 1.** Informe de Evaluación Intermedia del Proyecto de la Iniciativa Comunitaria EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación”. Agrupación de Desarrollo nº 292. 31 de diciembre de 2006.
- Anexo 2.** Informe de Evaluación del Proyecto NEEDS - Network of Europeans for Electoral and Democracy Support. 30 de abril de 2007 (*en inglés*)

En CD-ROM: (*Formato PDF*)**Bloque A:** Casos de estudio:

- Documento 1:** Informe de Evaluación Intermedia del Proyecto de la Iniciativa Comunitaria EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación”. Agrupación de Desarrollo nº 292. 31 de diciembre de 2006.
- Documento 2:** Informe de Evaluación del Proyecto NEEDS - Network of Europeans for Electoral and Democracy Support. 30 de abril de 2007 (*en inglés*).

Bloque B: Estándares y buenas prácticas de evaluación de la Unión Europea:

- Documento 3:** Estándares y buena prácticas de evaluación. *Communication à la Commission de M. le Président et de Mme. Schreyer. C* (2002) – 23.12.2002. Bruselas, 23 de diciembre de 2002 (*en francés*).
- Documento 4:** Estándares y buena prácticas de evaluación. *Communication for the Commission from the President and Mrs. Schreyer. C* (2002) – 23.12.2002. Bruselas, 23 de diciembre de 2002 (*en inglés*).
- Documento 5:** Estrategia de Evaluación de la Comisión Europea. *Communication to the Comisión from Ms Grybauskaité in*

agreement with the President. Responding to Strategic Needs: Reinforcing the use of evaluation. SEC (2007) 213. Bruselas, 21 de febrero de 2007 (en inglés).

- Documento 6:** Evaluación centrada en los resultados: fortalecimiento de la evaluación de las actividades de la Comisión. *Focus on Results: Strengthening Evaluation of Commission Activities. Communication to the Commission from Mrs Schreyer in Agreement with Mr Kinnock and the President. SEC (2000)1051. (En inglés)*
- Documento 7:** Evaluando actividades: una Guía práctica para los servicios de la Comisión Europea. *Evaluating activities: A practical guide for the Commission services. Budget Directorate General. Evaluation Unit. Julio - 2004, (Anexos en inglés).*
- Documento 8:** Evaluando actividades: una Guía práctica para los servicios de la Comisión Europea. *Evaluating activities: A practical guide for the Commission services. Budget Directorate General. Evaluation Unit. Julio - 2004, (Documento completo en inglés).*
- Documento 9:** Evaluando actividades: una Guía práctica para los servicios de la Comisión Europea. *Evaluating activities: A practical guide for the Commission services. Budget Directorate General. Evaluation Unit. Julio - 2004, (Texto en inglés).*
- Documento 10:** Metaevaluación sobre el sistema de agencias comunitarias. *Meta-evaluation on the community agency system. Budget Directorate General. Evaluation Unit. Final Report. 15 September 2003. (En inglés).*
- Documento 11:** Una introducción a la evaluación de las actividades de la Unión Europea. *Evaluation of EU activities An introduction. Budget Directorate General. Evaluation and Financial Programming. Enero 2005. (En inglés)*
- Documento 12:** Visión general de las guías de evaluación en la Comisión Europea. *Overview of evaluation guides in the Commission. Budget Directorate General. Evaluation Unit. Octubre - 2004, (en inglés).*

Bloque C: Iniciativa Comunitaria EQUAL

- Documento 13:** Evaluación Intermedia del Proyecto de la Iniciativa Comunitaria EQUAL para España 2000-2006. ECOTEC (Miembro de ECORYS Group). *(En inglés)*
- Documento 14:** Informe de ejecución de la Agrupación de Desarrollo (AD) del PIC EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación” ante la UAFSE, año 2006.
- Documento 15:** Guía de Gestión y Control de los proyectos de la Iniciativa Comunitaria EQUAL, Unión Europea, Fondo Social Europeo, Versión 2004 -2007. Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE). Secretaría General de Empleo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Versión 2005.
- Documento 16:** Guía de Gestión del Proyecto de la IC EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación”. Agrupación de Desarrollo número 292- Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía, Dirección General de Igualdad de Oportunidades del Ayuntamiento de Madrid.
- Documento 17:** Guía EQUAL para las Agrupaciones de Desarrollo. Cómo aprender de la experiencia de agrupaciones EQUAL. Comisión Europea 2004.
- Documento 18:** Guía Metodológica de Evaluación Interna para los proyectos cofinanciados por la Iniciativa Comunitaria EQUAL (Fondo Social Europeo, Unión Europea). Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE). Secretaría General de Empleo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Versión 2005.
- Documento 19:** Guía Metodológica para la Evaluación Intermedia de la Iniciativa Comunitaria EQUAL. 29 noviembre de 2002. GPI Consultores.
- Documento 20:** Programa de Trabajo del proyecto de la IC EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación”. Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía, Dirección General de Igualdad de Oportunidades del Ayuntamiento de Madrid.

Documento 21: Presentación de la Iniciativa Comunitaria EQUAL del Fondo Social Europeo. 2ª Convocatoria. UAFSE, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Unión Europea. Fondo Social Europeo. Marzo, 2004.

Documento 22: *Proposal for a common approach in EQUAL evaluation (2007-2008)*. Iniciativa Comunitaria EQUAL, Fondo Social Europeo, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades, Comisión Europea, Unión Europea. (En inglés).

Bloque D: Proyecto NEEDS – Relaciones Exteriores – EuropeAid

Documento 23: Estudio de gabinete para la evaluación de la implementación de los Proyectos NEEDS-1 y NEEDS-2. Propuesta por el equipo de evaluación externa (ECORYS). *Desk study for the Implementation of the Evaluation of the NEEDS-1 and NEEDS-2 Projects*. Febrero 2007.

Documento 24: Herramienta de evaluación: análisis DAFO. Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación. (En inglés).

Documento 25: Herramienta de evaluación: encuesta de cuestionario. Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación.

Documento 26: Herramienta de evaluación: entrevista. Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación. (En inglés).

Documento 27: Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. *Bases Metodológicas de Evaluación. Volumen 1*. Dirección General de Relaciones Exteriores.

Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación.

- Documento 28:** Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. *Guía para la evaluación geográfica y temática. Volumen 2.* Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación.
- Documento 29:** Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. *Guía para la evaluación proyecto y programa. Volumen 3.* Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación.
- Documento 30:** Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. *Herramientas de evaluación. Volumen 4.* Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación.
- Documento 31:** Metodología de Evaluación de la Oficina de EuropeAid. *Methodology of Evaluation of EuropeAid Office.* Evaluation Unit. EuropeAid Office. European Comisión. (En inglés).
- Documento 32:** Metodología de Evaluación de los proyectos NEEDS propuesta por el equipo de evaluación externa (ECORYS). *EIDHR Evaluation on the NEEDS Activities/Project. Methodology.* Febrero, 2007. (En inglés).
- Documento 33:** Modelo de Términos de Referencia para la realización de la evaluación de un proyecto-programa RELEX-AIDCO. (En inglés)
- Documento 34:** Síntesis de los comentarios del panel de expertos sobre el manual de evaluación de EuropeAid. Comisión Europea.

ANEXO 1

Informe de Evaluación Intermedia del Proyecto de la Iniciativa Comunitaria EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación” Agrupación de Desarrollo nº 292 31 de diciembre de 2006

ANEXO 2

**Informe de Evaluación del Proyecto NEEDS 1 y 2
Network of Europeans for Electoral and Democracy
Support
30 de abril de 2007
(*en inglés*)**

RELACIÓN DE ANEXOS INCLUIDOS EN EL CD-ROM ADJUNTO
(Formato PDF)

Bloque A: Casos de estudio:

Documento 1: Informe de Evaluación Intermedia del Proyecto de la Iniciativa Comunitaria EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación”. Agrupación de Desarrollo nº 292. 31 de diciembre de 2006.

Documento 2: Informe de Evaluación del Proyecto NEEDS - Network of Europeans for Electoral and Democracy Support. 30 de abril de 2007 *(en inglés)*.

Bloque B: Estándares y buenas prácticas de evaluación de la Unión Europea:

Documento 3: Estándares y buena prácticas de evaluación. *Communication à la Commission de M. le Président et de Mme. Schreyer. C (2002) – 23.12.2002. Bruselas, 23 de diciembre de 2002 (en francés)*.

Documento 4: Estándares y buena prácticas de evaluación. *Communication for the Commission from the President and Mrs. Schreyer. C (2002) – 23.12.2002. Bruselas, 23 de diciembre de 2002 (en inglés)*.

Documento 5: Estrategia de Evaluación de la Comisión Europea. *Communication to the Comisión from Ms Grybauskaitė in agreement with the President. Responding to Strategic Needs: Reinforcing the use of evaluation. SEC (2007) 213. Bruselas, 21 de febrero de 2007 (en inglés)*.

Documento 6: Evaluación centrada en los resultados: fortalecimiento de la evaluación de las actividades de la Comisión. *Focus on Results: Strengthening Evaluation of Commission Activities. Communication to the Commission from Mrs Schreyer in Agreement with Mr Kinnock and the President. SEC (2000)1051. (En inglés)*

Documento 7: Evaluando actividades: una Guía práctica para los servicios de la Comisión Europea. *Evaluating activities: A practical guide for the Commission services*. Budget Directorate General. Evaluation Unit. Julio - 2004, (*Anexos en inglés*).

Documento 8: Evaluando actividades: una Guía práctica para los servicios de la Comisión Europea. *Evaluating activities: A practical guide for the Commission services*. Budget Directorate General. Evaluation Unit. Julio - 2004, (*Documento completo en inglés*).

Documento 9: Evaluando actividades: una Guía práctica para los servicios de la Comisión Europea. *Evaluating activities: A practical guide for the Commission services*. Budget Directorate General. Evaluation Unit. Julio - 2004, (*Texto en inglés*).

Documento 10: Metaevaluación sobre el sistema de agencias comunitarias. *Meta-evaluation on the community agency system*. Budget Directorate General. Evaluation Unit. Final Report. 15 September 2003. (*En inglés*).

Documento 11: Una introducción a la evaluación de las actividades de la Unión Europea. *Evaluation of EU activities An introduction*. Budget Directorate General. Evaluation and Financial Programming. Enero 2005. (*En inglés*)

Documento 12: Visión general de las guías de evaluación en la Comisión Europea. *Overview of evaluation guides in the Commission*. Budget Directorate General. Evaluation Unit. Octubre - 2004, (*en inglés*).

Bloque C: **Iniciativa Comunitaria EQUAL**

Documento 13: Evaluación Intermedia del Proyecto de la Iniciativa Comunitaria EQUAL para España 2000-2006. ECOTEC (Miembro de ECORYS Group). (*En inglés*)

Documento 14: Informe de ejecución de la Agrupación de Desarrollo (AD) del PIC EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación” ante la UAFSE, año 2006.

-
- Documento 15:** Guía de Gestión y Control de los proyectos de la Iniciativa Comunitaria EQUAL, Unión Europea, Fondo Social Europeo, Versión 2004 -2007. Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE). Secretaría General de Empleo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Versión 2005.
- Documento 16:** Guía de Gestión del Proyecto de la IC EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación”. Agrupación de Desarrollo número 292- Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía, Dirección General de Igualdad de Oportunidades del Ayuntamiento de Madrid.
- Documento 17:** Guía EQUAL para las Agrupaciones de Desarrollo. Cómo aprender de la experiencia de agrupaciones EQUAL. Comisión Europea 2004.
- Documento 18:** Guía Metodológica de Evaluación Interna para los proyectos cofinanciados por la Iniciativa Comunitaria EQUAL (Fondo Social Europeo, Unión Europea). Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE). Secretaría General de Empleo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Versión 2005.
- Documento 19:** Guía Metodológica para la Evaluación Intermedia de la Iniciativa Comunitaria EQUAL. 29 noviembre de 2002. GPI Consultores.
- Documento 20:** Programa de Trabajo del proyecto de la IC EQUAL “Madrid, Empresas y Conciliación”. Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía, Dirección General de Igualdad de Oportunidades del Ayuntamiento de Madrid.
- Documento 21:** Presentación de la Iniciativa Comunitaria EQUAL del Fondo Social Europeo. 2ª Convocatoria. UAFSE, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Unión Europea. Fondo Social Europeo. Marzo, 2004.
- Documento 22:** *Proposal for a common approach in EQUAL evaluation (2007-2008)*. Iniciativa Comunitaria EQUAL, Fondo Social Europeo, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad

de Oportunidades, Comisión Europea, Unión Europea. (*En inglés*).

Bloque D: Proyecto NEEDS – Relaciones Exteriores – EuropeAid

Documento 23: Estudio de gabinete para la evaluación de la implementación de los Proyectos NEEDS-1 y NEEDS-2. Propuesta por el equipo de evaluación externa (ECORYS). *Desk study for the Implementation of the Evaluation of the NEEDS-1 and NEEDS-2 Projects*. Febrero 2007.

Documento 24: Herramienta de evaluación: análisis DAFO. Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación. (*En inglés*).

Documento 25: Herramienta de evaluación: encuesta de cuestionario. Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación.

Documento 26: Herramienta de evaluación: entrevista. Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación. (*En inglés*).

Documento 27: Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. *Bases Metodológicas de Evaluación. Volumen 1*. Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación.

Documento 28: Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. *Guía para la evaluación geográfica y temática. Volumen 2*. Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación.

- Documento 29:** Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. *Guía para la evaluación proyecto y programa. Volumen 3.* Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación.
- Documento 30:** Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. *Herramientas de evaluación. Volumen 4.* Dirección General de Relaciones Exteriores. Dirección General del Desarrollo. EuropeAid - Oficina de Cooperación. Unidad Común de Evaluación.
- Documento 31:** Metodología de Evaluación de la Oficina de EuropeAid. *Methodology of Evaluation of EuropeAid Office.* Evaluation Unit. EuropeAid Office. European Comisión. (En inglés).
- Documento 32:** Metodología de Evaluación de los proyectos NEEDS propuesta por el equipo de evaluación externa (ECORYS). *EIDHR Evaluation on the NEEDS Activities/Project. Methodology.* Febrero, 2007. (En inglés).
- Documento 33:** Modelo de Términos de Referencia para la realización de la evaluación de un proyecto-programa RELEX-AIDCO. (En inglés)
- Documento 34:** Síntesis de los comentarios del panel de expertos sobre el manual de evaluación de EuropeAid. Comisión Europea.