

TESIS DOCTORAL

AÑO 2019



Miguel Santos González

Evaluación relacional y del impacto social.

Evaluación de la Fundación Lesmes de Burgos.

Máster Universitario en Problemas Sociales
Licenciado en Psicología

**Programa de doctorado en
Análisis de Problemas Sociales
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**DIRECTOR
Rubén Darío Torres Kumbrían**

**Programa de doctorado en
Análisis de Problemas Sociales
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

TESIS DOCTORAL

Evaluación relacional y del impacto social.

Evaluación de la Fundación Lesmes de Burgos.

AUTOR
Miguel Santos González

Máster Universitario en Problemas Sociales
Licenciado en Psicología

DIRECTOR
Rubén Darío Torres Kumbrían

Agradecimientos

Este trabajo no habría sido posible sin la colaboración de un gran número de personas. Me gustaría transmitir a todas ellas mi agradecimiento y mi reconocimiento más sincero.

Muchas gracias a todas las personas de la Fundación Lesmes. Más concretamente al equipo del Centro de Formación y Empleo y al de las Empresas de Inserción por su colaboración en la recogida de datos. En especial, a Beatriz García, Carolina Rodríguez, Ana Marta Fuente, Aitor Erizmendi, Noelia Cordeiro, Maite Ruiz, Julio Barriuso, Naiara Zárraga, María José Hernando, Guillaume Treguer, Sara Peña, Sandra Calzada, Ana María Tirado (in memoriam), Silvia Rodríguez y Roxana García.

Gracias Elena Sanz por tu ánimo, por tu apoyo constante y por tu ayuda con la valoración del impacto económico y con el resto del trabajo.

Gracias a todas las personas que habéis aportado vuestros datos y que habéis permitido utilizarlos en este estudio.

Gracias a todas las entidades que han colaborado abriendo sus puertas.

Gracias a Lucía Llinares, de la Universidad de Valencia, por tu ayuda desinteresada y por tus ideas y sugerencias. Han sido de gran importancia para este trabajo.

Gracias al director de mi tesis, Rubén Darío Torres, por tus consejos y por tu atención continua.

Y por supuesto, muchas gracias a mi familia y a mis amigos por la paciencia y la comprensión que habéis tenido y por el apoyo que me habéis brindado.

A lo largo de este texto, los sustantivos y términos susceptibles de ser determinados por género que hayan sido marcados sólo en masculino se entienden exclusivamente como resultado de la aplicación de la lexicografía de la lengua española, sin pretender en modo alguno que tal hecho suponga una inferencia de sexismo ni discriminación explícita o tácita sobre el sexo femenino.

ÍNDICE.

LISTA DE TABLAS.	15
LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICOS.	17
RESUMEN.	19
PALABRAS CLAVE.	22
ABSTRACT.	23
KEY WORDS.	27
CAPÍTULO I.- INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN.	29
CAPÍTULO II.- OBJETIVOS E HIPÓTESIS.	37
A.- OBJETIVOS.	37
B.- HIPÓTESIS.	37
CAPÍTULO III.- MARCO TEÓRICO.	41
A.- LA EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL.	41
1.- Aproximación al estado de la cuestión.	41
2.- Enfoques teóricos.	45
a.- La evaluación como juicio de valor: valoración.	45
b.- La evaluación clásica – experimental.	47
c.- La prioridad es el conocimiento y la información.	49
d.- Lo central es la gestión.	51
e.- Lo principal son los beneficiarios.	53
f.- La prioridad es la política.	56
g.- La evaluación adaptada.	57
3.- La evaluación en la actualidad. La investigación evaluativa.	59
a.- Análisis de los enfoques teóricos.	59
i.- Limitaciones de la evaluación clásica - cuantitativa.	60
ii.- Debilidades de la evaluación cualitativa.	61
b.- Conclusión. Enfoque integrador.	62
4.- La práctica de la evaluación de programas. Metodología.	62
a.- Algunas perspectivas metodológicas.	62
i.- La evaluación de servicios y programas sociales según la propuesta de Aguilar y Ander-Egg (1994).	63
ii.- La evaluación del impacto social según el enfoque propuesto por Pichardo (1993).	65
iii.- La evaluación de programas y servicios públicos propuesta por Ballart (1992).	67
iv.- La evaluación según el enfoque de la UNESCO. SIEMPRO (1999).	69
5.- La evaluación. Elementos para una definición.	71
6.- Tipos de evaluación.	74

7.-	Fases de la evaluación.	76
a.-	La evaluación inicial. Diagnóstico y diseño.	76
b.-	La evaluación concurrente. Proceso y monitorización.	78
c.-	La evaluación final. Eficacia y eficiencia.	78
B.-	LA EXCLUSIÓN SOCIAL Y EL TERCER SECTOR.	79
1.-	La pobreza y la exclusión social.	80
2.-	El factor laboral.	86
3.-	Las personas "sin hogar". Procesos hacia el <i>sinhogarismo</i>	90
a.-	El <i>sinhogarismo</i>	90
b.-	Dimensiones del <i>sinhogarismo</i>	95
i.-	Dimensión relacional y sociofamiliar.	96
ii.-	Dimensión sanitaria.	97
iii.-	Dimensión económica – laboral.	98
iv.-	Dimensión cultural.	99
4.-	El tercer sector.	99
a.-	Origen y terminología.	100
b.-	Debate teórico.	102
i.-	Aportaciones de la economía.	103
ii.-	Aportaciones de la política.	103
iii.-	Aportaciones de la sociología.	104
iv.-	Conclusión.	104
C.-	UNA PERSPECTIVA RELACIONAL DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL. GENERALIZACIÓN DE LA TEORÍA ECOLÓGICA DE BRONFENBRENNER (1979).	105
1.-	La teoría bioecológica.	105
2.-	Evaluación relacional. Adaptación de la teoría ecológica a la intervención social.	107
a.-	Desarrollo de la organización social.	107
b.-	Los sistemas y sus nodos.	108
c.-	Relaciones.	110
i.-	Dimensiones.	110
(1)	Calidad.	111
(2)	Afinidad.	111
(3)	Simetría.	111
ii.-	Factores.	112
(1)	Aportación.	112
(2)	Grado.	113
(3)	Factor Adicional.	113
iii.-	Características.	113
(1)	Ámbito territorial.	114
(2)	Incidencia.	114
(3)	Importancia.	114
iv.-	Tendencia.	115
v.-	Tipos de relaciones.	115
d.-	Identificación de puntos de acción.	116
D.-	LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL.	118
1.-	Investigación social, causalidad y experimentación.	118
2.-	Algunas aportaciones recientes a la evaluación del impacto social. ...	129

a.-	La medición del impacto, según la EVPA.....	129
b.-	El SROI, el análisis costo-beneficio, el IRIS/PULSE y la SAA.	130
c.-	La evaluación del impacto según la IAIA, el GECES y otros.....	134
d.-	El cuadro de mando integral.....	136
e.-	Las normas ISO, el SGR, el estándar AA 1000, el modelo EFQM y los informes integrados.....	137
3.-	La evaluación cualitativa. Técnicas para la participación de los grupos de interés.....	138
a.-	Los informadores clave.	139
b.-	La técnica Delphi.	140
c.-	La técnica del grupo nominal y el "brainwriting".	141
4.-	La evaluación del impacto social. Definición y método.....	141
CAPÍTULO IV.- METODOLOGÍA.		147
A.-	REVISIÓN DE TRABAJOS RELACIONADOS.	147
B.-	ESTRATEGIA METODOLÓGICA. FASES.....	165
1.-	Fase 1.- Elaboración del plan de trabajo.....	165
2.-	Fase 2.- Búsqueda y revisión bibliográfica.	165
3.-	Fase 3.- Elaboración del marco teórico.....	165
4.-	Fase 4.- Estudio, recopilación y clasificación de los modelos de evaluación del impacto existentes.....	167
5.-	Fase 5.- Evaluación relacional.....	167
a.-	Paso 1.- Diseño del modelo de evaluación.....	167
b.-	Paso 2.- Estudio inicial de la entidad y de los programas a evaluar. Entrevistas a informadores clave.....	167
c.-	Paso 3.- Diseño de la técnica Delphi a aplicar.	168
d.-	Paso 4.- Confección del primer cuestionario.....	168
e.-	Paso 5.- Selección de expertos. Entrevistas para la explicación de la técnica a seguir.	168
f.-	Paso 6.- Identificación de los nodos de los 6 sistemas. Primer cuestionario.....	169
g.-	Paso 7.- Confección del segundo y del tercer cuestionario.	169
h.-	Paso 8.- Valoración de las relaciones de los 3 primeros sistemas. Segundo cuestionario.	169
i.-	Paso 9.- Valoración de las relaciones de los 3 últimos sistemas. Tercer cuestionario.	169
j.-	Paso 10.- Análisis de la información.	170
k.-	Paso 11.- Conclusiones de la evaluación relacional.....	170
6.-	Fase 6.- Evaluación del impacto.....	170
a.-	Paso 1.- Aportaciones de la revisión de estudios.	170
b.-	Paso 2.- Identificación de variables.	171
c.-	Paso 3.- Diseño experimental.	174
d.-	Paso 4.- Diseño de la base de datos. Herramienta informática.....	177
e.-	Paso 5.- Diseño de la encuesta telefónica y de su hoja de registro.	177
f.-	Paso 6.- Establecimiento de criterios para la selección de las muestras.....	182

g.-	Paso 7.- Selección de la muestra de beneficiarios de los programas de inserción laboral de la OS analizada.....	182
h.-	Paso 8.- Selección de la muestra de beneficiarios de las empresas de inserción laboral de la OS analizada.	183
i.-	Paso 9.- Selección de la muestra de beneficiarios de otras políticas activas desarrolladas por otras entidades (grupo de control).....	183
j.-	Paso 10.- Recogida de los datos existentes en los expedientes.....	183
k.-	Paso 11.- Encuestas telefónicas para completar los datos.....	184
l.-	Paso 12.- Recogida de los datos existentes en los expedientes del grupo de control.	184
m.-	Paso 13.- Encuestas personales y telefónicas para completar los datos del grupo de control.	184
n.-	Paso 14.- Análisis estadístico de la información.....	185
o.-	Paso 15.- Contraste de la hipótesis H1.	185
p.-	Paso 16.- Cálculo del retorno económico. Hipótesis H2 y H3.....	186
q.-	Paso 17.- Conclusiones de la evaluación del impacto.....	189
7.-	Fase 7.- Diseño de un modelo de evaluación relacional y del impacto para intervenciones sociales de ámbito local. Hipótesis H4.	189
8.-	Fase 8.- Diseño de una herramienta informática para la aplicación del modelo de evaluación.....	189
9.-	Fase 9.- Conclusiones.	189
C.-	MEDIOS.....	190
CAPÍTULO V.- RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS.		192
A.-	EVALUACIÓN RELACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO: LA FUNDACIÓN LESMES.	192
1.-	Ontosistema.....	192
a.-	Características internas.	192
i.-	Origen e historia.	192
ii.-	Finalidad.	198
iii.-	Ámbito territorial.....	198
iv.-	Colectivos en los que se especializa.	199
v.-	Actividad: centros, programas y empresas.....	199
(1)	El Centro de Integración Social, CEIS.	200
(2)	El Centro de Formación y Empleo, CEFE.	202
(3)	El Programa DUAL.....	203
(4)	El Programa de Apoyo a Familias, PAF.....	203
(5)	El Servicio de Urgencias Sociales, SUS.....	204
(6)	Las Empresas de Inserción: CEISLABUR, REUSAD y GRM.	204
(7)	Educabur y otros programas transversales.....	207
vi.-	Perfiles profesionales.	207
vii.-	Perfiles directivos.....	208
viii.-	Voluntariado.....	209
ix.-	Financiación.	210

	x.-	Infraestructura y recursos.	211
	xi.-	Modelo de gestión.....	213
	b.-	Indicadores.	213
	i.-	Sistema de Indicadores.	215
	(1)	Éxito.	215
	(2)	Capacidad.	217
	(3)	Alcance.	218
	(4)	Comunicación.	219
	(5)	Rendimiento.	220
	(6)	Crecimiento.	221
	(7)	Viabilidad.	222
	(8)	Satisfacción.	222
	(9)	Mejora.....	223
	(10)	Funcionamiento.	224
	c.-	Relaciones internas.	224
	i.-	Nodos.	224
	ii.-	Relaciones.....	225
2.-		Microsistema.	228
	a.-	Nodos.	228
	b.-	Relaciones.....	229
3.-		Mesosistema.	242
	a.-	Nodos.	242
	b.-	Relaciones.....	243
4.-		Exosistema.....	248
5.-		Macrosistema.	255
6.-		Cronosistema.	259
7.-		Conclusiones y resultados de la evaluación relacional.....	265
	a.-	Relaciones.....	265
	b.-	Puntos de acción.	266
B.-		EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DE LOS PROGRAMAS Y EMPRESAS DE INSERCIÓN DE LA FUNDACIÓN LESMES. ...	269
1.-		Características de la muestra.....	269
	a.-	Variable independiente.....	269
	b.-	Variables complementarias.	272
	i.-	Edad.	272
	ii.-	Sexo.	274
	iii.-	Estudios.	274
	iv.-	Perfil.	278
2.-		Comparación inicial de los grupos.	279
	a.-	Variable dependiente. Línea base.....	280
	b.-	Características descriptivas de los grupos. Variables complementarias.	281
3.-		Contraste de hipótesis H1. Relación entre variables.	283
	a.-	Relación entre las variables independiente y dependiente.....	283
	b.-	Relación entre las variables complementarias y la variable dependiente.	288
	c.-	Situación laboral actual.	295
4.-		Análisis de la eficiencia. Impacto económico.....	295

a.- Inversión pública realizada.	295
b.- Ahorro en políticas pasivas.	296
c.- Ganancia en cotizaciones e impuestos generados por el trabajador.	297
d.- Ganancia en flujos económicos generados por la creación de empleo directo en las empresas de inserción y otros programas.....	298
e.- Interpretación- Contraste de las hipótesis H2 y H3.....	299
5.- Conclusiones de la evaluación del impacto.	304
CAPÍTULO VI.- CONCLUSIONES GENERALES.....	309
BIBLIOGRAFÍA.	317

LISTA DE TABLAS.

Tabla 1.- <i>Tipos de evaluación</i>	76
Tabla 2.- <i>Tipología europea de personas "sin hogar"</i>	92
Tabla 3.- <i>Dimensiones, factores y características de las relaciones</i>	115
Tabla 4.- <i>Tipos de relaciones</i>	116
Tabla 5.- <i>Diseños de investigación</i>	124
Tabla 6.- <i>Amenazas a la validez</i>	125
Tabla 7.- <i>Análisis metodológico de evaluaciones realizadas</i>	159
Tabla 8.- <i>Fases. Cronograma</i>	166
Tabla 9.- <i>Variable Independiente</i>	171
Tabla 10.- <i>Variables complementarias</i>	173
Tabla 11.- <i>Hoja de datos</i>	179
Tabla 12.- <i>Encuesta telefónica grupo experimental</i>	180
Tabla 13.- <i>Encuesta personal grupo de control</i>	181
Tabla 14.- <i>Beneficiarios de la Fundación Lesmes</i>	199
Tabla 15.- <i>Tipos de dispositivos para personas sin hogar</i>	201
Tabla 16.- <i>Perfiles profesionales de la Fundación Lesmes</i>	208
Tabla 17.- <i>Perfiles directivos de la Fundación Lesmes</i>	209
Tabla 18.- <i>Financiación de la Fundación Lesmes</i>	210
Tabla 19.- <i>Sistema de indicadores de la Fundación Lesmes</i>	214
Tabla 20.- <i>Relaciones del ontosistema de la Fundación Lesmes</i>	227
Tabla 21.- <i>Relaciones del microsistema de la Fundación Lesmes</i>	237
Tabla 22.- <i>Relaciones del mesosistema de la Fundación Lesmes</i>	246
Tabla 23.- <i>Relaciones del exosistema de la Fundación Lesmes</i>	254
Tabla 24.- <i>Relaciones del macrosistema de la Fundación Lesmes</i>	258
Tabla 25.- <i>Relaciones del cronosistema de la Fundación Lesmes</i>	263
Tabla 26.- <i>Sistemas y nodos identificados de la Fundación Lesmes</i>	264
Tabla 27.- <i>Resumen y tipos de relaciones identificadas en los sistemas cercanos</i>	265
Tabla 28.- <i>Puntos de corte para hallar los puntos de acción</i>	267
Tabla 29.- <i>Puntos de acción identificados</i>	268
Tabla 30.- <i>Distribución de la muestra por programas (variable independiente)</i>	269

Tabla 31.- <i>Distribución de la edad por programas.</i>	273
Tabla 32.- <i>Distribución del sexo por programas.</i>	275
Tabla 33.- <i>Distribución del nivel de estudios por programas.</i>	276
Tabla 34.- <i>Distribución del perfil por programas.</i>	278
Tabla 35.- <i>Comparación entre grupos. Línea base VD.</i>	280
Tabla 36.- <i>Comparación entre grupos. Edad.</i>	281
Tabla 37.- <i>Comparación entre grupos. Sexo.</i>	282
Tabla 38.- <i>Comparación entre grupos. Nivel de estudios.</i>	282
Tabla 39.- <i>Comparación entre grupos. Perfil.</i>	283
Tabla 40.- <i>Contraste de hipótesis. H1.</i>	285
Tabla 41.- <i>Relación entre el tipo de programa y la variable dependiente.</i>	286
Tabla 42.- <i>Relación entre programa concreto y la variable dependiente.</i>	287
Tabla 43.- <i>Relación entre la edad y la variable dependiente.</i>	290
Tabla 44.- <i>Relación entre el sexo y la variable dependiente.</i>	291
Tabla 45.- <i>Relación entre el nivel de estudios y la variable dependiente.</i>	292
Tabla 46.- <i>Relación entre el perfil y la variable dependiente.</i>	293
Tabla 47.- <i>Situación laboral actual.</i>	294
Tabla 48.- <i>Valoración del impacto económico.</i>	301
Tabla 49.- <i>Impacto económico absoluto y relativo de la Fundación Lesmes.</i>	302
Tabla 50.- <i>Comparaciones entre intervenciones. Ratios.</i>	303
Tabla 51.- <i>Conclusiones de la evaluación del impacto.</i>	311

LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICOS.

Gráfico 1.- <i>Tercer sector, economía social y economía alternativa y solidaria.</i>	102
Gráfico 2.- <i>Financiación de la Fundación Lesmes.</i>	211
Gráfico 3.- <i>Indicador de éxito de la Fundación Lesmes.</i>	216
Gráfico 4.- <i>Indicador de capacidad de la Fundación Lesmes.</i>	218
Gráfico 5.- <i>Indicador de alcance de la Fundación Lesmes.</i>	219
Gráfico 6.- <i>Indicador de comunicación de la Fundación Lesmes.</i>	220
Gráfico 7.- <i>Indicador de rendimiento de la Fundación Lesmes.</i>	221
Gráfico 8.- <i>Indicador de crecimiento de la Fundación Lesmes.</i>	221
Gráfico 9.- <i>Indicador de viabilidad de la Fundación Lesmes.</i>	222
Gráfico 10.- <i>Indicador de satisfacción de la Fundación Lesmes.</i>	223
Gráfico 11.- <i>Indicador de mejora de la Fundación Lesmes.</i>	223
Gráfico 12.- <i>Indicador de funcionamiento de la Fundación Lesmes.</i>	224
Gráfico 13.- <i>Distribución de la muestra por programas. Grupo experimental.</i>	271
Gráfico 14.- <i>Distribución de la muestra por programas. Grupo de control.</i>	272
Gráfico 15.- <i>Distribución de la edad por programas. Grupo experimental.</i>	273
Gráfico 16.- <i>Distribución de la edad por programas. Grupo de control.</i>	274
Gráfico 17.- <i>Distribución del sexo por programas. Grupo experimental.</i>	275
Gráfico 18.- <i>Distribución del sexo por programas. Grupo de control.</i>	276
Gráfico 19.- <i>Distribución del nivel de estudios por programas. Grupo experimental.</i> ...	277
Gráfico 20.- <i>Distribución del nivel de estudios por programas. Grupo de control.</i>	277
Gráfico 21.- <i>Distribución del perfil por programas. Grupo experimental.</i>	278
Gráfico 22.- <i>Distribución del perfil por programas. Grupo de control.</i>	279

RESUMEN.

Evaluación relacional y del impacto social.

Evaluación de la Fundación Lesmes de Burgos.

Esta investigación se realiza con un doble objetivo. En primer lugar, el trabajo consiste en el diseño y aplicación de un modelo de evaluación relacional, y del impacto social y económico de organizaciones y proyectos de intervención social en el ámbito local. En segundo lugar, con el fin de comprobar la viabilidad y la utilidad del modelo, se procede a su aplicación, realizando una evaluación relacional de la Fundación Lesmes de Burgos y del impacto social y económico de sus programas y de sus empresas de inserción sociolaboral. De este modo, se formulan 4 hipótesis:

H1.- Los programas de inserción sociolaboral de la Fundación Lesmes (CEFE) y sus empresas de inserción (CEISLABUR, GRM y REUSAD) son eficaces y obtienen resultados diferencialmente positivos.

H2.- Los programas de inserción sociolaboral de la Fundación Lesmes y sus empresas de inserción son más eficientes (relación resultados/recursos invertidos) que otro tipo de actuaciones similares.

H3.- La sociedad recibe un retorno económico de los programas de inserción sociolaboral de la Fundación Lesmes y sus empresas de inserción superior a la inversión.

H4.- Es posible y viable la estructuración y aplicación de un modelo de evaluación relacional y del impacto de la implementación de organizaciones y proyectos de intervención social, que facilite la toma de decisiones para la optimización de sus resultados.

La Fundación Lesmes es una organización del tercer sector de acción social, de carácter local, con más de 20 años de trayectoria, cuya finalidad es la inserción social y laboral de personas que se encuentran en situación o riesgo de exclusión social, para lo cual, desarrolla proyectos de integración social, de inserción sociolaboral y promueve empresas de inserción.

Después de una revisión teórica y práctica del estado de cuestión, de la evaluación de la intervención social, profundizando especialmente en la del impacto, y de analizar el campo conceptual relacionado: el fenómeno de la exclusión social, el tercer sector y la propia teoría y práctica de la evaluación social, se adopta un enfoque teórico y metodológico integrador y de carácter adaptado.

Se diseña un modelo basado en dos componentes: la evaluación relacional y la evaluación del impacto social y económico. Por un lado, incluye la evaluación relacional, de carácter principalmente cualitativo, con un enfoque teórico innovador, partiendo de una generalización de la teoría bioecológica del psicólogo Bronfenbrenner (1979). El principio de partida se basa en que el desarrollo de una organización social y de sus programas son la consecuencia de sus relaciones, organizadas en sistemas y subsistemas. Por otro lado, contempla la evaluación del impacto social y económico, de carácter cuantitativo, que consiste en medir los efectos netos de la intervención, estableciendo una relación causal, lo que nos lleva a aislar el peso muerto, el decaimiento y la atribución y a tratar de atenuar, en la medida de lo posible, el desplazamiento. Se revisan 39 trabajos similares, desarrollados en 14 países distintos.

Para la evaluación denominada relacional o nodal, se definen 6 sistemas de desarrollo de la organización social de referencia: onto, micro, meso, macro, exo y cronosistema. Se identifican nodos y relaciones y se obtienen conclusiones de carácter práctico y prospectivo. Se detectan puntos de acción: mejora, riesgo, atención y oportunidad. La información obtenida de este componente de la evaluación complementa y se utiliza para la interpretación de los resultados del segundo componente, el del impacto. Se utilizan técnicas cualitativas, tales como la técnica Delphi, y también cuantitativas para clasificar las relaciones.

La evaluación del impacto social y económico se realiza con una metodología cuantitativa, mediante un diseño ex post facto. Se selecciona una muestra de 608 personas, un grupo experimental de 457 de Fundación Lesmes y un grupo control de 151 de otros programas. Se define la variable independiente, tipo de intervención (formación, orientación empresa de inserción...) y la dependiente, diferencia entre el

número de días cotizados los dos años posteriores a la intervención y los dos años anteriores. Se valoran y se controlan otras variables como el sexo, la edad, los estudios y el perfil, así como la situación laboral actual, el porcentaje de jornada y la afinidad del empleo con la formación, en su caso. Se estudian intervenciones realizadas durante 10 años, entre 2006 y 2015 (observaciones entre 2004 y 2017).

Se pretende el establecimiento de una relación causal entre la VI y la VD confirmando empíricamente la existencia de una covariación entre ambas, poniendo de manifiesto la dirección del nexo causal y aislando las variables extrañas. Después de comprobar que los grupos control y experimental parten de una homogeneidad en la línea base de la VD, se procede a la evaluación de la eficacia, con los días de cotización generados; y de la eficiencia, con el cálculo del beneficio y el retorno económico de las intervenciones, en función del ahorro en políticas pasivas y la ganancia según los impuestos y cotizaciones generados. Este componente finaliza con el contraste de hipótesis, utilizando la t de Student. Los resultados son los siguientes:

- Las políticas activas de empleo son eficaces. Consiguen una mejora significativa de la situación laboral (entre 127 y 184 días).
- Las políticas activas de empleo son rentables, generan un impacto económico y un retorno superior a la inversión necesaria (entre 1,60 y 2,08 € por euro invertido).
- Los programas de formación y los que incluyen prácticas o formación en el puesto de trabajo obtienen mejores resultados de inserción que los que se limitan a acciones de orientación e intermediación laboral (diferencia de medias: 48 días, para los de formación y 58 días, para los que incluyen prácticas).
- Las empresas de inserción resultan más eficaces que el resto de intervenciones (diferencia de medias 66 días).
- Las empresas de inserción, además de ser las más eficaces, son las intervenciones más eficientes, puesto que el impacto económico diferencial es superior al del resto de programas (diferencia de 0,96 € por euro invertido).
- Los programas y en especial las empresas de inserción sociolaboral de la Fundación Lesmes ofrecen mejores resultados, son más eficaces, que otras políticas activas de empleo (diferencia de medias: 57 días).

- Las intervenciones de carácter sociolaboral de la Fundación Lesmes son más eficientes que otras intervenciones similares. La rentabilidad media es superior (diferencia de 0,48 € por euro invertido).

Integrando ambos componentes, se explican los resultados diferenciales hallados para la entidad evaluada a través algunos argumentos:

- Entramado de programas complementarios y coordinados, con gran diversidad de fuentes de financiación. Estructura administrativa y técnica optimizada. Infraestructura y recursos materiales adecuados.
- Contar con empresas de inserción.
- Arraigada implantación territorial. Carácter local.
- Pertenecer al tercer sector.
- Equipo humano interdisciplinar, implicado y experimentado. Estructura interna democrática.
- Estabilidad de los programas desarrollados. Dilatado aprendizaje. Planificación a largo plazo.

En síntesis, se ha diseñado un modelo de evaluación de la intervención social, ha sido aplicado y se ha comprobado su viabilidad y su utilidad. Integra diferentes enfoques teórico-prácticos y una metodología mixta cualitativa y cuantitativa. Se enmarca en una teoría del cambio social. Pretende encontrar una relación causal entre la intervención y la mejora de la situación laboral. Evalúa la eficacia y la eficiencia. Por último, tiene un marcado carácter prescriptivo, ofreciendo información y elementos importantes para la toma de decisiones que mejoren la intervención y orientando su planificación futura.

PALABRAS CLAVE.

Evaluación del impacto social, Evaluación relacional, Evaluación nodal, Relación, Nodo, Sistema, Intervención social, Tercer sector, Inserción sociolaboral, Exclusión social, Fundación Lesmes, Eficacia, Eficiencia, Relación causal, Impacto económico, Retorno.

ABSTRACT.

The relational evaluation and the evaluation of the social impact.

Evaluation of the Lesmes Foundation of Burgos (Spain).

This research is carried out with a double meaning. First of all, the work consists in the design and application of a relational evaluation model, and of a social and economic impact model of organisations and social intervention projects in the local realm. Secondly, with the aim of verifying the feasibility and the utility of the model, we proceed to its application, making a relational evaluation of the Lesmes de Burgos Foundation, and of the social and economic impact of its programmes and its social and labour insertion companies. Thus, four hypotheses are formulated:

- H1: The social and labour insertion programmes of the Lesmes Foundation (CEFE) and its insertion companies (CEISLABUR, GRM and REUSAD) are efficacious and obtain more positive results than other programmes.
- H2: The social and labour insertion programmes of the Lesmes Foundation and its insertion companies are more efficient (ratio of results / resources invested) than another type of similar actions.
- H3: The society receives an economic return from the social and labour insertion programmes of the Lesmes Foundation and its insertion companies greater than the investment.
- H4: It is possible and feasible the structuring and application of a relational evaluation model, and of an impact model of the implementation of organisations and projects of social intervention that facilitate the decision-making in order to optimise its results.

The Lesmes Foundation is a local organisation of the third sector of social action with over 20 years of experience, the purpose of which is the social and labour insertion of people who are in situation or at risk of social exclusion. For it, it develops projects of integration of outcasts into society and projects of social and labour insertion, and it promotes insertion companies.

After a notional and practical review of the status of the issue, the evaluation of the social intervention, especially going in depth into the impact, and analysing the attendant conceptual field (the phenomenon of the social exclusion, the third sector, and the theory itself and the practice of the social evaluation), it has adopted a notional, methodological, integrating and adapted approach.

A model based on two components is designed: the relational evaluation and the evaluation of the social and economic impact. On the one hand, the model includes the relational evaluation with a foremost qualitative complexion, and with an innovative and notional approach, starting from a generalisation of the ecological theory by the psychologist Bronfenbrenner (1979). The starting principle is founded on the fact that the development of a social organisation and its programmes are the consequence of its relationships organised in systems and subsystems. On the other hand, it contemplates the quantitative evaluation of the social and economic impact, which consists of measuring the net effects of the intervention, establishing a causal relationship that leads us to isolate the deadweight, the decay and the attribution, and to try to mitigate, as far as possible, the displacement. 39 similar works developed in 14 different countries are revised.

For the so-called relational or nodal evaluation, 6 systems of development of the social organisation of reference (onto, micro, meso, macro, exo and chronosystem) are defined. Nodes and relationships are identified, and practical and prospective conclusions are obtained. Action points (improvement, risk, attention and opportunity) are detected. The information obtained from this component of the evaluation complements and is used for the interpretation of the results of the second component, which is the impact one. Qualitative techniques are used, such as the Delphi technique, and also quantitative one so as to classify the relationships.

The evaluation of the social and economic impact is carried out with a quantitative methodology through an ex post facto design. A sample of 608 people, 457 of which are an experimental group from the Lesmes Foundation and 151 of which are a control group from other programmes, is selected. The independent variable is defined, which

is the sort of intervention (education, guidance, insertion company, ...), and the dependent one, which is the difference between the number of contribution days the two years after the intervention and the previous two years. Other variables, such as the sex, the age, the studies and the profile, are valued and controlled, as well as the current employment situation, the percentage of working days and the employment affinity with the education, when applicable. Interventions carried out over 10 years, between 2006 and 2015 (observations between 2004 and 2017) are studied.

It is intended to establish a causal relationship between the IV and the DV, empirically confirming the existence of a covariation between both variables, showing the direction of the causal link and isolating the strange variables. After verifying that the control and experimental groups start from a homogeneity in the baseline of the DV, we proceed to evaluate the effectiveness with the generated contribution days, and the efficiency with the calculation of the benefit and the economic return of the interventions, depending on the savings in passive policies and the profit according to the generated taxes and contributions. This component ends with the hypothesis contrast, using the Student's t-test. The results are the following:

- The active employment policies are efficacious. They achieve a significant improvement of the employment situation (between 127 and 184 days).
- The active employment policies are profitable, generate an economic impact and a greater return than the necessary investment (between 1'60 € and 2'08 € for each euro invested).
- The education programmes and those which include work experience or on-the-job training obtain better insertion results than those which are limited to guidance and labour intermediation actions (mean difference: 48 days for the education programmes and 58 days for those which include work experience).
- The insertion companies are more efficacious than the rest of the interventions (mean difference: 66 days).
- The insertion companies, in addition to being the most effective one, are the most efficient interventions, since the differential economic impact is greater than the rest of the programmes (difference of 0'96 € for each euro invested).

- The programmes and especially the social and labour insertion companies of the Lesmes Foundation offer better and more effective results than other active employment policies (mean difference: 57 days).
- The social and labour interventions of the Lesmes Foundation are more efficient than other similar interventions. The average profitability is higher (difference of 0'48 € for each euro invested).

Integrating both components, the differential results found for the rated entity are explained through some arguments:

- Framework of complementary and coordinated programmes, with a wide range of sources of funding. Optimised administrative and technical structure. Appropriate infrastructure and material resources.
- Count on insertion companies.
- Rooted and local territorial implementation.
- Belong to the third sector.
- Interdisciplinary, involved and experienced human team. Democratic internal structure.
- Stability of the programmes developed. Lasting learning. Long-term planning.

In summary, a model of evaluation of the social intervention has been designed and applied, and its feasibility and utility have been proven. It integrates different theoretical-practical approaches, and a mixed qualitative and quantitative methodology. It is set within a theory of the social change. It aims to find a causal relationship between the intervention and the improvement of the employment situation. It evaluates the effectiveness and the efficiency. Finally, it has a marked prescriptive nature, offering information and relevant elements for the decision-making that improve the intervention, and guiding its future planning.

KEY WORDS.

Social impact assessment, Relational assessment, Nodal evaluation, Relationship, Node, System, Social intervention, Third sector, Socio-labour insertion, Social exclusion, Lesmes Foundation, Effectiveness, Efficiency, Causal relationship, Economic impact, Return.

CAPÍTULO I.- INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN.

La evaluación de la intervención social es fundamental para la definición de las políticas y las estrategias adoptadas, debido a la necesidad de incrementar tanto su eficacia, como su eficiencia. Por ello, asistimos a un creciente interés de los gobiernos, de los agentes y de toda la sociedad por nuevos métodos, que vayan más allá de la evaluación de resultados realizada habitualmente.

Con esta tesis, se pretende avanzar en la definición de un modelo de evaluación de los efectos producidos por la implantación de programas sociales en el ámbito local, lo que, en la actualidad, sin duda, requiere un mayor grado de desarrollo. En el CAPÍTULO II.-, se concreta esta finalidad, acotando los objetivos de este trabajo, así como las hipótesis que se van a someter a prueba.

La evaluación de la intervención social no es otra cosa que un proceso de investigación científica, por lo tanto, éste es el enfoque adoptado en el marco teórico, desarrollado en el CAPÍTULO III.- El único método es el científico, esto es indiscutible, sin embargo, su aplicación en la investigación social no está exenta de controversia, tanto en la teoría, desde la que se cuestionan los distintos paradigmas de carácter cuantitativo y cualitativo o si la evaluación ha de centrarse únicamente en los resultados o también en el proceso; como en la práctica, en la que nos enfrentamos a las dificultades propias de la aplicación de dicho método en las ciencias sociales, al menos en lo que respecta a los diseños experimentales. El estado de la cuestión nos lleva a la necesidad de realizar un análisis profundo de las diferentes aportaciones, como son las propuestas por algunos autores, en buena parte, seleccionados por Ballart (1996), basándose en los trabajos de Shadish, Cook y Leviton (1991).

En primer lugar, investigadores como Scriven (1967), Stufflebeam y Schikfield (1987) y Parlett y Hamilton (1972) se centran el mérito, el valor de lo evaluado.

En segundo lugar, otro grupo de autores, en la línea de los trabajos de Campbell y Stanley (1963), se centran en la denominada evaluación clásica – experimental, entre

Capítulo I.-

Introducción y contextualización.

los que destacan los trabajos de Campbell y Boruch (1975), Crane (1988), Bingham y Felbinger (2002), Langbein y Felbinger (2006), Riecken y Boruch (1974), Bickman y Rog (2008), Suchman (1968), Tyler (1986), Shortell y Richardson (1978), Shadish y Reichardt (1987) y Shadish, Cook y Leviton (1991).

En tercer lugar, otro grupo de autores, en la línea de Weiss (1975), ponen el énfasis en el conocimiento y la obtención de información, entre los que encontramos a Dunn (1994), Weiss y Bukuvalas (1980), Nioche (1982), Palumbo (1987), Monnier (1995) y Chelimsky (2006).

En cuarto lugar, investigadores como Wholey (1979) se centran en la gestión como prioridad, destacando trabajos como Horst, Nay, Scanlon y Wholey (1974), Abramson y Wholey (1981), Smith y Brandon (2008), Hendricks (1981), Prottas (1979), Majone (1989) y Browne y Wildavsky (1987).

En quinto lugar, encontramos un grupo que, en la línea de Stake (2004), prioriza los beneficiarios en la tarea de evaluación, entre los que desatamos las propuestas de Stake y Gjerde (1975), Stake y Easley (1978), Johnson y Joslyn (1995), Weiss y Rein (1970), Alkin y Christie (2005), Alkin, Patton y Weiss (1990), Provus (1969), Hogwood y Gunn (1984), Eisner (1985), Patton (1990), House (1980), Bryk (1983), Fetterman (1998), Fullan (2005), Guba y Lincoln (1981) (1981), Lincoln y Guba (1985), King, Morris y Fitz-Gibbon (1987) y Kelly (1998).

En sexto lugar, desde la psicología, encontramos un punto de vista ecléctico entre la postura clásica y el enfoque naturalista, propuesto por Cronbach y Snow (1977), adoptado en trabajos como Cronbach y Shapiro (1982).

Por último, siguiendo la postura de Rossi y Freeman (1985) y adoptada en trabajos como Chen (1990), Chen y Rossi (1980), Lipsey y Pollard (1989), Rossi y Lyall (1978), Berk, Lenihan y Rossi (1981), Rossi y Wright (1977), Pollit (1995), De la Orden (1990), Owen y Rogers (1999) y Preskill y Catsambas (2006), la conclusión del debate parece orientar hacia una postura integradora de las diferentes teorías y modelos que minimice

sus limitaciones individuales. Esta es la perspectiva teórica adoptada en este trabajo y la base para entender el concepto de evaluación y la lógica del proceso de investigación desarrollado.

Lo que pretendemos evaluar es la intervención social, es decir, las acciones llevadas a cabo para solucionar problemas sociales o, en el peor de los casos, para paliar sus efectos. En este trabajo, se acota dicha intervención en lo que se refiere a un problema concreto: la exclusión social. En una segunda parte, CAPÍTULO III.-B.-, se analiza este fenómeno, identificado como uno de los problemas más importantes de las sociedades avanzadas, que no es nuevo, pero que evoluciona, observándose una tendencia preocupante hacia la profundización de una fractura social, como indican autores como Tezanos (2001), Bauman (2001), Castells (1997), Touraine (2005), Beck (2002), Goffman y Guinsberg (1970), Beck (2006) y Marshall y Bottomore (1998).

Una de sus formas más duras es el sinhogarismo, al que este trabajo, al igual que la organización de referencia de nuestra evaluación, prestan una atención especial. Además, resulta imprescindible estudiar en profundidad los procesos y trayectorias de la exclusión, lo que nos lleva a analizar un elemento inseparable: el factor laboral, tal y como encontramos en los trabajos de Hernández (2008), Sánchez (2000), Carnoy y Alborés (2001), Cabrera y Rubio (2008), La Parra y Tortosa (2002), Sánchez (2010), Daly (1998), Alguacil, Camacho, Fernández, Renes y Trabada (2000) y Muñoz, Vázquez, y Cruzado (1995).

Es innegable que, en la intervención dirigida a revertir la exclusión social, siempre ha desempeñado un papel central el tercer sector, rol que se ve acentuado en la actualidad. Por ello, la finalidad de este trabajo precisa un conocimiento de la situación del sector y de su relación con los otros, el mercado y, muy especialmente, el estado. EN esta línea, destacamos las aportaciones de Salamon y Anheier (1997), Pérez (2005), Donati (1997), Herrera (1998), Weisbrod (2009), Hansmann (1980), James (1978), Di Maggio y Anheier (1990), Seibel (1990) y Salamon (1995). Observamos una necesidad de mejorar la colaboración, al menos entre ambos sectores.

Los otros dos elementos nucleares del marco teórico adoptado son: la evaluación relacional y la evaluación del impacto social. El enfoque integrador de este trabajo nos lleva a combinar diferentes aportaciones teóricas y metodológicas. El elemento central es la evaluación del impacto social (CAPÍTULO III.-D.-), complementada significativamente por una evaluación que vamos a denominar relacional (CAPÍTULO III.-C.-), basada en la teoría de Bronfenbrenner (1979).

El trabajo profundiza en el concepto de impacto social y en los diferentes métodos y técnicas desarrollados, concluyendo que el impacto es el cambio social conseguido por la intervención evaluada, lo que supone, inevitablemente, el establecimiento de una relación causal entre ambos elementos, para lo que nos basaremos en estudios como Beltrán (2010), De Miguel (2000), Alvira (1991), Corbetta (2010), Apodaca (1999), Campbell y Stanley (1963), León y Montero (2002) (2002), Alzina (2004), Cansino y Sánchez (2004), García (2011), Rubin (1973), Rosenbaum y Rubin (1983), Heckman, Ichimura, Smith y Todd (1998), Arellano (2006), Hehenberger, Harling y Scholten (2013), Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed (2009), Cohen y Franco (1992), Boardman, Greenberg, Vining y Weimer (1996) y Clifford, Hehenberger y Fantini (2015). Una evaluación del impacto precisa valorar los efectos netos, en el marco de una teoría del cambio, a largo plazo, que incluya una valoración económica y que tenga un carácter práctico, tanto descriptivo, como prescriptivo.

Con un marcado carácter aplicado, trataremos de concretar la práctica de la evaluación del impacto social, basándonos en trabajos como Aguilar y Ander-Egg (1994), Pichardo (1993), Ballart (1992) y SIEMPRO (1999).

Para entender el impacto y los resultados de la evaluación, es preciso tener presente que se trata de un proceso, de una intervención llevada a cabo por un agente, en nuestro caso, una entidad del tercer sector. Esta investigación, debido, como hemos señalado, a su perspectiva teórica y metodológica integradora, asume que dicho proceso global es un elemento que debe ser analizado y que va a complementar el objetivo final: comprender el cambio social logrado por la intervención evaluada. Para ello, entendemos que su desarrollo, el de la intervención y el de la propia entidad, es

consecuencia de sus relaciones. Se trata de un enfoque teórico innovador, que llamaremos evaluación relacional¹ o nodal, que se desarrolla a partir de una generalización de la teoría bioecológica de Bronfenbrenner (1979), formulada en el campo de la psicología. En nuestro planteamiento, entendemos que una organización, su contenido y sus intervenciones, son fruto de sus relaciones. Se trata de conexiones entre nodos, en forma de redes, distribuidas en distintos sistemas. El CAPÍTULO III.- incluye el desarrollo de este enfoque teórico-metodológico, que supone un modelo de evaluación adaptado a la intervención y a la propia entidad.

Para la aplicación del modelo de evaluación, se ha elegido a la Fundación Lesmes, entidad con la que el doctorando tiene una gran vinculación, siendo uno de sus fundadores y su presidente desde su constitución, en 1996. Se trata de una organización social, de carácter local, burgalesa, cuyo fin es la integración sociolaboral de personas en situación o riesgo de exclusión social. Desarrolla programas de intervención social y promueve empresas de inserción (www.fundacionlesmes.org). La vinculación del autor de este trabajo con la entidad evaluada implica una motivación personal importante, no supone un sesgo para la evaluación del impacto, por estar ésta basada en datos cuantitativos y objetivos, y aporta una fuente de información esencial para la evaluación relacional.

En el CAPÍTULO IV.-A.-, se define la lógica metodológica de la investigación. Se incluye una revisión sistemática de 39 trabajos relacionados, similares a éste, en su mayor parte españoles, pero con muestras de otros 14 países. De este análisis, se desprende, por un lado, que la evaluación del impacto debe avanzar en el establecimiento de una relación causal entre la intervención y sus efectos, y, por otro lado, que se deben realizar esfuerzos en la medición económica del impacto para obtener valoraciones de la eficiencia de la intervención.

Para la evaluación del impacto, se utiliza un diseño ex post facto, en el que se identifican las variables a medir. Se selecciona una muestra de beneficiarios de los programas y empresas de la organización social evaluada, entre 2006 y 2016 y un

¹ www.evaluacionrelacional.com

grupo de control de beneficiarios de intervenciones similares desarrolladas por otras entidades. Se recogen los datos mediante una revisión de expedientes, completada con encuestas telefónicas y personales. Se analizan los datos y se realiza una evaluación de la eficacia y de la eficiencia de la intervención, incluyendo, por tanto, una valoración económica. Se trata de una metodología con un componente cuantitativo importante, que pretende aportar avances en los dos aspectos anteriormente señalados: la causalidad, diseñando un escenario contrafactual completo y la valoración económica del impacto.

Para la evaluación relacional, de carácter más cualitativo, se realizan entrevistas con evaluadores clave y se aplica la técnica Delphi, con el objeto de identificar nodos y de analizar sus relaciones, organizadas por sistemas. Se valoran las distintas dimensiones, factores y características de las relaciones y se identifican los diferentes puntos de acción. Se trata de una forma creativa e innovadora, diferente de otros métodos de evaluación.

En el CAPÍTULO V.-, se presentan los datos recogidos y el análisis de los mismos y, finalmente, en el CAPÍTULO VI.-, se integra dicho análisis en una discusión y se plasman las conclusiones del trabajo.

En síntesis, esta tesis es una aportación al perfeccionamiento de los métodos de evaluación de la intervención social, centrada en los programas de inserción social y laboral de carácter local, desarrollados desde el tercer sector, seleccionando como ejemplo para el análisis, a la Fundación Lesmes. Trata de contribuir a la mejora de la práctica de la evaluación del impacto social, concretamente en lo que se refiere a la relación de causalidad y a su medición económica. Además, aporta una nueva visión teórica y metodológica, de evaluación de proceso, que complementa a la evaluación del impacto: la evaluación relacional. Por otro lado, con la aplicación de este modelo mixto se obtiene otro producto de este trabajo: una evaluación relacional completa de la entidad de referencia y una evaluación relacional y del impacto social de sus programas y empresas de inserción, que sin duda resultará de utilidad para las personas y para las entidades responsables de la misma. Por último, de esta tesis se obtiene una aportación

de carácter práctico: para la realización de las evaluaciones, se ha desarrollado una aplicación informática sencilla, que puede resultar de utilidad para otros procesos de evaluación. Dicha herramienta se encuentra disponible en el blog científico del autor².

² www.evaluacionrelacional.com

CAPÍTULO II.- OBJETIVOS E HIPÓTESIS.

En este capítulo, vamos a definir la finalidad del estudio, los objetivos que pretende alcanzar, así como las hipótesis de trabajo.

A.- OBJETIVOS.

El objetivo de esta tesis es doble:

Primer objetivo: Desarrollar el diseño y la aplicación de un modelo de evaluación relacional y del impacto social y económico de organizaciones y proyectos de intervención social en el ámbito local. Se elaborará una herramienta informática para la aplicación del modelo evaluativo.

Segundo objetivo: Realizar una evaluación relacional de la Fundación Lesmes de Burgos y del impacto social y económico de sus programas y empresas de inserción sociolaboral:

- 1.- CEFE, Centro de Formación y Empleo, especializado en la inserción sociolaboral de personas en situación o riesgo de exclusión social.
- 2.- Empresas de Inserción (EEII) CEISLABUR, GRM y REUSAD.

B.- HIPÓTESIS.

Estos objetivos nos llevan a formular nuestras hipótesis de trabajo. Son cuatro hipótesis y tres subhipótesis las que se van a someter a contrastación empírica.

Hipótesis 1.- H1.- Los programas de inserción sociolaboral de la Fundación Lesmes (CEFE) y sus empresas de inserción (CEISLABUR, GRM y REUSAD) son eficaces y obtienen resultados diferencialmente positivos⁽¹⁾.

(1) Es preciso definir y acotar este término, delimitando y cuantificando el "éxito de las intervenciones" para cada programa. Para ello, más adelante se define la variable dependiente.

De esta hipótesis, extraemos 3 subhipótesis:

- H1.a.- Los programas con formación ofrecen mejores resultados que los que sólo tienen orientación.
- H1.b.- Los programas que incluyen prácticas en empresas ofrecen mejores resultados que los que no las incluyen, exceptuando las empresas de inserción.
- H1.c.- Las empresas de inserción ofrecen mejores resultados que el resto.

Hipótesis 2.- H2.- Los programas de inserción sociolaboral de la Fundación Lesmes (CEFE) y sus empresas de inserción (CEISLABUR, GRM y REUSAD) son más eficientes (relación resultados/recursos invertidos) que otro tipo de actuaciones similares.

Hipótesis 3.- H3.- La sociedad recibe un retorno económico de los programas de inserción sociolaboral de la Fundación Lesmes (CEFE) y sus empresas de inserción (CEISLABUR, GRM y REUSAD) superior a la inversión.

Hipótesis 4.- H4.- Es posible y viable la estructuración y aplicación de un modelo de evaluación relacional y del impacto de la implementación de organizaciones y proyectos de intervención social, que facilite la toma de decisiones para la optimización de sus resultados.

CAPÍTULO III.- MARCO TEÓRICO.

En función de la finalidad, los objetivos y las hipótesis formuladas, son cuatro los elementos del marco teórico en el que se incardina este trabajo:

1. La evaluación de la intervención social. Se trata de una investigación social y como tal, viene determinada por los conocimientos acumulados, por los distintos paradigmas desarrollados en este campo y por la aplicación del método científico.
2. La exclusión social es el problema que trata de combatir la organización evaluada, entidad no lucrativa, del tercer sector, por lo que, éste es otro de los campos del conocimiento en el que se basa este estudio.
3. La evaluación relacional es uno de los componentes del modelo adoptado. Se trata de una innovación, cuya base se encuentra en la teoría bioecológica de Urie Bronfenbrenner (1979).
4. La evaluación del impacto es el otro elemento del modelo evaluativo aplicado en este trabajo.

Resulta imprescindible profundizar en estos ámbitos del conocimiento y revisar el estado actual de los mismos, de manera que, en este capítulo, se analizarán conceptos, teorías y aportaciones, que servirán de base científica para el diseño del modelo y su aplicación en la evaluación objeto del presente estudio.

A.- LA EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL.

1.- Aproximación al estado de la cuestión.

Este trabajo se plantea en el marco de la actividad investigadora dirigida a evaluar programas o intervenciones sociales. El presente capítulo incluye el contenido de un

artículo del autor (Santos, 2019)³. Dentro de las ciencias sociales, uno de los campos de estudio que ha despertado interés en la comunidad científica es la necesidad de disponer de una base teórica y metodológica para realizar la evaluación y la valoración de las intervenciones sociales. Resulta de vital importancia disponer de un sistema eficaz y económicamente viable, para obtener información de las consecuencias de las distintas políticas sociales desarrolladas. Cualquier intervención de carácter social, sea pública o de cualquier otra naturaleza, debe tener como resultado un beneficio para la sociedad, lo cual, tiene que ser inequívocamente demostrado. Esta evaluación sólo puede provenir de una investigación rigurosa, que derive de la aplicación sistemática del método científico. La obviedad y la contundencia de esta afirmación no debería abrir la puerta a ningún enfoque diferente, de hecho, debería zanjar cualquier discusión sobre el asunto.

Sin embargo, a pesar de que ante dicho irrefutable argumento existe un acuerdo general, debido, por un lado, a las limitaciones detectadas en la aplicación rígida de los diseños experimentales y, por otro lado, a la imposibilidad de realizar diseños puros en la mayoría de las ocasiones, se ha generado un apasionado debate. Desde la década de 1960, en el contexto de la gran influencia, no sólo en el campo de la evaluación de programas, sino en el de la investigación en general, de los trabajos de Campbell y Stanley (1963), sobre diseños experimentales, cuasiexperimentales y correlacionales, han ido surgiendo diferentes enfoques alternativos, orientados a una evaluación de carácter cualitativo. Ha sido la práctica profesional la que ha cuestionado los planteamientos teóricos. En palabras de Ballart (1996)⁴:

La evolución teórica de la evaluación de programas es fruto de la práctica profesional. Por ello, se ha producido una diversificación considerable. Se ha pasado del estudio exclusivo de los efectos a la preocupación por examinar la aplicación concreta de los programas y los procesos causales que median en la producción de los impactos deseados. La confianza exclusiva en

³ Santos, M. (2019). La evaluación de la intervención social. Enfoques teóricos. *Ehquidad Internacional Welfare Policies and Social Work Journal*, 11 (pp.55-90). doi:<https://doi.org/10.15257/ehquidad.2019.0003>

⁴ Ballart, X. (1996). Modelos teóricos para la práctica de evaluación de programas. En Brugué, Q. y Subirats, J. (ed). *Lecturas de gestión pública*. (pp. 321-351). Madrid. INAP.

aproximaciones de tipo cuantitativo-experimental ha dado paso a la inclusión de los métodos cualitativos y estudios de caso. La diversidad en las aproximaciones no es contradictoria con un proceso de integración de la teoría, que aún queda por hacer, pero que es evidente cuando se analiza la literatura. (págs. 260-261).

En esta misma línea, Martínez-Mediano (1998)⁵, apunta que:

Actualmente, cuando el debate metodológico ha contribuido al desarrollo de los métodos, se necesita un marco comprensivo, general, teórico, que vincule e integre las actividades de la evaluación a un nivel más general que el que consiguen los distintos modelos de evaluación de programas. Porque, a medida que se han desarrollado los modelos de evaluación de programas, se ha ido tomando conciencia de que las intervenciones de los programas sociales o educativos no trabajan, normalmente, de un modo predecible, y que los problemas a resolver no son sencillos. Los que toman decisiones también advierten que prefieren solucionar o reducir los problemas más que iniciar cambios globales precipitados. Por ello, las evaluaciones que se centran sólo en los resultados de los programas no son útiles, puesto que no informan para tomar decisiones al no indicar en qué dirección, en qué aspectos y de qué manera se debe incidir para conseguir mejores resultados. (pág. 82).

Después de una revisión de las aportaciones de numerosos autores y de un largo y profundo debate en la comunidad científica, se observa una tendencia a la integración de los diferentes enfoques teóricos y al pragmatismo, tanto teórico, como metodológico y aplicado. Vamos a profundizar en el estado de la cuestión, pero antes de entrar en la discusión sobre los diferentes enfoques teóricos actuales, postulados durante el último tercio del siglo XX, repasaremos muy someramente los antecedentes y el contexto

⁵ Martínez-Mediano, C. (1998). La teoría de la evaluación de programas. *Educación XX1*, 1. (pp.73-92). DOI: / <http://dx.doi.org/10.5944/educxx1.1.1.398>.

histórico-científico en el que surge el debate, siguiendo a Anguera y Chacón (2008)⁶. Estos autores diferencian tres períodos:

a) Antes de 1930.

Basándose en el trabajo de otros autores como Freeman y Solomon (1981), Stufflebeam y Shinkfield (1987), Shadish, Cook y Leviton (1991), Fernández-Ballesteros (1992), Achúcarro y Guillén (1996) y Fernández-Ballesteros (1996); citan algunos antecedentes en China, en la antigua Roma o en Grecia, así como otros estudios realizados después del siglo XVII, que pueden ser considerados como ejemplos de evaluaciones de intervenciones y programas sociales. Hacen referencia a un estudio formal sobre un programa de ortografía realizado en América, a finales del siglo XIX, que, según Stufflebeam y Shinkfield (1987), debería ser reconocido como la primera evaluación social de la historia.

b) Entre 1930 y 1973.

Etapas denominadas por Anguera y Chacón (2008) como la época de los grandes modelos, en la que, a partir de Madaus, Scriven y Stufflebeam (1983) apoyados en un trabajo de Smith y Tyler (1942) identifican a su vez tres periodos:

- 1.- Época tyleriana, durante la década de los cuarenta, caracterizada casi exclusivamente por la indagación sobre el cumplimiento de objetivos.
- 2.- Época de la irresponsabilidad social, durante la cual, se destinan muchos recursos públicos a la intervención, por lo que se producen grandes avances, por ejemplo, en educación, pero no se observan progresos en materia de evaluación.
- 3.- Época del realismo, hasta 1973, una etapa de cambios y progreso en el campo de la evaluación, priorizando la utilidad y la relevancia como criterios.

c) Después de 1973.

Anguera y Chacón (2008) se refieren a esta etapa como la de la configuración como disciplina científica, de la madurez y de la profesionalización de la evaluación de programas, avanzando hacia un enfoque integrador.

⁶ Anguera, M.T. y Chacón, S. (2008). Aproximación conceptual en evaluación de programas. En Anguera, M.T.; Chacón, S. y Blanco-Villaseñor, A. (ed). *Evaluación de programas sanitarios y sociales. Abordaje metodológico*. (pp. 17-36). Madrid. Síntesis.

2.- Enfoques teóricos.

Para tratar de agrupar y sintetizar los enfoques teóricos que han aparecido y centrado el debate científico sobre la evaluación de programas, durante la última parte del siglo pasado y que han llevado a la posición integradora actual, se ha seguido la selección de autores concretada por Ballart (1996)⁷, que a su vez se basa en la selección de Shadish, Cook y Leviton (1991)⁸. Según Ballart (1996), las aportaciones teóricas se deben fundamentalmente a autores norteamericanos, debido a que los trabajos europeos se han centrado en la realización y difusión de evaluaciones concretas. Se trata de una muestra significativa de los autores que mejor representan a las distintas perspectivas teóricas y metodológicas. Además, se ha completado dicha selección con aportaciones de otros autores, las cuales, a riesgo de simplificar en exceso, para favorecer el hilo conductor de la argumentación, se han tratado de clasificar. Es preciso aclarar, por tanto, que todos estos enfoques se entremezclan y comparten planteamientos, lo que dificulta encasillar a la mayoría de los autores. Esta clasificación coincide con las clasificaciones propuestas en infinidad de trabajos que profundizan sobre los diferentes enfoques teóricos y metodológicos y que se hace más evidente al revisar sus fuentes bibliográficas. A modo de ejemplo: Anguera y Chacón (2008), Martínez-Mediano (1998), Bueno y Osuna (2012), De Miguel (2000), Bustelo (1999), Bouzas (2005), Hernández (2002) y Alvira (1991).

a.- La evaluación como juicio de valor: valoración.

Scriven (1991)⁹, destacado filósofo de la ciencia, entiende la evaluación como una ciencia cuyo objeto es determinar el mérito y el valor de lo evaluado. Su finalidad se orienta hacia la valoración. Fue el primero en plantear la distinción entre una evaluación formativa o de funcionamiento, dirigida a mejorar un programa y una evaluación

⁷ Ballart, X. (1996). Modelos teóricos para la práctica de evaluación de programas. En Brugué, Q. y Subirats, J. (ed). *Lecturas de gestión pública*. (pp. 321-351). Madrid. INAP.

⁸ Shadish, W. R.; Cook, T. D. y Leviton, L. C. (1991). *Foundations of program evaluation: Theories of practice*. Newbury Park, CA. Sage.

⁹ Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus*. Newbury Park, CA. Sage.

sumativa o de resultados, planteada por Scriven (1967)¹⁰. Sin embargo, Scriven (1991) no plantea cómo medir esos resultados de forma operativa, de hecho, apuesta por una evaluación no contaminada por los objetivos del programa, libre de metas, aunque, eso sí, teniendo siempre muy presentes las cuestiones éticas, como establece el mismo Scriven (1973)¹¹. Podemos afirmar que Scriven (1991) sienta las bases de la evaluación como disciplina científica, la investigación evaluativa.

A pesar de que Scriven (1991) rechaza la idea de que la evaluación se plantee al servicio de la toma de decisiones, ya estén éstas encaminadas a la gestión, ya se dirijan a los intereses de los beneficiarios, podemos encontrar importantes similitudes en algunos planteamientos teóricos. Stufflebeam y Schikfield (1987)¹², en su modelo iluminativo, orientado a la toma de decisiones, consideran la evaluación como un proceso para proporcionar información descriptiva sobre el valor y el mérito de la ejecución de los resultados e impacto de una intervención social. Desarrollan un modelo de evaluación de carácter integral, global, que atiende a cuatro ámbitos: contexto, input, proceso y producto. Defienden una complementariedad entre los dos enfoques: cuantitativo y cualitativo. Stufflebeam y Schikfield (1987) distinguen evaluación proactiva, orientada a la toma de decisiones y retroactiva, enfocada a establecer responsabilidades.

Parlett y Hamilton (1972)¹³ afirman, siguiendo en esta línea de modelo iluminativo, que aplicar la evaluación tradicional a la evaluación de programas es un método inadecuado, porque es reducir la evaluación al puro control, que además está contaminado por influencias exógenas. Scriven (1991) hace referencia a estas influencias cuando habla de la necesidad de eliminar los inevitables sesgos.

¹⁰ Scriven, M. (1967). The Methodology of Evaluation. En Tyler R.; Gagne R., Scriven M. (ed). *Perspective of Curriculum Evaluation. Vol 1.* (pp. 39-83). Chicago. Rand McNally.

¹¹ Scriven, M. (1973). Goal-Free Evaluation. En House, E. R. (ed). *School Evaluation. The Politics and Process.* (pp. 319-328). Berkeley, CA. Mc Cutehan.

¹² Stufflebeam D. L. y Schikfield A. A. J. (1987). *Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica.* Madrid. Paidós/MEC.

¹³ Parlett, M. y Hamilton, D. (1972). Evaluation as illumination: A new approach to the study of innovatory programs. *Occasional paper, 9.* (pp. 55-73).

b.- La evaluación clásica – experimental.

La evaluación clásica es, como apunta Weiss (1975), a priori, muy sencilla: se trata de plantear unos objetivos, unas actividades encaminadas a conseguirlos y finalmente averiguar si se han logrado. La idea que subyace es el establecimiento de una relación causal entre intervención y resultados. De hecho, esta es la idea de fondo presente en todo el debate sobre la evaluación de programas. Este enfoque defiende que tal relación causal sólo se puede hallar aplicando el método científico-experimental, es decir, la investigación al servicio de la evaluación de la intervención social, como metodología.

Campbell y Stanley (1963)¹⁴ desarrollan este principio de la relación causal en su teoría de la causación, basada en el concepto de validez. Es la aleatoriedad de los experimentos la que proporciona esta validez y la que permite establecer relaciones causa-efecto. Sin embargo, los estudios aleatorios no suelen ser factibles en la evaluación de programas sociales, por lo que se deben utilizar diseños cuasiexperimentales o correlacionales, con la consiguiente amenaza a la validez. Es aquí donde realizan una decisiva aportación a la investigación evaluativa, al proponer diseños cuasiexperimentales basados en medidas previas a la intervención y en comparaciones con grupos similares (no aleatorios). De esta forma, se pueden realizar atribuciones causales. Es destacable el trabajo de Campbell y Boruch (1975)¹⁵ dirigido al desarrollo de técnicas para corregir las limitaciones de los diseños cuasiexperimentales. En un apartado posterior de este trabajo, se profundiza en los diseños aplicables y en los conceptos de validez (interna y externa) y de fiabilidad.

Veamos ahora las aportaciones de algunos autores que adoptan este enfoque y que han contribuido significativamente a su desarrollo. Crane (1988) entiende la evaluación como una práctica investigadora interdisciplinar, en la que, simplificando, podemos

¹⁴ Campbell, D. T. y Stanley, J. C. (1963). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. Chicago. Rand McNally.

¹⁵ Campbell, D. T. y Boruch, R. F. (1975). Making the case for randomized assignment to treatments by considering the alternatives: Six ways in which quasi-experimental evaluations in compensatory education tend to underestimate effects. En Bennett, C. A. y Lumsdaine, A. A. (ed). *Evaluation and experiment: Some critical issues in assessing social programs*. (pp. 195-296). New York. Academic Press.

identificar dos elementos: la medición y la valoración, siendo ésta la que genera la investigación por situarse en el centro sobre el que gira el proceso¹⁶. Bingham y Felbinger (2002)¹⁷ y Langbein y Felbinger (2006)¹⁸ señalan que para calcular la eficacia de un programa es imprescindible comprobar que ha conseguido los objetivos planteados a su inicio y, además, comprobar cuál sería la situación de sus beneficiarios si no se hubiera llevado a cabo. Para ello, sólo puede aplicarse el método experimental. Por su parte, Riecken y Boruch (1974)¹⁹, firmes defensores de la aplicación de dicho método, reconocen que la utilización de técnicas cualitativas en el proceso de evaluación de la intervención social ha tenido como consecuencia una evolución y un enriquecimiento de la metodología utilizada. Bickman y Rog (2008)²⁰ condicionan la evaluación y las técnicas usadas a su significación práctica (sustantiva), en el sentido de que se debe establecer una relación causal entre el programa y los resultados.

En esta línea, en clara contraposición con Scriven, pero en el mismo contexto temporal, Suchman (1968)²¹ defendía como planteamiento la aplicación estricta del método científico. La evaluación se queda en pura emisión de juicios de valor si no se basa en la investigación evaluativa, que, a través de evidencias científicas, demuestra la obtención de resultados. Así, Tyler (1986)²² resume la evaluación como la información del grado de consecución de los objetivos, comparando objetivos propuestos o metas y resultados, siempre con diseños experimentales o cuasiexperimentales. Shortell y Richardson (1978)²³ centran su atención en la operacionalización de los objetivos, que permita formular indicadores para la medición y para la evaluación cuantificada. El evaluador, previamente, debe asesorar la formulación consensuada de los objetivos con

¹⁶ Crane, J. A. (1988). Evaluation as Scientific Research. *Evaluation Review*, 12(5). (pp. 467-482).

¹⁷ Bingham, R. y Felbinger, C. L. (2002). *Evaluation in practice: A methodological approach*. New York. Chatham House Publishers.

¹⁸ Langbein, L. I. y Felbinger C. L. (2006). *Public program evaluation: a statistical guide*. New York. M. E. Sharpe.

¹⁹ Riecken H. W. y Boruch R. F. (1974). *Social experimentation: a method for planning and evaluating social intervention*. New York. Academic Press.

²⁰ Bickman, L. y Rog, D. J. (2008). *The Sage handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks, CA. Sage.

²¹ Suchman, E. A. (1968). *Evaluation research: Principles and practice in public service and social action programs*. New York. Russell Sage Foundation.

²² Tyler, R. W. (1986). Changing Concepts of Educational Evaluation. *International Journal of Educational Research*, 10(1). (pp. 1-113). DOI: / [https://doi.org/10.1016/0883-0355\(86\)90008-X](https://doi.org/10.1016/0883-0355(86)90008-X).

²³ Shortell, S. y Richardson, W. (1978). *Evaluation designs. Health program evaluation*. St Louis. Mosby.

los responsables de la intervención. Para algunos autores como Wolf (1979)²⁴, la clave de la evaluación sólo puede ser la comprobación inequívoca de que, de hecho, se han conseguido los objetivos.

Sin embargo, esta perspectiva fue suavizándose paulatinamente. Shadish, Cook y Leviton (1991), autores que, con Campbell y Stanley (1963), han defendido el enfoque científico-experimental clásico en la evaluación, fue evolucionando hacia un planteamiento de múltiples metodologías, no exclusivamente experimentales. Shadish y Reichardt (1987)²⁵ defienden el desarrollo de una Teoría de la Evaluación para evitar el elevado esfuerzo económico acarreado por una metodología múltiple. En el desarrollo de este planteamiento teórico, Shadish, Cook y Leviton (1991)²⁶ identifican cinco componentes:

- Programación social.
- Construcción del conocimiento.
- Valores.
- Utilidad del conocimiento.
- Práctica evaluativa.

c.- La prioridad es el conocimiento y la información.

Weiss (1975)²⁷, desde el campo de la sociología, que en su planteamiento inicial defendía la aplicación de los métodos experimentales, fue una de las primeras en detectar sus limitaciones. Su argumento parte de la observación de la escasa utilización de los resultados de las evaluaciones clásicas, en especial en la toma de decisiones políticas, además de constatar que estas evaluaciones, a menudo, hallaban escasa eficacia en los resultados de los programas. Weiss (1975) apunta que, entre otras razones, esto puede deberse a que se realizan evaluaciones inmediatas, sin dejar

²⁴ Wolf, R. M. (1979). *Evaluation in education: Foundations of competency assessment and program review*. New York. Pagars Publishers.

²⁵ Shadish, W. R. y Reichardt, C. S. (1987). The intellectual foundations of social program evaluation: The development of evaluation theory. *Evaluation studies review annual*, 12. (pp. 13-29).

²⁶ Shadish, W. R.; Cook, T. D. y Leviton, L. C. (1991). *Foundations of program evaluation: Theories of practice*. Newbury Park, CA. Sage.

²⁷ Weiss, C. H. (1975). *Investigación evaluativa: Métodos para determinar la eficiencia de los programas en acción*. México: Trillas.

transcurrir el tiempo necesario. Por su parte, Dunn (1994)²⁸, apunta la necesidad de focalizar los esfuerzos en definir bien los problemas, puesto que constata que cuando las evaluaciones ofrecen resultados insuficientes se debe más a una incorrecta definición de la necesidad que a una intervención inadecuada.

Otro de los graves problemas que encuentra Weiss (1998) es el de los conflictos entre los diferentes grupos de interés o *stakeholders*, siendo uno de los más frecuentes el conflicto entre los intereses de los evaluadores y los de los responsables de las intervenciones, los cuales, en su opinión, deben prevalecer. Otra de las grandes limitaciones que encuentra Weiss (1998)²⁹ en la aplicación de métodos experimentales es la aplicación de tales diseños en la realidad, fuera del laboratorio, las dificultades para crear grupos de control y para poder comparar los resultados entre programas.

Debido a la detección de estas limitaciones, la propia autora termina recomendando la utilización de métodos cualitativos. Weiss y Bukuvalas (1980)³⁰ apuntan la desconexión entre los resultados de las evaluaciones y la formulación de las políticas sociales. Su propuesta es que la evaluación no sea un instrumento para las políticas sociales, sino una fuente de información y de conocimiento, de ahí que subrayen la importancia de la difusión de las evaluaciones y de su efecto de sensibilización. Por este motivo, Nioche (1982)³¹ pone el acento, cuando se trata del análisis de políticas públicas, en el carácter dialogante, participativo y democrático del evaluador, frente a la rigidez del enfoque tecnocrático.

Weiss, aunque introduce el elemento del contexto político, no lo sitúa en el centro de atención, sin embargo, otros autores, compartiendo su enfoque, realizan planteamientos muy cercanos a la línea de Cronbach y Snow (1977). Por ejemplo, Palumbo (1987)³² subraya el carácter político de la evaluación, y, sin entenderlo como

²⁸ Dunn, W. N. (1994). *Public Policy Analysis*. New Jersey. Prentice Hall.

²⁹ Weiss, C. H. (1998). *Methods for studying programs and policies*. London. Prentice Hall.

³⁰ Weiss, C. H. y Bukuvalas, M. J. (1980). *Social science research and decision-making*. New York. Columbia University Press.

³¹ Nioche, J. P. (1982). De l'évaluation à l'analyse des politiques publiques. *Revue française de science politique*, 32(1). (pp. 32-61).

³² Palumbo, D. J. (1987). *The politics of program evaluation*. Newbury Park, CA. Sage.

algo negativo, destaca la importancia de “las interacciones de varios actores dentro y entre burocracias, clientes, grupos de interés, organizaciones privadas y legislaturas y sobre cómo se relacionan unos con otros desde diferentes posiciones de poder, influencia y autoridad” (Palumbo, 1987, págs. 18-19). Si la evaluación no tiene en cuenta la realidad política y si, además, no se difunde, pierde toda eficacia. Monnier (1995)³³ todavía da un paso más en esta dirección y considera la evaluación como un acto político en sí mismo. Evaluación y política no son elementos separables y esto no está reñido con la aplicación de un método riguroso. Chelimsky (2006)³⁴ apunta la relevancia del momento de la evaluación, en relación con el contexto político, concluyendo que el incumplimiento de la temporalidad oportuna puede dejar obsoleta la evaluación, en especial, cuando las circunstancias políticas son inestables.

d.- Lo central es la gestión.

Wholey (1979)³⁵, profesional del campo de las matemáticas, en la misma línea que Weiss, condiciona la evaluación a la utilidad de sus productos, sin embargo, sitúa la evaluación no orientada a las políticas, sino al servicio de la gestión de las mismas y de los diferentes programas e intervenciones. Horst, Nay, Scanlon y Wholey (1974)³⁶ encuentran en sus trabajos que, desafortunadamente, esto, en la práctica, no sucede o lo hace en escasa medida. Las evaluaciones no se utilizan lo suficiente para mejorar la gestión de los programas. Wholey, Abramson y Bellavita (1986)³⁷ entienden la gestión como las decisiones sobre la aplicación de los recursos, pero siempre, focalizados en unos objetivos especificados, previamente formulados: modelo de gestión orientada a resultados. Defienden la participación directa del evaluador en la gestión del programa para poder mejorarlo. Teniendo en cuenta que la evaluación es, a menudo,

³³ Monnier, E. (1995). *Evaluación de la acción de los poderes públicos*. Madrid. Instituto de Estudios Fiscales. Ministerio de Economía y Hacienda.

³⁴ Chelimsky, E. (2006). The purposes of evaluation in a democratic society. En *Handbook of evaluation: policies, programs and practices*. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxy.uned.es/docview/36662947?accountid=14609om.ezproxy.uned.es/docview/36662947?accountid=14609>

³⁵ Wholey, J. S. (1979). *Evaluation: Promise and Performance*. Washington, DC. Urban Institute.

³⁶ Horst, P.; Nay, J. N.; Scanlon, J. W. y Wholey, J. S. (1974). Program management and the federal evaluator. *Public Administration Review*, 34(4). (pp. 300-308).

³⁷ Wholey, J.S.; Abramson, M. A. y Bellavita, C. (1986). *Performance and credibility: developing excellence in public and nonprofit organizations*. Lexington, MA. Lexington.

extremadamente costosa, Abramson, y Wholey (1981)³⁸ son concluyentes al condicionarla a su utilidad práctica. Precisamente debido a estos elevados costes, Wholey (1983)³⁹ plantea diferentes estrategias para determinar el grado de profundidad de la evaluación a desarrollar:

a) Nivel 1:

- Análisis de evaluabilidad, para averiguar si la evaluación va a ser útil y puede contribuir a la mejora de la intervención.
- Evaluación rápida retroalimentadora, que consiste en un control rápido del cumplimiento de los objetivos y que proporciona información para decidir si se realiza una evaluación más profunda y completa. Smith, y Brandon (2008)⁴⁰ y Hendricks (1981)⁴¹ recopilan y desarrollan estrategias, mediante comparaciones con otras intervenciones, para extraer este *feedback*.

b) Nivel 2:

- Control de resultados, comparación con la situación previa.
- Evaluación intensiva. Diseños experimentales y cuasiexperimentales para establecer relaciones causales.

De acuerdo con este enfoque, Prottas (1979)⁴² entiende que la valoración de una política no puede llevarse a cabo sin la participación de las personas que la aplican, por su capacidad de tomar decisiones sobre su implementación, aunque Majone (1989)⁴³ advierte de que un evaluador de intervenciones sociales y políticas desempeña un papel más parecido al de un abogado que al de un científico, debido a la clase de argumentación en la que se basa y a la multitud de fuentes de información. Browne y

³⁸ Abramson, M. A. y Wholey, J. S. (1981). Organization and management of the evaluation function in a multilevel organization. *New Directions for Evaluation, 1981(10)*. (pp. 31-48).

³⁹ Wholey, J. S. (1983). *Evaluation and Effective Public Management*. Boston. Urban Institute.

⁴⁰ Smith, N. L. y Brandon, P. R. (2008). *Fundamental issues in evaluation*. New York NY. Guilford Press.

⁴¹ Hendricks, M. (1981). Service delivery assessment: Qualitative evaluations at the cabinet level. *New Directions for Evaluation, 1981(12)*. (pp. 5-24).

⁴² Prottas J. M. (1979). *People-Processing: The Street-Level Bureaucrat in Public Service Bureaucracies*. Lexington, MA. Lexington Press.

⁴³ Majone, G. (1989). *Evidence, argument and persuasion in the policy process*. New Haven, CN. Yale University Press.

Widavsky (1987)⁴⁴ proponen que la evaluación de cualquier intervención debe servir para mejorar el proceso de implementación e incluso pronosticar su funcionamiento futuro.

e.- Lo principal son los beneficiarios.

Stake (2004)⁴⁵, psicólogo educativo, desde la perspectiva de la evaluación cualitativa, pionero en este enfoque, desarrolla un modelo que denomina evaluación comprensiva o "respondiente" (*responsive evaluation*). Para este autor, la finalidad de la evaluación es el descubrimiento del valor o mérito y de las deficiencias de una intervención, de manera que el evaluador decide y elige los aspectos a priorizar en el proceso de la evaluación. Se basa en la metodología del estudio de caso, junto con otros autores: Stake y Gjerde (1975)⁴⁶ o Stake y Easley (1978)⁴⁷. Para Stake (2004), las ciencias sociales no pueden establecer relaciones de causalidad y entiende que la evaluación experimental encuentra serias limitaciones. Otra de las claves del modelo de Stake (2004) consiste en situar el centro de atención en los intereses de los beneficiarios de la intervención, respondiendo a sus necesidades (*responsive evaluation*). La evaluación no debe servir al profesional ni tiene que centrarse en la difusión del conocimiento, debe ser útil a las personas a las que se dirige la intervención. Igual que Wholey (1983), defiende la implicación del evaluador en el desarrollo del programa. Johnson y Joslyn (1995)⁴⁸ afirman que cuando se trata de un fenómeno político, rara vez es posible un diseño experimental, por tanto, el método adecuado es el cualitativo, de estudio de caso. Ahondando en esta idea, por su parte, Weiss y Rein (1970)⁴⁹ señalan que centrarse en los resultados finales dificulta la obtención de la valiosa información procedente de los inevitables acontecimientos no previstos, que en absoluto son infrecuentes. Además, estos autores afirman que los programas son cambiantes en

⁴⁴ Browne, A. y Wildavsky, A. (1987). What should evaluation mean to implementation. *The politics of program evaluation*, 15. (pp. 146).

⁴⁵ Stake, R. E. (2004). *Standards-based and responsive evaluation*. Thousand Oaks, CA. Sage.

⁴⁶ Stake, R. E. y Gjerde, C. (1975). An Evaluation of TCITY: The Twin City Institute for Talented Youth. *Evaluation Report Series*, 7. Chicago. Rand McNally.

⁴⁷ Stake, R. E. y Easley, I. A. (1978). Case Studies in Science Education. *Evaluation Report Series*, Vol I.

⁴⁸ Johnson, J. B. y Joslyn, R. A. (1995). *Political Science Research Methods*. Washington, DC. Congressional Quarterly.

⁴⁹ Weiss, R. S. y Rein, M. (1970). The evaluation of broad-aim programs: Experimental design, its difficulties, and an alternative. *Administrative Science Quarterly*, 15(1). (pp. 97-109).

función del contexto en el que se desarrollan. Para abordar los diferentes tipos de problemas en función de los mismos, Alkin y Christie (2005)⁵⁰ y Alkin, Patton y Weiss (1990)⁵¹, desde este enfoque cualitativo, diferencian dos grandes grupos de modelos de evaluación en la base del árbol teórico:

- a) Un modelo prescriptivo, cerrado, regulado, con prescripciones y prohibiciones, dejando claro cómo debe realizarse la evaluación.
- b) Un modelo descriptivo, general, abierto que predice o en su caso explica las actividades y las consecuencias.

Provus (1969)⁵² propone un modelo de discrepancia para la evaluación, referido a programas educativos, pero aplicable a cualquier tipo de intervención, basado en las diferencias entre los objetivos del programa y su funcionamiento en un contexto aplicado. Hogwood y Gunn (1984)⁵³ afirman que la evaluación de la intervención pública y de las políticas precisan analizar todas las fases del proceso, puesto que una valoración global está más alejada de la realidad, sin embargo, entienden que la investigación experimental, a pesar de su presupuesta objetividad, es la menos indicada, al menos para descubrir nuevas necesidades y problemas complejos.

Eisner (1985)⁵⁴ habla de la evaluación como "crítica artística" y Patton (1990)⁵⁵, incluso, llega a proponer un pensamiento creativo: "La investigación de evaluación cualitativa se basa tanto en el pensamiento crítico como en el creativo; tanto en la ciencia como en el arte del análisis" (Patton, 1990, pág. 434). En lo que se refiere a la actitud del evaluador, Patton (1990) recomienda:

- a) Estar abierto a múltiples posibilidades.
- b) Generar una lista de opciones.

⁵⁰ Alkin, M. C. y Christie, C. A. (2005). Unraveling theorists' evaluation reality. *Directions for Evaluation*, 2005(106). (pp. 111-128).

⁵¹ Alkin, M. C.; Patton, M. Q. y Weiss, C. H. (1990). *Debates on evaluation*. Newbury Park. Sage.

⁵² Provus, M. M. (1969). *The Discrepancy Evaluation Model, An Approach to Local Program Improvement and Development* Washington, DC. Bureau of Research, Office of Education.

⁵³ Hogwood, B. W. y Gunn, L. A. (1984). *Policy analysis for the real world*. Oxford. Oxford University Press.

⁵⁴ Eisner, E. W. (1985). *The art of educational evaluation: A personal view*. London. Taylor & Francis.

⁵⁵ Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA. Sage.

- c) Explorar varias posibilidades antes de escoger una.
- d) Hacer uso de múltiples formas de expresión tales como el arte, la música y las metáforas para estimular el pensamiento.
- e) Usar formas no lineales de pensamiento tales como ir hacia atrás y hacia delante y darle vueltas a un tema para lograr una nueva perspectiva.
- f) Divergir de las formas normales de pensamiento y trabajo, también para conseguir una nueva perspectiva.
- g) Confiar en el proceso y no amedrentarse.
- h) No tomar atajos, sino ponerle energía y esfuerzo al trabajo.
- i) Disfrutar mientras se ejecuta. (p. 434-435).

House (1980)⁵⁶ señala que las conclusiones sobre la valoración de una intervención social no pueden ser extraídas exclusivamente por un evaluador, sino en un foro democrático conjunto con la participación de los grupos de interés, en el que se llegue a un consenso, teniendo muy presente la dimensión ética. House (1980) habla de una evaluación metafórica, en la que los programas son objetos (metáfora) que pueden ser observados, medidos y valorados. Bryk (1983)⁵⁷, en esta línea de planteamiento, propone una evaluación basada en los diferentes niveles de grupos de interés. Fetterman (1998)⁵⁸ afirma que es necesaria la riqueza que proporciona a la evaluación una pluralidad de visiones, debido a la complejidad de la realidad. Fullan (2005)⁵⁹, desde una perspectiva sistémica, afirma que la evaluación debe contemplar todos los ámbitos y contar con todos los agentes interesados e implicados. Para Guba y Lincoln (1981)⁶⁰, la recogida de información en la evaluación, no se puede llevar a cabo separada de la valoración cualitativa y la interpretación, es decir, evaluación y valoración van necesariamente unidas. Estos autores rechazan la utilidad de los métodos experimentales o cuasi-experimentales para la evaluación Lincoln y Guba (1985)⁶¹. Para ellos, como para Bryk (1983), es necesario tener muy presentes a los

⁵⁶ House, E. R. (1980). *Evaluating with Validity*. Beverly Hills, CA. Sage.

⁵⁷ Bryk, A. S. (1983). *Stakeholder Based Evaluation*. San Francisco. Jossey-Bass.

⁵⁸ Fetterman, D. M. (1998). *Ethnography*. Thousand Oaks. Sage.

⁵⁹ Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks. Corwin Press.

⁶⁰ Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco. Jossey Bass.

⁶¹ Lincoln, Y. S. y Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA. Sage.

distintos grupos de interés. Por su parte, King, Morris y Fitz-Gibbon (1987)⁶² ponen de manifiesto la importancia de la evaluación de la implementación y el funcionamiento del programa y la participación en la misma de las personas cercanas al mismo. Por último, Kelly (1998)⁶³ se muestra igualmente partidaria de procesos inductivos y de técnicas cualitativas, como entrevistas a personas representativas y seleccionadas, rechazando las técnicas puramente experimentales.

f.- La prioridad es la política.

Desde el ámbito de la psicología, Cronbach (Cronbach & Snow, 1977)⁶⁴, adoptando un punto de vista ecléctico entre la postura clásica y el enfoque naturalista, entienden la evaluación como un conglomerado diverso de actividades y de metodologías cuantitativas y cualitativas al servicio de la toma de decisiones en la intervención, aunque este proceso no es directo, sino que requiere una contextualización y una interpretación (los autores utilizan el término "*social inquiry*" por ciencia social). Lo nuclear del proceso es la generalización, proporcionada por la validez externa, que no es exclusiva de los métodos cuantitativos. Cronbach y Shapiro (1982)⁶⁵, afirman que los métodos experimentales y rigurosos encorsetan la evaluación y limitan sus posibilidades. A la hora de evaluar un programa, identifican cuatro elementos (UTOS): unidades, tratamiento, resultados y contexto. Cronbach desarrolló y extendió la diferenciación de Scriven entre evaluación formativa y sumativa. Lo primordial, por lo tanto, para estos autores es la toma de decisiones políticas (no de gestión del programa) y a ello se debe dirigir la evaluación. De alguna manera, existe una notable conexión entre el planeamiento de Cronbach y el de Weiss, al conceder gran importancia al contexto político, por un lado, y al avance de la ciencia de la evaluación, por otro. Así, este conocimiento, podrá ser transmitido y producirá generalizaciones,

⁶² King, J. A.; Morris L. L. y Fitz-Gibbon, C. T. (1987). *How to assess program implementation*. Thousand Oaks. Sage.

⁶³ Kelly, R. M. (1998). An inclusive democratic polity, representative bureaucracies, and the new public management. *Public administration review*, 58(3). (pp. 201-208).

⁶⁴ Cronbach, L. J. y Snow, R. E. (1977). *Aptitudes and instructional methods: A handbook for research on interactions*. Nueva York. Irvington.

⁶⁵ Cronbach, L. J. y Shapiro, K. (1982). *Designing evaluations of educational and social programs*. San Francisco. Jossey-Bass.

esto es validez externa, un concepto al que este autor concede gran importancia y que desarrolla en profundidad, junto con Snow (Cronbach & Snow, 1977).

g.- La evaluación adaptada.

Rossi (Rossi & Freeman, 1985), sociólogo, cuyo origen se sitúa en el enfoque clásico-experimental, va evolucionando hasta representar como ningún otro autor la articulación y la integración del resto de las teorías desarrolladas sobre evaluación. Para llevar a cabo dicha postura integradora, desarrolla el enfoque de la evaluación comprensiva, adaptada y conducida por la teoría. De esta manera Rossi y Freeman (1985) se apoyan en tres fundamentos⁶⁶:

- a) *Compressive evaluation*: evaluación global o total.
- b) *Tailored evaluation*: evaluación a la medida o adaptada.
- c) *Theory-driven evaluation*: evaluación sobre el modelo teórico, desarrollada por Chen y Rossi (1980)⁶⁷ y Chen (1990)⁶⁸. Se trata de detectar, en el caso de que no se alcancen los efectos deseados, si se trata de un defecto de planteamiento teórico en las bases del programa, si la causa es que se ha llevado mal a la práctica o si el programa no es adecuado o suficiente.

Para Rossi y para Lipsey y Pollard (1989)⁶⁹, igual que la mayoría de los teóricos, la evaluación engloba tres componentes, cuyas acciones se realizan en 3 momentos diferentes:

- a) Análisis relacionados con la conceptualización y diseño de las intervenciones.
- b) Control de la realización y del desarrollo del programa.
- c) Valoración de la utilidad del programa, sus efectos y la relación entre costos-eficacia.

⁶⁶ Rossi, P. H. y Freeman, H. E. (1985). *Evaluation: A Systematic Approach*. Beverly Hills. Sage.

⁶⁷ Chen, H-T. y Rossi, P. H. (1980). The multi-goal, theory-driven approach to evaluation: A model linking basic and applied social science. *Social Forces*, 59. (pp. 106-122). Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxy.uned.es/docview/38276265?accountid=14609>

⁶⁸ Chen, H. T. (1990). *Theory-driven evaluation*. Newbury Park, CA. Sage.

⁶⁹ Lipsey, M. W. y Pollard, J. A. (1989). Driving toward theory in program evaluation: More models to choose from. *Evaluation and Program Planning*, 12(4). (pp. 317-328).

Además, introducen el análisis económico, sin embargo, su aportación diferencial, es que Rossi y Lyall (1978)⁷⁰ no plantean la realización de los tres en todas las evaluaciones, sino que propone diferentes modelos de evaluación, adaptados a cada programa, a medida. Así lo aplican en su práctica evaluadora Berk, Lenihan y Rossi (1981)⁷¹. Y este planteamiento basado en modelos teóricos adaptados a cada intervención no excluye ninguna de las aportaciones de otros enfoques teóricos, desde los más experimentalistas, cuyas técnicas propone prioritarias, hasta los más cualitativos y creativos. De acuerdo con este principio, Rossi y Freeman (1985) defienden que el modelo de evaluación será diferente para cada tipo de programa, identificando tres categorías:

- a) Programas innovadores, en implantación.
- b) Programas en proceso de ajuste.
- c) Programas estables.

Rossi y Wright (1977)⁷² afirman que la evaluación puede realizarse a distintos niveles:

- a) La evaluación a nivel de los medios previstos y utilizados.
- b) La evaluación de realizaciones, es decir de los resultados.
- c) La evaluación del grado de eficiencia.

De acuerdo con este planteamiento integrador, otros autores como Pollit (1995)⁷³, afirman que la evaluación de la intervención social es un conglomerado de procedimientos basados en diferentes teorías y en distintos procedimientos metodológicos, de manera que el evaluador debe seleccionar aquellos que mejor se adapten al programa objeto de evaluación, siempre basándose en criterios económicos,

⁷⁰ Rossi, P. H. y Lyall, K. C. (1978). An overview evaluation of the NIT experiment. En Cook, M. L.; Del Rosario, K. M.; Hennigan, K. M.; Mark, M. M. y Trochim, W. M. K. (ed). *Evaluation studies review annual*, 3. (pp. 412-428). Beverly Hills, CA. Sage.

⁷¹ Berk, R. A. Lenihan, K. J. y Rossi, P. H. (1981). Crime and Poverty: Some Experimental Evidence from Ex-Offenders. En Freeman, H. E. y Solomon, M. A. (ed). *Evaluation studies review annual*, 6. (pp. 339-359). Beverly Hills, CA. Sage.

⁷² Rossi, P. H., y Wright, S. R. (1977). Evaluation research: An assessment of theory, practice, and politics. *Evaluation Quarterly*, 1(1). (pp. 5-52).

⁷³ Pollit, C. (1995). Justification by works or by faith? Evaluating the new public management. *Evaluation*, 1(2). (pp. 133-154).

de eficacia y eficiencia. De la Orden (1990)⁷⁴ establece los tres criterios de calidad: la eficacia, la eficiencia y la funcionalidad; en función de las relaciones entre los elementos de un programa: objetivos y metas, procesos, entradas y productos. De esta forma, establece que:

- a) La eficiencia se refiere a la relación de los productos con los procesos y las entradas.
- b) La eficacia es la relación entre productos y entradas.
- c) La funcionalidad se refiere a la relación entre los productos y los objetivos metas.

Owen y Rogers (1999)⁷⁵ entienden la evaluación de programas como un proceso de aplicación de la investigación, que está determinada por la intervención, su objeto de estudio, su finalidad y su contexto. Se trata de un proceso adaptado, que debe ser riguroso y sistemático. Preskill y Catsambas (2006)⁷⁶, desde el enfoque de la investigación apreciativa, apuntan que es preferible atender a las fortalezas de los programas y realizar evaluaciones ambientales, intentando potenciar lo que mejor funciona, que establecer límites a la propia evaluación, tratando de detectar fallos o de recortar actuaciones.

3.- La evaluación en la actualidad. La investigación evaluativa.

a.- Análisis de los enfoques teóricos.

Simplificando, podemos agrupar los anteriores enfoques teóricos en tres categorías:

- El enfoque cuantitativo. Utilizaremos este término para denominar al que muchos autores se refieren con términos como clásico o científico-experimental.
- El enfoque cualitativo. Seleccionamos esta denominación, aunque encontramos otras como evaluación naturalista, pluralista, ambientalista, libre de objetivos...
- Enfoque integrador.

⁷⁴ De la Orden, A. (1990). Evaluación de los efectos de los programas de intervención. *Revista de investigación educativa*, 8(16). (pp. 61-76).

⁷⁵ Owen, J. M. y Rogers, P. (1999). *Program Evaluation: Forms and Approaches*. Thousand Oaks. Sage.

⁷⁶ Preskill, H. y Catsambas, T. T. (2006). *Reframing evaluation through appreciative inquiry*. London. Sage.

i.- Limitaciones de la evaluación clásica - cuantitativa.

Como hemos señalado, esta evaluación se basa en el establecimiento de relaciones causales entre la intervención y los efectos producidos. Para ello, se procede a:

- Formulación de objetivos y metas.
- Diseño e implantación de un programa de intervención social encaminado a conseguir los objetivos.
- Comprobación de que se han logrado dichos objetivos.

Según Ballart (1992)⁷⁷, por un lado, la definición de los objetivos ya conlleva serias dificultades, puesto que deben ser operacionales, medibles y que faciliten la formulación de indicadores cuantitativos. Por otro lado, las estrategias no suelen ser sencillas, lo que dificulta el establecimiento de relaciones causales directas. Y, por último, la aplicación de diseños experimentales, con grupos de control aleatorios, fuera del laboratorio, resulta prácticamente imposible en infinidad de ocasiones, además de ser susceptible de cuestionamiento ético. En las situaciones reales, realizar medidas antes y después de la intervención y aislar otras variables que puedan influir durante el proceso es muy difícil.

En opinión de Weiss (1972)⁷⁸, además, encontramos otras limitaciones. Por una parte, de tipo temporal, al tratarse de evaluaciones, a menudo largas en el tiempo, lo que supone que pierden utilidad porque no llegan a tiempo para tomar las decisiones adecuadas y, por otra parte, de tipo económico, al tratarse de estudios de elevado coste. Por último, los resultados obtenidos a través de estos métodos son resultados técnicos, de interpretación ambigua, que, además, suelen concluir que la eficacia de los programas es muy similar, de bajos resultados, sin ofrecer diferencias entre los mismos, lo que disminuye la utilidad práctica de la propia evaluación.

⁷⁷ Ballart, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso*. Madrid. INAP.

⁷⁸ Weiss, C. H. (1972). *Evaluation research*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.

ii.- Debilidades de la evaluación cualitativa.

Agrupamos aquí buena parte de los enfoques teóricos analizados, de manera que vamos a extraer los aspectos comunes a todos ellos. Siguiendo a Ballart (1992), se trata de cuatro puntos o características:

1. Variedad del proceso de evaluación, de forma participativa, atendiendo a un amplio abanico de dimensiones, de participantes... Se propone una evaluación pluralista.
2. Utilidad de las conclusiones de la evaluación. Todos estos enfoques conceden gran importancia a que los resultados de la evaluación puedan ser utilizados y, de hecho, se utilicen, ya sea en el ámbito de la política, de la gestión o en favor de los intereses de los beneficiarios.
3. Metodología cualitativa, como la única vía para profundizar en el contenido del programa, interpretarlo y entenderlo, así como el contexto en el que se desarrolla.
4. Metodología dinámica, sujeta a cambios durante el propio proceso de evaluación. Se rechazan los métodos experimentales que requieren ser aplicados en una situación fija, irreal.

Mientras la evaluación clásica centra el foco de atención en observar los efectos de la intervención y compararlos con la situación inicial, los enfoques de carácter más cualitativo lo hacen en el proceso y en la implementación, para identificar los aspectos que puedan explicar dichos efectos.

Es evidente que una de las limitaciones de los enfoques naturalistas es la debilidad de sus conclusiones al no poder controlar algunos sesgos como los intereses de los participantes en el proceso evaluador, por ejemplo, responsables técnicos, políticos, beneficiarios o el propio evaluador. Este sistema de participación conlleva un proceso negociador, que, por una parte, puede terminar siendo no representativo y que, por otra, también requiere tiempo, con lo que no se soluciona una de las limitaciones importantes de la evaluación experimental, como establece Ballart (1992).

b.- Conclusión. Enfoque integrador.

Resumiendo, la evaluación clásica encuentra dos grandes limitaciones, por un lado, la dificultad de aplicar diseños experimentales fuera del laboratorio, y por otro, la escasa utilidad de los resultados que ofrece. Por su parte, la evaluación pluralista se topa con problemas de validez. Una postura integradora puede minimizar ambas limitaciones, sin embargo, incrementa la necesidad de recursos y alarga aún más el proceso temporal. A la luz de este análisis, la opción teórico-metodológica que parece más acertada es la evaluación adaptada, propuesta y desarrollada por Rossi y Freeman (1985), basada en el estudio de caso y planteando una investigación evaluativa a medida del programa a evaluar y de las posibilidades de llevarla a cabo. Esta es la perspectiva teórica, de carácter holístico, que se adopta en este trabajo. La evaluación que aquí se lleva a cabo viene definida por la naturaleza, las peculiaridades y la propia esencia de la intervención objeto de valoración, la cual es el primer gran objetivo del estudio. Se trata pues, de una metodología de estudio de caso, que, como hemos visto, en absoluto es incompatible con una posterior generalización, tal y como establecen Cronbach y Shapiro (1982), lo que posibilita, a priori, el segundo de los objetivos de este trabajo: el diseño y la validación de un modelo de evaluación de otros programas de similar naturaleza. Sin embargo, esta perspectiva de evaluación sí que requiere que dicho modelo, así como sus posibles instrumentos y herramientas sean adaptables a las características de otras intervenciones. Más adelante, se justifica y se desarrolla esta proposición.

4.- La práctica de la evaluación de programas. Metodología.

a.- Algunas perspectivas metodológicas.

En este apartado, se van a estudiar algunas aportaciones, que vamos a denominar perspectivas metodológicas, para diferenciarlas de los anteriores enfoques teóricos. Si bien, no podemos hablar de teoría y de metodología como si se tratara de dos áreas separadas, pues tanto los primeros como los segundos contienen elementos teóricos y metodológicos, es cierto que las propuestas que revisaremos a continuación tienen un

carácter claramente aplicado. Además, todas ellas pueden ser conectadas con alguno de los enfoques anteriores.

i.- La evaluación de servicios y programas sociales según la propuesta de Aguilar y Ander-Egg (1994).

Aguilar y Ander-Egg (1994)⁷⁹ entienden la evaluación como un proceso de investigación, en el que sólo es aplicable el método científico, de manera que se sitúan muy cerca del enfoque teórico clásico. La evaluación es, según estos autores:

...una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante, en qué apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase de diagnóstico, programación o ejecución), o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos; comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma tal, que sirva de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción, o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados. (pág. 18).

La propuesta de estos autores para la clasificación de los tipos de evaluación, en función del criterio de los aspectos a evaluar es la siguiente:

- a) Evaluación del diseño y conceptualización del programa, que, Según Aguilar y Ander-Egg (1994):

⁷⁹ Aguilar, M. J. y Ander-Egg, E. (1994). *Evaluación de servicios y programas sociales*. Buenos Aires. Lemen.

...juzga la pertinencia formal y potencial de un programa, teniendo en cuenta básicamente la coherencia interna entre sus distintos componentes.

Comporta tres aspectos fundamentales:

- Estudio-investigación.
- Diagnóstico.
- Diseño y concepción del programa.” (pág. 38).

b) Evaluación de la instrumentación y seguimiento del programa, que consiste en “...evaluar cómo está funcionando” (Aguilar & Ander-Egg, 1994, pág. 18). Siguiendo la propuesta de estos autores, comprende varios aspectos:

- Cobertura.
- Implementación.
- Ambiente organizacional.
- Rendimiento personal.

c) Evaluación de la eficacia (resultados) y eficiencia (rentabilidad).

- De la eficacia (resultados). Aguilar y Ander-Egg (1994), entienden que es la parte más importante de todo el proceso evaluativo, quedando el resto de evaluación supeditada a este aspecto y distinguen entre:
 - Evaluación de resultados, cuando se focaliza en los destinatarios.
 - Evaluación de impacto, cuando se tiene en cuenta el conjunto de la población de la que los beneficiarios forman parte.
- De la eficiencia (rentabilidad), distinguiendo entre rentabilidad económica y rentabilidad política y social. Identifican tres tipos de análisis:
 - Coste-efectividad o coste-eficacia.
 - Coste-utilidad.
 - Coste-beneficio.

Por otra parte, Aguilar y Ander-Egg (1994), establecen unos principios o requisitos para la investigación evaluativa:

- Principios que resultan de las exigencias del método científico:
 - Validez.

- Fiabilidad.
- Principios de carácter práctico:
 - Practicidad y utilidad.
 - Oportunidad.

ii.- La evaluación del impacto social según el enfoque propuesto por Pichardo (1993).

Pichardo (1993)⁸⁰, que se sitúa igualmente cercana al enfoque clásico-experimental, define impacto social como: "...los cambios o variaciones deseados en los destinatarios de las políticas (sociales o no), programas y/o proyectos..." (Pichardo, 1993, pág. 73)
"De tal manera, que... puede observarse en tres niveles básicos:

- a) Los destinatarios de las acciones evaluadas.
- b) El medio institucional en el cual se desarrollan...
- c) El contexto en el cual se inscriben..." (Pichardo, 1993, pág. 74).

Esta autora concibe el impacto social como un enfoque de evaluación, una perspectiva metodológica, no únicamente como un criterio de evaluación, percepción parcial e incompleta. A su vez, se trata de una síntesis de cuatro enfoques generales de evaluación:

- a) La evaluación privada o análisis de rentabilidad, buscando la maximización del beneficio obtenido. En esta evaluación, Pichardo incluye dos indicadores: la tasa interna de retorno (TIR) o ganancia obtenida de la inversión y el valor neto actualizado (VAN), que asume que la rentabilidad obtenida disminuye con el tiempo.
- b) La evaluación social o Análisis de Costo / Beneficio (ACB) desde el punto de vista público, como apuntan Cohen y Franco (1992), no privado, es decir, teniendo en cuenta los intereses del estado.
- c) El Análisis de Costo / Eficiencia (ACE), similar al anterior, pero la eficiencia no se mide exclusivamente en términos económicos, según Cohen y Franco (1992).

⁸⁰ Pichardo, A. (1993). *Evaluación del impacto social: el valor de lo humano ante la crisis y el ajuste*. Buenos Aires. Lumen-Hvmanitas.

- d) Evaluación experimental o comparación cuantitativa entre lo programado y lo ejecutado, respecto de los resultados obtenidos, mediante métodos experimentales o cuasiexperimentales. Este enfoque se basa en dos criterios fundamentales:
- La eficacia: consecución de los objetivos.
 - La eficiencia: conseguir dichos objetivos con los menores recursos posibles.

En cuanto a los requisitos que debe cumplir la evaluación del impacto social, Picardo (1993) destaca 5:

- a) Validez.
- b) Confiabilidad.
- c) Practicabilidad.
- d) Objetividad.
- e) Oportunidad.

Por otra parte, considera que pueden darse varias formas de evaluación de impacto social:

- a) Externa a la organización.
- b) Interna, dentro de la organización.
- c) Mixta.
- d) Autoevaluación, realizada directamente por los responsables de la intervención.
- e) Participante, incluyendo a los destinatarios.

Según la naturaleza y los fines de la evaluación, la autora identifica dos tipos:

- a) Exploratoria – Descriptiva, cuando la finalidad es recopilar información, especialmente cuantitativa.
- b) Analítica, cuya finalidad es la interpretación de la información.

Por último, asume la evaluación "...como proceso integral y continuo..." (Picardo, 1993, pág. 178). En este proceso se suceden tres momentos o fases de la intervención, y, por tanto, de la propia evaluación:

- a) La evaluación ex-ante, que centra su interés en "determinar la viabilidad de generar el impacto social deseado. Los resultados de esta evaluación constituyen un insumo

fundamental para la etapa de la formulación de las decisiones” (Pichardo, 1993, pág. 179)

Los parámetros en la evaluación en esta etapa inicial son dos: el análisis de viabilidad y el de trascendencia social.

- b) La evaluación concurrente, enfocada en “examinar la organización de los medios disponibles que garanticen el logro del impacto social deseado. De ahí que la supervisión y el seguimiento de las acciones ocupen un papel central en este momento evaluativo” (Pichardo, 1993, pág. 179).

Los parámetros para la evaluación que se realiza durante la ejecución del proyecto son: el análisis del rendimiento o del progreso y el de trascendencia social.

- c) La evaluación ex-post, centrada en “comprobar el grado de cumplimiento efectivo y eficiente de los objetivos del impacto social programado”.

La evaluación que se realiza una vez finalizada la intervención es el “análisis del impacto propiamente dicho” (Pichardo, 1993, pág. 348).

iii.- La evaluación de programas y servicios públicos propuesta por Ballart (1992).

Ballart (1992)⁸¹ plantea la siguiente definición:

...la evaluación de programas tiene que ver tanto con los efectos de un programa sobre sus beneficiarios, como con su implementación, como con el proceso de formulación de propósitos generales y objetivos más específicos, lo que tendría que permitir relacionar, de acuerdo con el modelo teórico, resultados finales, con la forma en que es administrado el programa y planificada la intervención (pág. 19).

Ballart (1992) se sitúa en un enfoque claramente integrador y basa su definición en el planteamiento de Rossi y Freeman (1985)⁸² para quienes la evaluación es “...la aplicación sistemática de procedimientos de investigación social para valorar la

⁸¹ Ballart, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso*. Madrid. INAP.

⁸² Rossi, P. H. y Freeman, H. E. (1985). *Evaluation: A Systematic Approach*. Beverly Hills. Sage.

conceptualización y diseño, implementación y utilidad, de los programas de intervención social" (Rossi & Freeman, 1985, pág. 20).

De las líneas resumidas en esta definición, Ballart (1992) extrae las categorías para su clasificación:

- Según su propósito, puede ser evaluación formativa o de proceso y evaluación conclusiva o de resultados.
- Teniendo en cuenta la naturaleza del estudio, distingue entre evaluación descriptiva y evaluación analítica.
- Según la relación de los evaluadores con la organización que desarrolla el proyecto, puede distinguirse entre evaluación interna y externa.
- Por último, incluye la meta-evaluación o síntesis de los resultados de varias evaluaciones.

A su vez, en lo que respecta al proceso evaluación, Ballart (1992) establece cuatro fases:

- a) Evaluación de la Conceptualización y del Diseño de los Programas. Se trata de un diagnóstico de las necesidades, de una valoración del diseño de la intervención y de su coherencia y racionalidad.
- b) Evaluación de la Implementación de los Programas. Consiste en "...una supervisión o control del funcionamiento del programa que indudablemente puede interesar a los gestores del programa que pueden tomar acciones de tipo correctivo en relación con problemas de gestión..." (Ballart, 1992, pág. 76).
- c) Evaluación de la Eficacia o Impacto de los Programas. "Una evaluación de eficacia o impacto examina la medida en que éste produce un cambio en la dirección deseada..." "La cuestión esencial en la evaluación de impacto es, pues, separar los efectos del programa de otros efectos externos para determinar hasta qué punto el programa es responsable de los cambios observados durante y después de su puesta en práctica." (Ballart, 1992, pág. 76). Para este autor, no hay diferencias entre la evaluación de impacto y evaluación de eficacia.
- d) Evaluación de la Eficiencia de los Programas. Implica una evaluación de eficacia previa. Según este autor, "...el impacto de un programa deberá ser juzgado en

función de su coste ya que puede ocurrir perfectamente que un determinado programa está produciendo unos resultados escasos por los costes en que ha incurrido.” (Ballart, 1992, pág. 77).

iv.- La evaluación según el enfoque de la UNESCO. SIEMPRO (1999).

El Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales de la UNESCO, SIEMPRO (1999).⁸³, desde un enfoque integrador igualmente:

...concibe la evaluación como un proceso permanente y continuo de indagación y valoración de la planificación, la ejecución y la finalización del programa social. Su finalidad es generar información, conocimiento y aprendizaje dirigidos a alimentar la toma de decisiones oportunas y pertinentes para garantizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos, los resultados y los impactos de los programas... (pág. 55).

Estos autores, SIEMPRO (1999). distinguen tres fases, con sus correspondientes instrumentos, que configuran lo que denominan la gestión integral de un programa social:

a) Planificación

- La evaluación ex-ante. Evaluación que se lleva a cabo antes de empezar la intervención y consiste en “...un análisis de la formulación del programa para conocer si los elementos operativos del mismo ... resultan consistentes...” e “...indaga la viabilidad de los componentes y de las actividades planificadas ... De esta manera, se busca racionalizar la inversión social.” (pág. 74). En resumen, consistencia y viabilidad.

b) Ejecución

⁸³ SIEMPRO. Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados. (1999). *Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales*. Brasil. UNESCO, Fondo de Cultura Económica.

- El monitoreo. Es un proceso permanente que se desarrolla a lo largo de toda la fase de ejecución que "...consiste en el análisis periódico ... con el objeto de establecer el grado en que las actividades de cada componente, el cronograma de trabajo, las prestaciones y los resultados se cumplen de acuerdo con lo planificado. Gracias a este control, se pueden detectar deficiencias e incongruencias y corregir o replantear oportunamente." (pág. 87). En síntesis, posibilitar los ajustes.
- La evaluación diagnóstica. Es una evaluación puntual y profunda, que se lleva a cabo en un momento concreto, durante la ejecución, para "...detectar y analizar problemas y obstáculos con miras a lograr un impacto más significativo del programa y una mayor eficacia y eficiencia en la utilización de recursos." (pág. 93). En resumen, anticipación de resultados y acciones de mejora.
- La evaluación desde la perspectiva de los beneficiarios. Es la llamada evaluación participativa y pretende incorporar "...la perspectiva de las poblaciones beneficiarias en el proceso de análisis de las fortalezas y las debilidades de los programas y de los impactos que generan en las condiciones de vida de esas poblaciones" (pág. 97). Cousins y Whitmore (1998)⁸⁴ diferencian dos tipos de evaluación participativa: la evaluación participativa práctica (*practical participatory evaluation*) y la evaluación participativa transformadora o emancipadora (*transformative participatory evaluation*).

c) Evaluación

- La evaluación de resultados finales. Aunque se planifica con anterioridad, se lleva a efecto en el momento de la finalización de la intervención y pretende "...indagar y analizar el cumplimiento de las metas previstas para cada uno de los objetivos específicos del programa (metas de resultado) en términos de su efectividad, su eficacia y su eficiencia, para obtener conclusiones...". (p. 101). En síntesis, eficacia y eficiencia inmediata.
- La evaluación de impacto. Como se ha señalado más arriba, Aguilar y Ander-Egg (1994) basan la diferencia entre evaluación de resultados, cuando se focaliza en

⁸⁴ Cousins, J. B. y Whitmore, E. (1998). Framing participatory evaluation. *New directions for evaluation*, 80. (pp. 5-23).

los destinatarios e impacto, cuando se tiene en cuenta el conjunto de la población. En contraste con este planteamiento, el SIEMPRO (1999), al igual que otros autores como Borus y Tash (1970)⁸⁵, entiende que la evaluación de impacto es la que se realiza un tiempo después de finalizada la ejecución de la intervención. La evaluación de impacto es, según SIEMPRO (1999) "...el análisis que permite conocer si el programa social ha generado cambios relevantes en las condiciones de vida de la población beneficiaria." (pág. 106). Para la evaluación de impacto en concreto, el enfoque adoptado en este manual es el de la perspectiva clásica, tratando de establecer relaciones causales, por medio de la aplicación de diseños experimentales, cuasiexperimentales y no experimentales.

5.- La evaluación. Elementos para una definición.

En el contexto teórico de integración de enfoques en el que nos encontramos en la actualidad, cuyo planteamiento se asume y se comparte en este trabajo, más que tratar de ofrecer una definición del concepto de evaluación de programas, que difícilmente va a aportar luz a la comprensión del término y que tampoco va a enriquecerlo, vamos a tratar de encontrar todos los componentes que integran el marco conceptual de la evaluación. Se trata de realizar una identificación de todos aquellos elementos que hemos ido viendo en las diferentes perspectivas teóricas y metodológicas anteriores y tratar de combinarlos y relacionarlos en un sistema.

La evaluación de la intervención es un PROCESO, lo que significa que se trata de una sucesión temporal de fases. Pero no hablamos de un proceso automático. Aunque puede y debe ser programado y en la medida de lo posible, sistemático, su desarrollo es complejo y de carácter variable y dinámico. Llevarlo a cabo requiere, sin duda, amplios conocimientos, pero también habilidades, es decir, se trata de una competencia profesional. ¿Estamos hablando de una disciplina científica, y, por tanto, de una categoría profesional emergente? Para contestar afirmativamente a esta pregunta,

⁸⁵ Borus, M. E. y Tash, W. R. (1970). *Measuring the Impact of Manpower Programs: A Primer*. Ann Arbor, Michigan. The University of Michigan-Wayne State University, Institute of Labor and Industrial Relations.

debemos identificar su objeto de estudio, pero fundamentalmente su método propio y, además, es preciso asegurarnos de que tiene una aplicación práctica.

Su campo de estudio, su objeto, algo que apuntaba Scriven y en lo que coinciden absolutamente todos los enfoques teóricos que acabamos de revisar, es indagar y e incluso calcular el valor, el mérito de una intervención social. Esto es VALORACIÓN. No entraremos en el debate sobre valoración o evaluación, en este trabajo el concepto valoración se utiliza para referirse al mero hecho de valorar algo a la luz de la información hallada. Entenderemos evaluación como todo el proceso de investigación y valoración como una parte fundamental del mismo, que es, a su vez, el propio resultado final.

Siguiendo con la finalidad del proceso evaluador, otro de los factores comunes de todas las teorías es la búsqueda de una RELACIÓN CAUSAL entre la intervención y sus efectos. Los cambios conseguidos deben ser una consecuencia directa de la intervención y sólo de ella. Este es el punto nuclear para la búsqueda de un método. Lo que nos habilita para aproximarnos a esta relación causa-efecto es el grado de VALIDEZ. Como en cualquier ciencia, renunciamos a la búsqueda de la verdad absoluta, por lo tanto, hablamos siempre en términos de probabilidad. La validez interna, es la que nos permite establecer que, en un programa concreto, los resultados son fruto de su implementación. La validez externa nos legitima para predecir que la misma intervención en otro lugar, en otro contexto, en distinto momento o con diferente población, produciría los mismos efectos, esto es generalización de las conclusiones. Si, establecida esta relación causal, los resultados obtenidos son los esperados, los deseados y se corresponden con las metas y los objetivos planteados, el programa tiene una característica, la EFICACIA. Si, además, se ha realizado con los mínimos recursos posibles, hablamos de EFICIENCIA. Se trata de un concepto relativo, sólo se puede afirmar que una intervención es eficiente, comparándola con otras similares en objetivos.

Con todo, la evaluación es INFORMACIÓN organizada, que da lugar a CONOCIMIENTO CIENTÍFICO. La investigación evaluadora va más allá de la evaluación de un programa

o una serie de ellos, persigue el avance de la ciencia y la construcción paulatina de un marco conceptual y relacional de la intervención social. Busca la formulación de teorías explicativas, de nuevas hipótesis y posibilita la generación de nuevas líneas de investigación.

En lo concerniente al método, sólo cabe uno: el MÉTODO CIENTÍFICO. Con las características y la pluralidad de formas que adopta la aplicación de este método en las ciencias sociales. Esto se traduce en la utilización de una metodología CUANTITATIVA, en la que se establezcan mediciones, indicadores..., asegurándose de la FIABILIDAD de los instrumentos de medida, esto es consistencia en las mediciones, y una metodología CUALITATIVA, mediante la que se interpretan las observaciones y la información extraída, numérica o no. Por ello, en el proceso de evaluación, se utilizan diseños experimentales en la medida de lo posible, cuasiexperimentales, correlacionales y no experimentales y se recurre a técnicas estadísticas y otras como la observación directa, la entrevista, la participación de agentes implicados y grupos de interés, los grupos de discusión o la revisión documental.

Por último, en lo referente a la aplicación y a su utilidad práctica, característica imprescindible para cualquier disciplina y para todo campo de la ciencia, arriesgando, podemos sintetizar y agrupar las diferentes aportaciones en una afirmación: sirve para TOMAR DECISIONES y para FORMULAR POLÍTICAS E INTERVENCIONES, se sitúe en el centro de atención la política, la gestión o los beneficiarios. Con todo ello, los resultados de los procesos de evaluación explican, con muchas limitaciones predicen y siempre arrojan luz para establecer e implantar medidas que contribuyan eficaz y eficientemente, a lo que en este trabajo entendemos que es el fin último de la intervención social: SOLUCIONAR PROBLEMAS SOCIALES.

6.- Tipos de evaluación.

Anguera y Chacón (2008)⁸⁶ resumen los diferentes tipos de evaluación, en función de diferentes criterios, basados en las taxonomías de diferentes autores: Aguilar y Ander-Egg (1994) y Fernández-Ballesteros (1996), López (1992), Muñoz (1992), Cohen y Franco (1992) y Reboloso (1994). También incluyen los componentes del proceso de evaluación.

- Según su función (propuesta inicial de Scriven (1991)):
 - Sumativa: de resultados o efectos. Con esta evaluación se pretende saber el cumplimiento de los objetivos prefijados y hasta qué punto se han satisfecho las necesidades de la población beneficiaria.
 - Formativa: de seguimiento o de implementación. Esta evaluación trata de ver cómo se inicia el programa y cómo se está desarrollando. Evalúa su funcionamiento y persigue su ajuste y su mejora.

- Según el momento:
 - Inicial (ex-ante). Se trata de todo el proceso de valoración que se realiza antes de la puesta en marcha de una intervención.
 - Concurrente (durante). Se trata de conocer cómo se está implantando el programa, con respecto a su planificación y a una anticipación de posibles resultados.
 - Final (ex-post). Se trata de comprobar que se ha alcanzado la situación deseada, una vez finalizada la intervención o incluso un tiempo después de la misma.

- Según el aspecto del programa a evaluar:
 - Diseño y conceptualización: se evalúan aspectos como las necesidades y se realiza un diagnóstico de la situación, y se analiza el contexto, la cobertura, la

⁸⁶ Anguera, M. T. y Chacón, S. (2008). Aproximación conceptual. En Anguera, M.T.; Chacón, S. y Blanco-Villaseñor, A. (ed). *Evaluación de programas sanitarios y sociales. Abordaje metodológico*. (pp. 17-36). Madrid. Síntesis.

factibilidad, la viabilidad, la aceptabilidad, la usabilidad, la coherencia, la ética, la equidad y la evaluabilidad.

- Proceso, seguimiento, monitoreo, instrumentación y desarrollo: se estudian aspectos como la adecuación, la calidad, el desempeño profesional, la satisfacción, el progreso, la continuidad, la suficiencia y el ambiente organizacional.
- Impacto, efectos, resultados, producto, eficacia, eficiencia: se valora, entre otros aspectos, la utilidad y la rentabilidad.

- Según la finalidad:
 - Proactiva, toma de decisiones y mejora.
 - Retroactiva y económica.

- Según las áreas evaluadas:
 - Formal y de coherencia interna.
 - Sustantiva y de pertinencia real.

- Según la procedencia del evaluador:
 - Interna. Evaluación realizada por los propios responsables del programa.
 - Externa. Evaluación que se realiza desde fuera de la organización, por evaluadores independientes.
 - Mixta. Interna y externa, de forma coordinada.
 - Autoevaluación. Cada profesional evalúa su parte.
 - Participativa. Evaluación realizada incorporando el punto de vista de los beneficiarios.

Por último, agrupamos en el concepto de metaevaluación un proceso que engloba las conclusiones de varios tipos de evaluaciones. En la **tabla 1**, se resumen los tipos de evaluación.

TABLA 1.- TIPOS DE EVALUACIÓN.

Tipos de evaluación, clasificación según el criterio.					
Función	Momento	Aspecto del programa a evaluar	Finalidad	Áreas evaluadas	Procedencia del evaluador
Sumativa: de resultados o efectos.	Inicial (ex-ante).	Diseño y conceptualización: necesidades, diagnóstico, contexto, cobertura, factibilidad, viabilidad, aceptabilidad, usabilidad, coherencia, ética, equidad y evaluabilidad.	Proactiva , toma de decisiones y mejora.	Formal y de coherencia interna.	Interna.
	Concurrente (durante).	Proceso , seguimiento, monitoreo, instrumentación y desarrollo: adecuación, calidad, desempeño profesional, satisfacción, progreso, continuidad, suficiencia y ambiente organizacional.			Externa.
Final (ex-post).			Impacto , efectos, resultados, producto, eficacia, eficiencia: utilidad y rentabilidad.	Mixta.	
	Formativa: de seguimiento o de implementación.	Retroactiva y económica.		Sustantiva y de pertinencia real.	Autoevaluación.
Participativa.					
Metaevaluación: suma de varias evaluaciones.					

Fuente: Anguera y Chacón (2008). Elaboración propia.

7.- Fases de la evaluación.

En este apartado, vamos a tratar de reunir la mayor parte de las aportaciones de los anteriores enfoques teóricos y metodológicos, estructuradas en los tres momentos esenciales del proceso de evaluación. Dada la naturaleza de este trabajo, vamos a ver las tres fases de forma resumida, para centrarnos y analizar con mayor profundidad la tercera, la evaluación del impacto social, en un apartado posterior.

a.- La evaluación inicial. Diagnóstico y diseño.

Todos los autores coinciden en destacar dos elementos fundamentales en esta fase previa e inicial de la intervención, en la que se trata, por un lado, de definir las necesidades o el problema social y, por otro lado, de diseñar la propia intervención,

dejando clara la situación final o solución que se espera a la conclusión de la misma. Por tanto, en esta fase del proceso, se busca:

- Un diagnóstico, un estudio de la realidad social, una identificación del problema social a solucionar, una detección de necesidades, todo ello, incardinado en un contexto histórico, social y geográfico.
- El diseño de la intervención. Esta es la fase de la programación y el papel de la evaluación es valorar la misma. Hemos descrito la situación inicial y ahora se trata de definir la situación final o deseada, la meta, que formulamos integrada en varios elementos que son nuestros objetivos.

En este diseño de la intervención, desde el punto de vista del evaluador, es de vital importancia la formulación de unos objetivos operativos, capaces de generar indicadores de resultados y desprovistos de generalidad y de ambigüedad. Unos objetivos claros y operativizables van a favorecer la evaluabilidad del programa, uno de los aspectos a valorar en este momento de la evaluación. Otro elemento general que es preciso estudiar es el propio planteamiento de la intervención, basado en una serie de hipótesis, soportadas por un marco conceptual. Su consistencia racional y su coherencia interna debe ser evaluada. Además, como hemos indicado, se ha identificado el problema social y con él hemos detectado un grupo de personas a las que les afecta. En este sentido, se debe valorar el alcance o cobertura del programa planteado. Definidas la situación inicial y la final, se plantea una estrategia de intervención para pasar de una a otra, que es la selección de una o varias alternativas de acción, una secuencia de actividades. Esta selección de alternativas se basa en algunos criterios a evaluar, tales como si su ejecución es factible técnicamente, si es viable económicamente, para lo cual se establece una inversión en recursos, y si va a ser aceptada por el grupo prioritario o por toda la población. Un criterio transversal que, en especial, es preciso tener en cuenta en esta fase es la ética en la futura intervención.

b.- La evaluación concurrente. Proceso y monitorización.

La evaluación que se realiza durante la propia intervención, de forma periódica, persigue el control de la misma para proceder a las correcciones y ajustes necesarios. Se trata de realizar un seguimiento de la implementación y el desarrollo de la programación, su grado de cumplimiento y tomar las decisiones necesarias para optimizar su funcionamiento.

Durante esta fase, además de comprobar el grado de ratificación del cumplimiento de los criterios de la fase previa, tales como cobertura, factibilidad, viabilidad, aceptabilidad, usabilidad, coherencia, ética, equidad y evaluabilidad, se evalúan otros elementos. Uno de los más importantes es la calidad o lo que es lo mismo, el cumplimiento de unos requisitos previamente fijados. Es necesario evaluar también aspectos como el desempeño profesional, la suficiencia, la adecuación para los beneficiarios y su nivel de satisfacción, así como el del resto de los grupos de interés, el ambiente organizacional y otros aspectos del funcionamiento específicos de la propia intervención. Todo ello acompañado de un seguimiento de la gestión y de un control presupuestario y de los recursos. La evaluación que se realiza en esta fase no debe perder de vista, de forma transversal, una predicción y una estimación prospectiva de la eficacia y de los resultados del programa.

c.- La evaluación final. Eficacia y eficiencia.

La práctica totalidad de los autores coinciden en que la evaluación final es la parte más importante del proceso evaluativo. Como se ha indicado más arriba, diferenciamos entre:

- a) Evaluación de la eficacia, de resultados, de cumplimiento de objetivos o para muchos autores, del impacto. Diferenciamos efectividad, cuando hallamos que el programa ha producido algún efecto; de eficacia, cuando concluimos que la intervención ha obtenido los resultados deseados y no otros, aunque sean éstos positivos, por lo tanto, es preciso comparar los resultados con los objetivos

programados. Siempre ha de establecerse una relación causal, descartando que tales efectos puedan ser la consecuencia de otros acontecimientos, circunstancias o variables.

- b) Evaluación de la eficiencia o de rentabilidad, en la que evaluamos la relación entre eficacia e inversión o coste. Implica una evaluación positiva previa de eficacia y se trata, como ya se ha indicado, de un criterio relativo, es decir, siempre se valora en comparación con otras intervenciones.

B.- LA EXCLUSIÓN SOCIAL Y EL TERCER SECTOR.

Para comprender la naturaleza de la intervención social objeto de evaluación de este trabajo, es preciso entender el problema social al que se dirige: el fenómeno de la exclusión social. Se trata del segundo elemento de nuestro marco teórico, de manera que no podría llevarse a cabo una valoración del impacto de nuestra intervención objeto de estudio, sin comprender en profundidad la naturaleza de este fenómeno social, directamente relacionado con su meta última. Además, la exclusión social está estrechamente relacionada con las dificultades de acceso al mundo laboral, por lo que prestaremos especial atención a este factor. Por último, constatamos que una de las respuestas que se ha dado a este fenómeno ha venido del tercer sector. Un grupo de estas organizaciones no lucrativas, las denominadas sociales o de acción social, entre las que se encuentra la que en este trabajo nos ocupa, han experimentado un notable desarrollo en el último cuarto del siglo XX y constituyen uno de los intentos de solución más serios ante el problema social de la exclusión. Veamos, por tanto, los diferentes enfoques teóricos que explican la exclusión social y su confluencia conceptual actual; la naturaleza de una de sus formas más duras, el *sinhogarismo*; uno de los factores más estrechamente vinculados a la exclusión, las dificultades de acceso al empleo; para finalizar este apartado estudiando las claves de las organizaciones de acción social.

1.- La pobreza y la exclusión social.

Tezanos (2001) acude al término ciudadanía social para definir el fenómeno de la exclusión social, haciendo referencia a la falta de oportunidades vitales. Se trata de un grupo de personas que no disponen de oportunidades vitales. En este sentido, la exclusión social se define en negativo, se trata de situaciones de carencia. Analizando el fenómeno, Tezanos (2001) concluye que se manifiesta una tendencia a la acentuación de las desigualdades sociales, de forma sostenida durante los últimos años. Todo ello ocasionado por el abandono progresivo de las políticas sociales y de empleo⁸⁷. Desde este punto de vista, se constata que, la desigualdad social, en la actualidad, no es algo propio, esencial a la naturaleza del ser humano, es una consecuencia de procesos sociales, de nuestro modelo social y de unas determinadas medidas políticas y legislativas⁸⁸.

La otra consecuencia de la creciente desigualdad social es la pobreza, entendida como la privación de los recursos básicos para la existencia. La exclusión social es un fenómeno cualitativa y cuantitativamente distinto al de la pobreza. La pobreza se refiere fundamentalmente al aspecto económico, a una carencia grave de ingresos en el núcleo familiar, que implica una calidad de vida considerablemente baja. La pobreza no tiene que estar asociada, necesariamente, a otros problemas sociales, a hábitos poco adaptativos o a una falta de habilidades y de autonomía. La exclusión social puede relacionarse con la carencia de ingresos, pero la relación es más fuerte con la incapacidad para administrarlos. La integración social es sinónimo de autonomía personal, de interdependencia en las relaciones sociales (no de dependencia). Por otro lado, aunque resulta más evidente, conviene destacar que exclusión social y discapacidad son dos fenómenos distintos, aunque lo uno pueda llevar a lo otro y puedan darse habitualmente combinados.

Las siguientes líneas tratan de identificar las bases del paradigma de referencia, para lo que resulta útil abordar los diferentes planteamientos teóricos de los principales autores

⁸⁷ Tezanos, J. F. (2001). *El trabajo perdido. ¿Hacia una civilización postlaboral?* Madrid. Biblioteca Nueva.

⁸⁸ Tezanos, J. F. (2001). *La sociedad dividida. Estructuras de clases y desigualdades en las sociedades tecnológicas.* Madrid. Biblioteca Nueva.

clásicos. Este marco conceptual en el que encuadramos el concepto de exclusión social ha sido concebido y explicado por gran número de sociólogos, desde diferentes perspectivas. Veamos, por tanto, un conjunto de las aportaciones más importantes.

Tratando de comprender el fenómeno de la exclusión social y de identificar las causas que provocan dicha trayectoria vital, Bauman (2001)⁸⁹ habla de la sociedad líquida. Nos detendremos a explicar este concepto. Con él se hace referencia al modelo de sociedad actual, postmoderno, con enormes cambios sociales. Indica incluso el fin de una era, el comienzo de una desafección total y el fin de un compromiso mutuo. Se trata de una revolución tecnológica y de la información, así como de una globalización de la economía. Son fenómenos que han ocasionado la aparición de nuevos problemas sociales, así como la profundización de los que ya existían, como es la exclusión social. En su argumento, reclama una sociedad sólida, en la que se vuelva al optimismo. Reivindica un cambio social de carácter dinámico, una sociedad con contenidos, valores y relaciones de seguridad, sin el miedo, la inestabilidad y la movilidad de la sociedad líquida actual. Finalmente, el cambio que plantea Bauman (2001), consiste en hallar una identidad, un arraigo y unas condiciones de estabilidad. En definitiva, se trata de una modificación profunda de la realidad social, que conduzca a evitar conflictos sociales y a una mejora de las condiciones de vida generales.

Esta identidad es uno de los conceptos clave para para Castells (1997)⁹⁰. Es lo que origina el sentido de la vida individual y colectivo y se construye de muy diferentes formas. Es, por lo tanto, algo cualitativamente distinto al concepto de rol social, se trata de un fenómeno de construcción social continuo y permanente, a partir de atributos sociales y da sentido al que denomina actor social. Incluso realiza una tipología de la construcción identitaria: identidad legitimadora, identidad de resistencia e identidad proyecto.

Castells (1997) acude a tres importantes procesos en la que denomina sociedad red: la revolución tecnológica de la información; la crisis del sistema económico capitalista y de

⁸⁹ Bauman, Z. (2001). *La postmodernidad y sus descontentos*. Madrid. Akal, Madrid.

⁹⁰ Castells, M. (1997). *La era de la información, vol. 2. El poder de la identidad*. Madrid. Alianza.

los estados, tanto en favor de la globalización como de los nacionalismos y por último, la aparición de los movimientos sociales: ecologistas, feministas, a favor de los derechos humanos y otros movimientos. Castells (1997) afirma que asistimos a un verdadero cambio histórico, en la era de la información...

...la interacción de estos procesos y las reacciones que desencadenaron crearon una nueva estructura social dominante, la sociedad red; y una nueva economía, la economía informacional global; y una nueva cultura, la cultura de la virtualidad real. La lógica inserta en esta economía, esta sociedad y esta cultura subyace en la acción social y las instituciones de un mundo interdependiente. (pág. 406).

Y es ahí donde sitúa la causa y el verdadero origen de la exclusión social. Los cambios tecnológicos son el principal factor excluyente de un gran número de grupos sociales, tanto desde el punto de vista productivo, en definitiva, laboral, como desde la perspectiva de la participación social, "se abre una brecha extraordinaria entre nuestro desarrollo tecnológico y nuestro subdesarrollo social" (Castells, 1997, pág. 158).

Existen muy diversas perspectivas en el análisis de los problemas sociales y más concretamente, en el estudio del concepto que nos ocupa; la integración-exclusión social. Hemos visto la postura teórica de Bauman (2001), cuyas aportaciones se plantean desde las ciencias sociales, pero con un gran componente filosófico. Desde un enfoque teórico de estricta naturaleza sociológica, Touraine (2005)⁹¹ propone un cambio total del marco conceptual, un enfoque diferente desde el que analizar la sociedad. Se trata de un nuevo paradigma que ayude a entender los conceptos sociológicos habituales en el contexto actual; tales como clase social, movimiento social, clase obrera... Los enormes cambios sociales de los últimos años han dibujado una sociedad cualitativamente diferente, con condiciones, costumbres y normas sociales distintas. Habla, por primera vez, de la sociedad postindustrial. El cambio ha sido muy rápido y, para Touraine (2005), ya no resulta útil el paradigma teórico sociológico tradicional. Y ese paradigma es de carácter cultural. Llega incluso a afirmar

⁹¹ Touraine, A. (2005). *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*. Barcelona. Paidós.

que lo social está perdiendo terreno en favor de lo estrictamente individual. La consecuencia inmediata es la exclusión social. Sin embargo, la sociedad se va estructurando y dibujando a través de los movimientos sociales y de mecanismos que funcionan en las propias estructuras sociales: la sociología de la acción.

Al abordar el estudio de la exclusión social, quizás el marco teórico más acertado y el que más ayuda a acotar y abordar el problema, sea el planteado por Beck (2002)⁹², cuando habla de la sociedad del riesgo. La sociedad moderna es insegura. Las instituciones no garantizan una protección frente a los riesgos, ya sean de naturaleza social, política o económica. En este riesgo reside la causa, el origen y el mantenimiento del fenómeno de la exclusión social. El modelo de estado-nación, lo que denomina primera modernidad, ha dado paso a una segunda modernidad, en la que lo territorial pasa a jugar un papel secundario. La globalización y el vertiginoso desarrollo tecnológico ha generado esa sociedad del riesgo global. Rechaza, en este sentido, el término postmodernidad en favor de una nueva modernidad, en la que los riesgos escapan al control de las instituciones. Este riesgo global no implica igualdad, todo lo contrario, profundiza las desigualdades sociales y la brecha entre grupos, de manera que se incrementa el número de situaciones de pobreza y de exclusión social y empeora cada una de ellas. Los riesgos, cuyas consecuencias son frecuentemente irreversibles, legitiman los movimientos sociales, de forma independiente de las instituciones, que se muestran desconectadas e ineficaces, generando un tremendo descontento social. Así, tiene lugar un proceso de individuación, de desarraigo social y de desconexión con dichas instituciones. Se trata, una vez más, de una búsqueda de identidad en una nueva sociedad. La sociedad industrial supone una amenaza continua, una situación de incertidumbre y de riesgo.

Para Tezanos (2001), la exclusión es un proceso de segregación social, una trayectoria o itinerario individual, que puede variar de grado, en un continuo entre la exclusión total y la integración. Tezanos (2001) establece cuatro zonas básicas identificables en el proceso de exclusión social: zona de integración, zona de vulnerabilidad, zona de asistencia y zona de exclusión. Este proceso tiene su origen en lo que Goffman y

⁹² Beck, U. (2002) *La sociedad del riesgo global*. Madrid. Siglo XXI.

Guinsberg (1970)⁹³ denominan estigma: algunas características individuales, estadísticamente diferenciadoras, conducen a muchas personas a la exclusión social, mediante este proceso de segregación. Dichas rarezas personales provocan inquietud y miedo y se somete a dichos individuos a un progresivo aislamiento. El estigma social es, en este sentido, una señal, algo que provoca rechazo social, al menos en una mayoría. Pero también puede entenderse esta marca como una característica positiva, que diferencialmente induce a una excepcional aprobación social. Goffman y Guinsberg (1970) clasifican el estigma y diferencian tres formas: el que se origina con un defecto personal, normalmente físico; el que se corresponde con un pasado problemático y el que procede de la pertenencia a una determinada etnia, religión, orientación sexual...

Marshall y Bottomore (1998), en relación con la exclusión, hablan de ciudadanía social, algo más que unos derechos civiles y políticos. Es "todo un espectro que va desde el derecho a un mínimo de bienestar económico y seguridad, el derecho a participar plenamente del patrimonio social y a vivir... de acuerdo con los estándares predominantes en la sociedad" (Marshall & Bottomore, 1998, pág. 23). El derecho al trabajo, a disfrutar del bienestar social, a la protección pública, a la educación, a la vivienda... pasan a adquirir el mismo rango que la libertad de expresión, las creencias... Este concepto de ciudadanía engloba tres tipos de derechos: derechos civiles, derechos políticos y derechos sociales. Son estos últimos los que conceden un estatus de ciudadanía social plena, al ser universales y no reservados para algunas clases sociales. No obstante, estos derechos no garantizan la eliminación de las clases sociales ni de la desigualdad. En este sentido, Marshall y Bottomore (1998)⁹⁴ indican que el estado del bienestar, por sí mismo, no basta para erradicar la pobreza y la exclusión social, observando incluso una clara tendencia al aumento de dichas desigualdades sociales.

El sistema impulsado por Gran Bretaña e implantado por algunos estados durante la segunda mitad del siglo XX, dirigido a consolidar y universalizar los derechos que implica la ciudadanía social, es el llamado estado del bienestar. Aunque sus inicios se remontan a comienzos de siglo, comenzó a consolidarse después de la 2ª guerra

⁹³ Goffman, E. y Guinsberg, L. (1970). *Estigma: la identidad deteriorada*. Buenos Aires. Amorrortu.

⁹⁴ Marshall, T. H. y Bottomore, T. (1998). *Ciudadanía y clase social*. Madrid. Alianza Editorial.

mundial y permaneció en desarrollo y expansión hasta los años 80. Los países democráticos extendieron las políticas sociales a las clases medias, en un modelo económico liberal, pero con un papel activo e intervencionista del Estado. La coyuntura de estabilidad política y los factores económicos favorables contribuyeron a la generalización del estado del bienestar.

El objetivo del estado del bienestar es la seguridad, tanto en el terreno económico como en el social. Por una parte, se trata de garantizar unos mínimos recursos económicos, a través de prestaciones y subsidios, tales como pensiones o prestaciones por desempleo. Por otra parte, consiste en la prestación de unos servicios prioritarios, tales como la educación, la sanidad, la vivienda... El papel del estado, además, incluye la modificación de la distribución de la renta, recurriendo a un sistema de impuestos. Se trata de un modelo keynesiano, con una función claramente interventora del estado.

La primera crisis del estado del bienestar tuvo lugar en los años 70, ocasionada por una situación de crisis económica, energética, la denominada crisis del petróleo, con un aumento considerable de los niveles de paro y con grandes problemas financieros para los estados. Como consecuencia de esta situación, se produce un giro a orientaciones políticas más conservadoras, que culminan en los años 80 con Reagan y Thatcher. Las políticas se centran en mejorar la situación económica, la productividad, los avances tecnológicos y la competitividad. Se dirigen menos a corregir desigualdades y se invierte la tendencia anterior hacia una segmentación social. De esta manera, se acrecienta el fenómeno de la exclusión social. La internacionalización de la economía y el proceso de globalización dificultan la capacidad de los estados para controlar su propia política económica. No está claro qué papel pueden jugar los estados en una sociedad internacionalizada.

En la actualidad, es el propio concepto de ciudadanía social el que es objeto de debate. Por supuesto, y como consecuencia, lo es el modelo del estado del bienestar. Se habla de su insostenibilidad y se observa una tendencia al mínimo intervencionismo del estado, cuya consecuencia inmediata es la generación de desigualdad social. El estado

del bienestar, uno de los grandes logros sociales del siglo XX, por lo que ha supuesto de cohesión social, está en serio riesgo.

En resumen, todos los autores, al tratar el tema de la desigualdad y más concretamente, el de la exclusión social, hablan de una "brecha social". Este es el factor común de las diferentes explicaciones sobre la segregación a la que se refiere Tezanos (2001). Así, los conceptos de sociedad líquida de Bauman (2001), como el de sociedad del riesgo de Beck (2002), tienen un sustrato de fragilidad y de ruptura de la sociedad. Igualmente, Castells (1997) habla de brecha tecnológica, de individuos que se quedan fuera. Sin embargo, como hemos visto, la exclusión social no es un fenómeno simple. Cuando profundizamos en el concepto de exclusión social es muy importante tener en cuenta la multidimensionalidad del fenómeno, de manera que la problemática de cada uno de los grupos es cualitativamente diferente. Hernández (2008)⁹⁵ señala, entre otros elementos definitorios de exclusión social, la multidimensionalidad y la dimensión dinámica, el carácter de proceso. Todas las formas de exclusión, no obstante, tienen una característica común: son situaciones que llevan a la persona a situarse al margen de la sociedad, encontrando graves dificultades para ejercer sus derechos y también para beneficiarse de los diferentes servicios y así aprovechar oportunidades. En este sentido el concepto de ciudadanía social de Marshall es el que engloba y además acota lo que entendemos hoy por inclusión social.

2.- El factor laboral.

La exclusión social, como acabamos de ver, hoy, se refiere a un problema social influido por diferentes factores y variables de muy diversos tipos. No se trata de un fenómeno temporal, sino de carácter estructural, pero que varía en intensidad en función de todos estos elementos. Sánchez (2000)⁹⁶ identifica algunos de estos factores exclusógenos y los agrupa en cuatro esferas:

⁹⁵ Hernández, M. (2008). *Exclusión social y desigualdad*. Murcia. Ediciones Universidad de Murcia.

⁹⁶ Sánchez, M. R. (2000). Las familias del futuro. Tendencias y escenarios en el nuevo siglo. *Escenarios del nuevo siglo. Cuarto Foro sobre Tendencias Sociales*. (pp. 435-460). Madrid. Fundación Sistema.

1. Esfera estructural: la situación laboral, la situación de la vivienda, la educación, la inmigración, las políticas sociales, la asistencia en salud mental, los efectos de la crisis económica, etc.
2. Esfera familiar/relacional: aumento de los hogares unipersonales y de las familias monoparentales, conflictos y rupturas familiares, pérdida de las redes sociales de apoyo, descenso notable de la tasa de fecundidad, etc.
3. Esfera personal/individual: raza, género, nacionalidad, edad, salud física y mental, alcoholismo, drogadicción, etc.
4. Esfera cultural: individualismo, insolidaridad, competitividad, racismo, xenofobia, estigmatización, etc.

De todos ellos, nos vamos a detener en lo que se refiere al acceso al empleo. Hoy se asume que la integración sociolaboral es una condición necesaria, aunque no suficiente para una plena inclusión social. Existe un grupo de personas que integra el denominado desempleo estructural, donde se hace especialmente evidente una falta de oportunidades. La gran mayoría de las personas que sufre exclusión social se encuentra en este grupo, con un desempleo de larga duración. En este contexto, aparece un concepto determinante: la empleabilidad, entendida como el conjunto de aptitudes y actitudes (habilidades y competencias) que posibiliten el acceso a un puesto de trabajo y su mantenimiento en el tiempo, como se apunta en REAS EUSKADI (2012)⁹⁷

Siguiendo a Beck (2006)⁹⁸, se constata que se ha caído la idea del pleno empleo y el mayor índice de crecimiento lo registra el empleo precario, con lo que crece la vulnerabilidad y la inseguridad laboral. La tecnología desplaza trabajadores, crea nuevos puestos, incrementa la productividad en el trabajo existente y hace posibles procesos y productos nuevos. El efecto de la individualización y diferenciación es la separación progresiva de los trabajadores, de los empleos permanentes a tiempo completo. Los efectos nocivos de la precariedad laboral y la crisis del trabajo, como apunta Tezanos (2001)⁹⁹, ponen en juego la propia sostenibilidad social de nuestra

⁹⁷ REAS EUSKADI. (2012). *Formación y exclusión social. Documento de Síntesis*. Madrid. CIDEA.

⁹⁸ Beck, U. (2006). *Un nuevo mundo feliz: la precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Barcelona. Paidós Ibérica.

⁹⁹ Tezanos, J. F. (2001). *El trabajo perdido. ¿Hacia una civilización postlaboral?*. Madrid. Biblioteca Nueva.

economía y nos muestran algunas de las características menos amables de la sociedad tecnológica emergente. De esta forma, surge una de las paradojas más dañinas de nuestro tiempo: la aparición de los trabajadores excluidos, que, debido a sus bajos salarios y a sus condiciones laborales, se encuentran en una situación de vulnerabilidad social. En España, según los datos del INE de 2016, ha aumentado el número de trabajadores con bajos salarios, ha aumentado su porcentaje sobre el total de trabajadores y ha disminuido el porcentaje que reciben de las rentas salariales totales del territorio común. El perfil del trabajador que recibe bajos salarios es muy similar al de otros países: las mujeres, los jóvenes y los trabajadores con baja cualificación. Hay una vinculación entre la baja remuneración y el trabajo a tiempo parcial o con contrato de duración determinada. Se distribuye asimétricamente a lo largo del territorio español; resulta muy acusada en las comunidades autónomas de Extremadura, Murcia, Canarias, Galicia y Castilla y León, donde supera el 25% del total de asalariados. Se identifican cuatro grupos de riesgo: los jóvenes, las mujeres sin formación, los hombres mayores de 40 años con familias desestructuradas y los inmigrantes.

Tras años de crecimiento económico sostenido, el mercado de trabajo español acusa una grave crisis, con orígenes diversos y alcance mundial, que ha tenido un fuerte impacto en términos de destrucción de empleo y que ha situado los niveles de paro registrado en España por encima de los cuatro millones de personas. Siguiendo los datos del INE, el año 2007 marca un punto de inflexión en la tendencia de crecimiento económico y, en general, de evolución positiva de las magnitudes macroeconómicas y de mercado de trabajo. Podemos distinguir un período de crecimiento entre los años 2003 y 2007. A partir de mediados de 2007, sin embargo, el fuerte impacto de la crisis se ve reflejado en un fuerte descenso de la población ocupada. Al mismo tiempo, las prestaciones por desempleo han experimentado un crecimiento intenso entre los años 2007 y 2011. El crecimiento de las prestaciones se ha producido en todos los niveles (contributivo, asistencial y renta activa de inserción). En España, la evolución de las citadas magnitudes de mercado de trabajo ha estado estrechamente vinculada al comportamiento del sector de la construcción, que experimentó un crecimiento extraordinariamente intenso en los años previos al estallido de la "burbuja inmobiliaria".

La caída de la ocupación y el crecimiento del desempleo han sido más drásticos en los segmentos de población con menor formación, a pesar de extenderse por todos los niveles educativos. En el marco de este análisis, la edad juega un papel igualmente relevante. Como consecuencia de todas estas dinámicas, en el período 2007 - 2016 se ha producido un incremento del desempleo que ha afectado muy especialmente al segmento de personas en situación de paro de larga duración. Pero ¿cómo va a evolucionar el mercado laboral? Se observan algunas tendencias:

- Una tendencia al envejecimiento de la población que provocará una salida progresiva de personas del mercado de trabajo.
- Una importante dinámica de cambio sectorial y ocupacional por los impactos diferenciales de la crisis en sectores y ocupaciones lo que requerirá importantes procesos de recualificación y recolocación de la población en el mercado de trabajo.
- Unas desiguales oportunidades en el mercado de trabajo en función del nivel de formación de la población.
- La existencia de elevadas tasas de paro.
- El aumento del volumen de personas con dificultades de inserción laboral debido a sus baja empleabilidad, dadas las nuevas condiciones del mercado trabajo.
- La persistencia de desequilibrios por razón de género u otra circunstancia personal o social.
- Una persistencia similar de las barreras de acceso y participación en el mercado de trabajo para los colectivos con especiales dificultades, entre los que destaca la situación de las personas con discapacidad y las personas en situación o riesgo de exclusión social.

Este pronóstico hace imprescindible la intervención de las instituciones públicas en el mercado de trabajo, que, a su vez, requiere una verdadera y rigurosa evaluación de la eficacia de los servicios propios de las políticas activas de empleo. Con este estudio, precisamente, se pretende contribuir a la evaluación de las políticas activas de empleo, desarrollando un modelo y poniéndolo en práctica. Pero, antes de nada, se debe mantener el papel del sector público, como plantea Carnoy y Alborés (2001)¹⁰⁰, en la

¹⁰⁰ Carnoy, M. y Alborés, J. (2001). *El trabajo flexible en la era de la información*, Madrid. Alianza Editorial.

reintegración social del trabajo flexible, para lo cual es necesario la flexibilización del propio sector público. Esto puede lograrse descentralizando servicios y confiando su responsabilidad al nivel local, cuyos responsables que son los que más conocen las necesidades de sus habitantes, contando con las entidades sociales especializadas en trabajar con colectivos específicos. Sin embargo, también es necesario un fuerte compromiso de la ciudadanía, sobre todo en este ámbito municipal y local.

En segundo lugar, se debe frenar la reducción de los recursos sociales y formativos en el momento en que crecen las necesidades. Se puede observar su efecto negativo en las personas más desfavorecidas, que se ven desplazadas en el acceso a la formación y a otras políticas activas de empleo. En la situación actual, las posibilidades de inserción se reducen, generando frustración. Especialmente por ello, es más necesaria que nunca la innovación y la implantación de nuevas políticas activas de empleo, como pueden ser, por ejemplo, las empresas de inserción.

3.- Las personas "sin hogar". Procesos hacia el *sinhogarismo*.

Una de las formas más extremas de exclusión social es el fenómeno de las personas "sin hogar". Como se apuntaba más arriba, dentro de la multidimensionalidad intrínseca a la exclusión social, encontramos un grupo con unas características muy específicas, cuyo estudio parte de un marco teórico específico, que por ser uno de los colectivos centrales a los que se dirigen los programas objeto de evaluación de este trabajo, vamos a revisar con más detalle.

a.- El *sinhogarismo*.

Cabrera y Rubio (2008)¹⁰¹, en lo referente a las causas del *sinhogarismo*, establecen una diferenciación entre factores personales, por un lado, y sociales-estructurales (fragilidad del sistema de protección social...), por otro. Entre los factores estructurales macro-sociales destacan, la desigualdad creciente, la distribución de la riqueza entre los

¹⁰¹ Cabrera, P. J. y Rubio, M. J. (2008). Las personas sin hogar, hoy. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 75. (pp. 51-74).

ciudadanos, las limitaciones del acceso al mercado de trabajo y la calidad de los empleos, y el fenómeno de la inmigración no regulada. Sin embargo, esta sección, por la naturaleza de su objetivo, se centra especialmente en los factores personales.

Como afirman La Parra y Tortosa (2002)¹⁰², en el nivel individual, la única forma de garantizar que todas las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas, con independencia de cuál sea su cultura y personalidad, es que cuenten con un suficiente grado de autonomía.

Cabrera, en la línea defendida por en el Observatorio Europeo del *Sinhogarismo* por Avramov (1995), citado por Cabrera (2000)¹⁰³ define el fenómeno recogiendo todas las variables:

...todas aquellas personas que no pueden acceder o conservar un alojamiento adecuado, adaptado a su situación personal, permanente y que proporcione un marco estable de convivencia, ya sea por razones económicas u otras barreras sociales, o bien porque presentan dificultades personales para llevar una vida autónoma. (pág. 24).

Así, podemos identificar los aspectos definitorios importantes:

- Grupo heterogéneo de personas con problemáticas en tres áreas vitales: laboral, relacional y residencial.
- El común denominador es la carencia de un alojamiento digno.
- Todo ello es debido a un proceso, no a determinadas cualidades personales.

Estos aspectos han de ser tenidos en cuenta en cualquier intervención social que se lleve a cabo.

La Federación Europea de Asociaciones Nacionales que trabajan con personas "sin hogar", FEANTSA (European Observatory on Homelessness, 2008), citado por Cabrera

¹⁰² La Parra, D. y Tortosa, J. M. (2002). Procesos de exclusión social: redes que dan protección e inclusiones desiguales. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 35. (pp. 55-65)

¹⁰³ Cabrera, P. J. (2000). *La acción social con personas sin hogar en España (Vol. 5)*. Madrid. Cáritas Española.

(2000), define el fenómeno de forma muy sencilla: “toda aquella persona que carece y/o no tiene acceso a un alojamiento digno, estable y adecuado a su situación” (Cabrera, 2000, pág. 26), para después tratar de operativizar la realidad según la tipología ETHOS, clasificando a las personas “sin hogar” en cuatro categorías conceptuales, en función de tres dominios:

TABLA 2.- *TIPOLOGÍA EUROPEA DE PERSONAS "SIN HOGAR".*

Tipología europea de personas sin hogar y exclusión residencial	
A)	SIN TECHO (<i>ROOFLESS</i>) <ol style="list-style-type: none">1. Vivir en un espacio público (sin domicilio)2. Pernoctar en un albergue y/o forzado a pasar el resto del día en un espacio público
B)	SIN VIVIENDA (<i>HOUSELESS</i>) <ol style="list-style-type: none">3. Estancia en centros de servicios o refugios (hostales para sin techo que permiten diferentes modelos de estancia)4. Vivir en refugios para mujeres5. Vivir en alojamientos temporales reservados a los inmigrantes y a los demandantes de asilo6. Vivir en instituciones: prisiones, centros de atención sanitaria, hospitales sin tener donde ir, etc.)7. Vivir en alojamientos de apoyo (sin contrato de arrendamiento)
C)	VIVIENDA INSEGURA (<i>INSECURE HOUSING</i>) <ol style="list-style-type: none">8. Vivir en una vivienda sin título legal (vivir temporalmente con familiares o amigos de forma involuntaria, vivir en una vivienda sin contrato de arrendamiento –se excluyen los ocupas-, etc.)9. Notificación legal de abandono de la vivienda10. Vivir bajo la amenaza de violencia por parte de la familia o de la pareja
D)	VIVIENDA INADECUADA (<i>INADEQUATE HOUSING</i>) <ol style="list-style-type: none">11. Vivir en una estructura temporal o chabola12. Vivir en una vivienda no apropiada según la legislación estatal13. Vivir en una vivienda masificada

Fuente: Feantsa (European Observatory on Homelessness, 2008).

- Dominio físico: una vivienda adecuada de la cual una persona y su familia pueden ejercer un uso exclusivo.
- Dominio social: un espacio donde las personas pueden mantener su privacidad y establecer relaciones satisfactorias.
- Dominio legal: referido al hecho de disponer de un título legal de ocupación y tenencia.

De la combinación de estos tres dominios se desprenden las cuatro grandes categorías básicas que implican un mayor o menor grado de exclusión residencial:

- Sin techo (*"Roofless"*).
- Sin vivienda (*"Houseless"*).
- Vivienda insegura (*"Insecure Housing"*).
- Vivienda inadecuada (*"Inadequate Housing"*).

Para operativizarlas, FEANTSA (2008)¹⁰⁴ las subdivide en trece subcategorías, tal y como se aprecia en la tabla 2. Actualmente es la definición comúnmente aceptada entre las entidades y administraciones que intervienen con personas "sin hogar".

Mientras en las situaciones más extremas de falta de vivienda estaríamos refiriéndonos al *sinhogarismo* literal o en sentido restringido; en el amplio abanico de situaciones de precariedad o vulnerabilidad en el alojamiento que se dan cita hacia el otro polo de la definición FEANTSA (2008), estaríamos hablando más bien del *sinhogarismo* en sentido amplio o extenso. En el caso del CEIS, uno de los programas objeto de estudio de este trabajo, estaríamos hablando del *sinhogarismo* literal, sin techo, *roofless*, en el sentido más restringido, es decir, la falta de vivienda. En el Programa DUAL, de erradicación del chabolismo, hablamos de vivienda inadecuada, *inadequate housing*.

Sánchez (2010)¹⁰⁵ defiende que el *sinhogarismo*, como fenómeno sociológico, histórico y cultural, representa la exclusión social en su dimensión más extrema, siendo su expresión más dramática el caso de los inmigrantes "sin hogar", como apuntan Sánchez

¹⁰⁴ European Observatory on Homelessness. (2008). *El papel de la vivienda en la exclusión residencial Vivienda y Sinhogarismo*. Bruselas. FEANTSA.

¹⁰⁵ Sánchez, M. R. (2010). Las personas 'sin hogar' en España. *RES*, 14. (pp. 21-42).

y Tezanos (2004)¹⁰⁶. De forma general, podemos analizar el perfil sociológico de las personas "sin hogar" y sin demasiado riesgo de error, estamos en condiciones de afirmar algunos cambios en el mismo, durante los últimos años. Anteriormente, se identificaba a estas personas con un perfil típico de varón de edad intermedia o elevada, soltero, alcohólico, de origen social desfavorecido, de bajo nivel formativo y educativo. Sin embargo, el perfil más actual, dentro de la heterogeneidad, siguiendo a Sánchez, responde a diferentes situaciones, tales como:

- Varones que han estado institucionalizados (centros penitenciarios, centros de menores, etc.).
- Varones con trastornos de personalidad.
- Varones jóvenes y de mediana edad con problemas laborales.
- Varones jóvenes y de mediana edad consumidores de sustancias psicoactivas.
- Varones jóvenes y de mediana edad separados o divorciados.
- Mujeres jóvenes y de mediana edad separadas y divorciadas.
- Mujeres jóvenes y de mediana edad consumidoras de sustancias psicoactivas.
- Mujeres víctimas de malos tratos.
- Jóvenes universitarios.
- Jóvenes que han roto con sus redes sociales y familiares.
- Mujeres con trastornos de personalidad y otros trastornos.
- Ocupas.
- Inmigrantes.
- Familias completas.

Los informes de FEANTSA (2008) apuntan que el perfil europeo actual de los "sin hogar" es un varón soltero y que la mayor parte de mujeres que caen en esta situación son casadas o separadas. Mayoritariamente son hombres (las mujeres suponen entre un 10 y un 15 % de la población española de PSH). En las mujeres, los procesos de exclusión se asocian a conflictos con la pareja y con violencia en el hogar, y en los hombres a la escasez de recursos, desempleo o problemas de salud. Desde los últimos 20 años, se ha ido formando un grupo de varones y mujeres en la treintena,

¹⁰⁶ Sánchez, M. R. y Tezanos, S. (2004). Los inmigrantes sin hogar en España: un caso extremo de exclusión social. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 55. (pp. 45-64).

drogodependientes, mujeres con problemas de prostitución e inmigrantes. Cuando una mujer se queda en la calle, normalmente está peor psicológicamente. En EE. UU., las mujeres se han convertido en un 50% de la población "sin techo". En España se ven personas "sin hogar" con hijos, en cuyos casos la situación del menor queda atenuada por la existencia de una política de protección al menor. La transformación de la familia española puede hacer que aumente el número de mujeres y familias "sin techo".

Merece una atención especial la incorporación de población inmigrante al colectivo de personas "sin hogar", que, como apunta Sánchez (2010), exige entre otras cuestiones, la reconceptualización de esta problemática social, la readecuación de los mecanismos preventivos de lucha contra la exclusión más extrema, así como la actualización de los recursos para este segmento social.

Las causas más comunes de la situación de *sinhogarismo* en Europa, según la clasificación de Daly (1998)¹⁰⁷, pueden organizarse en torno a cuatro grupos de factores:

- Materiales: agrupan las variables económicas, esencialmente relacionadas con la pobreza.
- Afectivos: agrupan principalmente variables relacionadas con la pérdida del apoyo social y la ruptura de las redes sociales.
- Personales: se incluyen en esta categoría las enfermedades físicas y mentales, las adicciones y la soledad.
- Institucionales: incluyen la relación de las personas con todo tipo de instituciones.

b.- Dimensiones del *sinhogarismo*.

El fenómeno del *sinhogarismo* ha de ser entendido de forma integral. Sin embargo, su estudio puede abordarse atendiendo a sus múltiples dimensiones que, aunque muy

¹⁰⁷ Daly, G. (1998). Homelessness and the Street: Observations from Britain, Canada and the United States. En Nicholas, R. (ed). *Images of the street: Planning, identity and control in public space*. (pp. 111-128). Londres. Routledge.

relacionadas entre sí, son las que definen las diferentes trayectorias de las personas "sin hogar".

i.- Dimensión relacional y sociofamiliar.

Se trata de un factor presente en prácticamente todas las trayectorias de *sinhogarismo*. La ruptura temprana con la familia de origen está presente en un gran número de historias que llevan a vivir en la calle. En ocasiones, aunque no se produce dicha ruptura, encontramos una relación de total dependencia durante años. No es infrecuente que la desaparición de los padres a la edad adulta desencadene en un abandono físico y psicológico.

Esta fragilidad de las relaciones familiares, unida a la frecuente aparición de sucesos vitales estresantes (muerte de los padres, alejamiento...), es una de las causas que originan este fenómeno. Se trata de familias más o menos desestructuradas, con episodios de violencia intrafamiliar, consumo de alcohol u otras drogas, con baja formación de los padres, en una situación de inestabilidad económica y en entornos y barrios deprimidos tal y como apuntan Alguacil, Camacho, Fernández, Renes y Trabada (2000)¹⁰⁸.

Por otra parte, si las relaciones sociales, como indican algunos autores tales como Castells (1997)¹⁰⁹ o Beck (2002)¹¹⁰, se están debilitando en nuestra sociedad actual, como factor estructural, las personas que viven esta infancia se ven abocadas a una vulnerabilidad extrema. La carencia de amigos y de redes sociales de referencia tiene muy graves consecuencias en la salud mental.

Estas circunstancias familiares y sociales suelen estar detrás de los procesos que llevan a algunas personas a vivir en la calle, lo que a su vez deteriora de forma exponencial la situación, de tal manera que impedir que el tiempo que una persona pasa viviendo en

¹⁰⁸ Alguacil, J.; Camacho, J.; Fernández, F.; Renes, V. y Trabada, E. (2000). *Las condiciones de vida de la población pobre desde la perspectiva territorial: pobreza y territorio (Vol. 4)*. Madrid. Cáritas Española.

¹⁰⁹ Castells, M. (1997). *La era de la información, vol. 2. El poder de la identidad*. Madrid. Alianza.

¹¹⁰ Beck, U. (2002) *La sociedad del riesgo global*. Madrid. Siglo XXI.

la calle sea muy largo, es un factor determinante a la hora de revertir la trayectoria de exclusión en itinerario de inserción.

No sólo encontramos un factor causal del *sinhogarismo* en la familia de origen. La ruptura con la pareja está detrás de innumerables trayectorias. Esta característica también aparece de forma diferencial en la población sin hogar, sin embargo, no podemos concluir que haya crecido significativamente durante los últimos años. En el caso de las mujeres (que, siguiendo los informes de FEANTSA (2008) y del INE (2016), suponen entre un 10 y un 15 % de la población sin hogar), aparece muy frecuentemente la violencia física y psíquica.

ii.- Dimensión sanitaria.

Las personas "sin hogar" padecen problemas de salud muy diversos, a pesar de que se produce una falta de percepción y una negación sistemática de los mismos, por una mayoría, como apuntan Muñoz, Vázquez y Cruzado (1995)¹¹¹ (hay pocos que tienen una discapacidad reconocida). Todo ello se ve acentuado por un problema estructural: las dificultades de acceso a los servicios sanitarios que encuentran. La falta de autocuidado, la vida en la calle (higiene, alimentación...) y otros factores personales, hacen que la salud se vea afectada. Sin intención de realizar una descripción exhaustiva, se han detectado:

- Enfermedades mentales: poli-patologías, enfermedades relacionadas con la depresión, la ansiedad, patología dual, trastornos de personalidad... La incidencia de la enfermedad mental en la población sin hogar está 20 puntos por encima de la que encontramos en la población en general (INE). Además, se constata que los problemas de salud mental han aumentado los últimos años.
- Problemas físicos: buco-dentales, gastrointestinales, respiratorios, articulares y dermatológicos.

¹¹¹ Muñoz, M.; Vázquez, C. y Cruzado, J. A. (1995). *Personas "sin hogar" en Madrid: Informe psicosocial y epidemiológico*. Madrid. Consejería de Integración Social. Comunidad de Madrid.

Uno de los problemas de salud más generalizados es el alcoholismo. Si bien, se ha convertido en un tópico, llegándose incluso a identificar ambas problemáticas, se ha constatado que es un problema de alta incidencia en la población sin hogar, sin embargo, es significativa la disminución que se ha producido en lo que llevamos de siglo. Se trata de otro factor que nos lleva a pensar en un cambio importante en el perfil sociológico de las personas sin hogar.

Aunque el consumo de drogas es superior a la de la población general, la drogodependencia no es un problema de la importancia del anterior, en la población sin hogar. Sin embargo, se trata de un problema cuya incidencia está en ascenso.

iii.- Dimensión económica – laboral.

En todas las dimensiones en las que estamos estudiando el *sinhogarismo*, juegan un papel determinante los factores estructurales, pero en ésta muy especialmente. En este sentido, hay que tener en cuenta:

- Un sistema de protección social muy débil, que descansa demasiado en la familia y menos en el estado y con una mayoría de recursos para PSH de carácter asistencialista.
- Clara desigualdad en el acceso al sistema educativo.
- Enorme tasa de desempleo y de precariedad laboral.
- Difícil acceso a la vivienda.

Todo ello se ha visto acentuado enormemente en momentos de crisis. En este contexto, siguiendo a Muñoz, Vázquez y Vázquez (2003)¹¹² los factores personales como baja cualificación y formación, paro prolongado, inestabilidad en el empleo, así como otros problemas económicos debido a una incapacidad de auto-administrarse, deudas por ludopatía..., llevan a situaciones de muy difícil salida. En esta línea, en lo que respecta a la formación:

¹¹² Muñoz, M.; Vázquez, C. y Vázquez, J. J. (2003). *Los límites de la exclusión: Estudio sobre los factores económicos psicosociales y de salud que afectan a las personas sin hogar en Madrid*. Madrid. Ediciones Témpora, Obra Social Caja Madrid.

- Un número elevado de personas sin hogar ha sufrido fracaso escolar, sin embargo, en términos de porcentaje, esta característica ha disminuido en los últimos años.
- Por el contrario, se aprecia claramente un aumento de personas sin hogar con estudios primarios y con estudios secundarios y superiores.

La situación laboral se ha visto afectada por la situación de crisis, de manera que los itinerarios hacia la inserción se ven frustrados o atascados en las últimas fases. En cuanto a la situación de origen, también se aprecian algunos cambios:

- El desempleo de larga duración es muy elevado y, además, ha aumentado.
- Por último, el nº de personas que ha trabajado en el último año (aunque sea de forma esporádica) ha disminuido.

iv.- Dimensión cultural.

La población inmigrante en España ha crecido significativamente en los últimos años según los datos publicados en el Portal de Inmigración del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Se trata de personas que evidentemente, debido a factores culturales, legales, de idioma..., se encuentran en una situación de vulnerabilidad. La crisis económica, que ha golpeado particularmente a este sector de población, especialmente al destruirse gran cantidad de empleo en los sectores en los que se encuentran más representados: construcción, hostelería y otros servicios, tal y como se publica en dicho Portal de Inmigración (<http://extranjeros.empleo.gob.es/es/Estadisticas/>). Una de las consecuencias es la aparición de un nuevo perfil de personas "sin hogar", con una problemática especial y con unas características diferentes, tal y como apuntan Sánchez y Tezanos (2004)¹¹³.

4.- El tercer sector.

No podemos iniciar la evaluación propuesta en este trabajo sin conocer y comprender la esencia del sector no lucrativo o tercer sector, en el que se enmarca la intervención que

¹¹³ Sánchez, M. R. y Tezanos, S. (2004). Los inmigrantes sin hogar en España: un caso extremo de exclusión social. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 55. (pp. 45-64).

aquí vamos a someter a estudio. Aunque existen importantes excepciones, la intervención social, generalmente, está financiada total o mayoritariamente por la administración. En el desarrollo y la gestión de una intervención social observamos muy diversos modelos: puede ejecutarse desde la administración directamente, es decir, desde el sector público; en el seno de una empresa, desde el sector privado; o por una entidad del tercer sector. Este último modelo es de gran trascendencia debido a dos razones. En primer lugar, como hemos explicado, las organizaciones del tercer sector producen bienes y servicios, de carácter relacional, que sólo ellas son capaces. Se trata de bienes y servicios fundamentales para la resolución de problemas sociales. En segundo lugar, las OTS aglutinan financiación, medios y esfuerzos de los otros dos sectores, consiguiendo sinergias que ninguno de ellos por separado puede lograr. Dadas las características de este trabajo, por una parte, y las dimensiones que ha alcanzado este modelo, por otra, vamos a profundizar en él, sin excluir ningún otro.

a.- Origen y terminología.

En el siglo XVIII y principios del XIX, en Europa y en América simultáneamente, surgen las primeras asociaciones. Se trata de un movimiento paralelo o quizás previo a la aparición de los sindicatos y los partidos políticos. De acuerdo con Salamon y Anheier (1997)¹¹⁴, dos siglos más tarde, en las últimas décadas del siglo XX, hemos asistido de nuevo a una explosión asociativa. Este desarrollo se ha caracterizado por su gran complejidad, que se ha traducido en:

- a) Un sector fragmentado y atomizado, con una carencia de articulación y coherencia. No obstante, han ido apareciendo plataformas y coordinadoras, de carácter horizontal y federaciones, de corte vertical.
- b) Heterogeneidad, con asociaciones culturales, recreativas, deportivas, altruistas, solidarias...
- c) Independencia política.

¹¹⁴ Salamon, L. M. y Anheier, H. K. (1997). El sector de la sociedad civil. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, (5). (pp. 37-45).

Salamon y Anheier (1997) hablan del tercer sector como la gran innovación social el siglo XX. Se trata de un término nuevo para una realidad más antigua, que ha alcanzado un gran desarrollo. En este contexto, aparece también el término sociedad civil, que, en su sentido más amplio, según Pérez (2005)¹¹⁵, tiene que ver con el autogobierno de una sociedad, pero que, en la actualidad, tiende a convertirse, de manera más restringida, en un sinónimo de tercer sector. Otro de los conceptos relacionados es el término capital social o también tejido asociativo de una sociedad, aunque para algunos autores, capital social incluye sentimientos de confianza y normas de cooperación, más allá del asociacionismo. Existen otros términos cercanos, utilizados como sinónimos, tales como sector no lucrativo, entidades de voluntariado... Desde el punto de vista de este trabajo, nos interesa una parte concreta del tercer sector: las organizaciones de acción social. En ellas nos vamos a centrar en este apartado, en todas aquellas estructuras independientes que tienen como misión fundamental suavizar los efectos de la exclusión social.

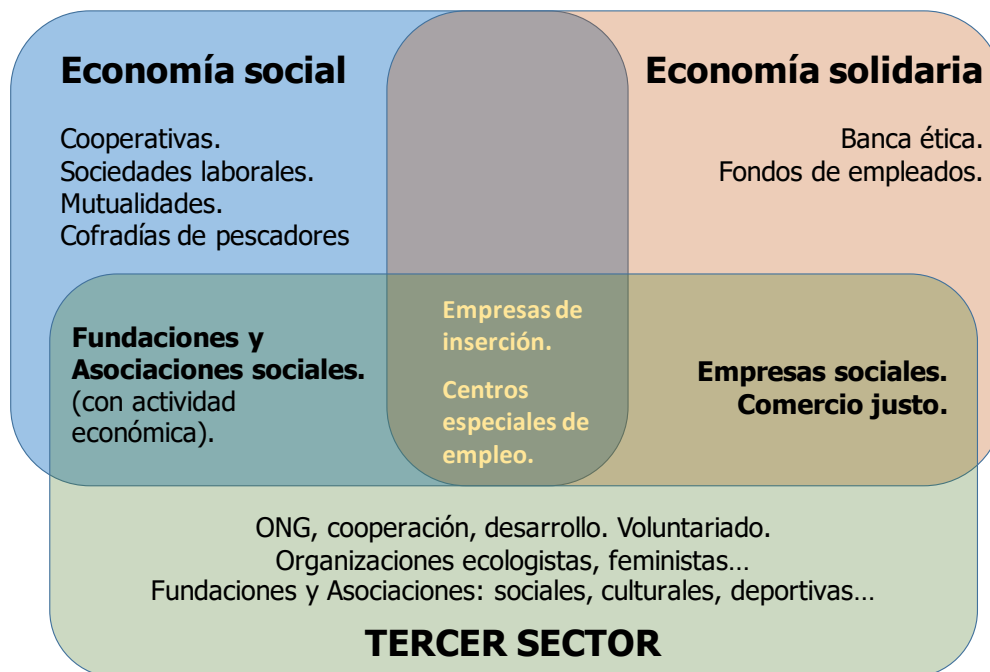
Pero antes, veamos la relación que tiene el tercer sector con dos términos, también muy cercanos: economía social y economía solidaria. La primera, viene definida en la legislación española como "*...el conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos.*" (Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Artículo 2.). La economía solidaria, REAS (2017)¹¹⁶, por su parte, es una forma de economía alternativa al capitalismo, que propone sistemas de producción, consumo y distribución de riqueza, centrados en la valorización del ser humano y no en la priorización del capital. Fundaciones, asociaciones, cooperativas, empresas de inserción, ONG... existe una gran variedad de formas cuya clasificación, en ocasiones, resulta complicada.

¹¹⁵ Pérez, V. (2005). Sociedad civil y Tercer Sector. En García, J. L. (ed). *La economía social en España, vol. III.* (pp. 33-42). Madrid. Fundación ONCE.

¹¹⁶ REAS. (2017, febrero 2). REAS [Página web]. Recuperado de <http://www.economiasolidaria.org/>

Asumiendo una simplificación arriesgada, vamos a tratar de hacerlo, con el objeto de intentar clarificar el conjunto terminológico, sin entrar a estudiar la naturaleza de cada una de ellas (gráfico 1).

GRÁFICO 1.- *TERCER SECTOR, ECONOMÍA SOCIAL Y ECONOMÍA ALTERNATIVA Y SOLIDARIA.*



Fuente: Elaboración propia.

b.- Debate teórico.

Donati (1997)¹¹⁷ defiende la hipótesis de que las Organizaciones del Tercer Sector (OTS) son un elemento de modernización, actores cuya función es generar una sociedad diferente a una primera modernidad. Son portadores de una cultura organizativa, un modelo social, en el que los derechos de ciudadanía adoptan un carácter relacional. Pero, en realidad ¿qué es el tercer sector? ¿cómo podemos definirlo y diferenciarlo de los otros sectores: privado o mercado y público o estado? Vamos a plantear el debate teórico siguiendo a Herrera (1998)¹¹⁸.

¹¹⁷ Donati, P. (1997). El desarrollo de las organizaciones del tercer sector en el proceso de modernización y más allá. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (79). (pp. 113-141).

¹¹⁸ Herrera, M. (1998). Tercer Sector y Sociedad Compleja. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, (5). (pp. 49-67).

i.- Aportaciones de la economía.

Weisbrod (2009)¹¹⁹ basa la aparición del tercer sector en la necesidad de una alternativa al fracaso del estado y afirma que las OTS elaboran bienes o servicios similares, pero no iguales, a los ofertados por el sector público, ante la creciente necesidad de impuestos. Esta teoría no explica por qué surge un sector nuevo y no es el mercado el que da una respuesta. Hansmann (1980)¹²⁰, por el contrario, sitúa su origen en el fracaso del mercado, debido a la falta de confianza en el mismo, para algunos bienes y servicios, por parte del consumidor. Sin embargo, no explica la existencia de OTS cuya única utilidad es la ventaja fiscal que aportan. Frente a estas dos teorías centradas en la demanda, James (1978)¹²¹ aporta la necesidad previa de un emprendedor que cree una oferta para que se produzca la demanda, sin embargo, no llega a proponer un factor clave.

ii.- Aportaciones de la política.

La teoría anglosajona habla del fracaso del estado como causa, pero desde el punto de vista de los vínculos estructurales. Las organizaciones del tercer sector empujan al estado a ser más independiente, más laico, más transparente... La mayor parte de las aportaciones de la política se centran en la necesidad de canalizar la gran diversidad de opiniones, identidades y planteamientos morales. El tercer sector sería un mediador en el equilibrio de intereses. Estas teorías, según Herrera (1998)¹²², no pueden aplicarse en las sociedades en las que existen posturas más radicalizadas.

¹¹⁹ Weisbrod, B. A. (2009). *The nonprofit economy*. Cambridge. Harvard University Press.

¹²⁰ Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. *The Yale law journal*, 89(5). (pp.835-901).

¹²¹ James, E. (1978). Product mix and cost disaggregation: A reinterpretation of the economics of higher education. *Journal of Human Resources*, (13). (pp. 157-186).

¹²² Herrera, M. (1998). Tercer Sector y Sociedad Compleja. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, (5). (pp. 49-67).

iii.- Aportaciones de la sociología.

Di Maggio y Anheier (1990)¹²³ afirman que el origen de las OTS se encuentra en una serie de factores sistémicos, es decir, en la adaptación a las condiciones ambientales, geográficas e históricas y no encuentran un único modelo de organización. Se trata de una teoría que también busca el origen en factores externos. No tiene en cuenta ni los factores personales ni los relacionales. Seibel (1990)¹²⁴ también explica el tercer sector como adaptación ecológica, aunque desde el punto de vista organizativo. También se trata de una observación externa, que explica el fenómeno, una vez más, por exclusión, como aquello que no es mercado ni estado.

Salamon (1995)¹²⁵ es el primero en sentar las bases para cambiar el enfoque, cuando propone que no se trata de un sector sustitutivo de ningún otro, sino como una respuesta a algunos problemas sociales. El verdadero cambio, con una explicación endógena, aparece con Donati (1997)¹²⁶, cuando plantea que los bienes que se producen o intercambian en el tercer sector son bienes relacionales colectivos, diferentes de los privados y de los públicos. Son relacionales porque productores y usuarios o consumidores son los mismos. La participación en las organizaciones se basa en un sentido de reciprocidad o de compartir.

iv.- Conclusión.

Las aportaciones desde la economía son demasiado simples, desde fuera del tercer sector, centradas en la realidad de EE. UU. y sin contemplar aspectos organizativos. También las aportaciones de la política se basan en observaciones externas al tercer sector. Sin embargo, una explicación interna, no supone negar las relaciones con los

¹²³ Di Maggio, P. J. y Anheier, H. K. (1990). The sociology of nonprofit organizations and sectors. *Annual review of sociology*, 16(1). (pp. 137-159).

¹²⁴ Seibel, W. (1990). *Organizational behavior and organizational function: toward a micro-macro theory of the third sector*. New York. The Foundation Center.

¹²⁵ Salamon, L. M. (1995). *Partners in public service: Government-nonprofit relations in the modern welfare state*. Baltimore. Johns Hopkins University Press.

¹²⁶ Donati, P. (1997). El desarrollo de las organizaciones del tercer sector en el proceso de modernización y más allá. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (79). (pp. 113-141).

otros sectores. En este trabajo, adoptamos la perspectiva de Donati (1997) en cuanto que el tercer sector desempeña un rol societario propio en tres niveles:

1. Produce bienes relacionales, que sólo pueden consumirse de forma colectiva, diferentes de los privados y de los públicos.
2. Las OTS desempeñan un papel de mediación entre el individuo y la colectividad general.
3. Introduce un concepto nuevo: la rentabilidad social o eficiencia no calculable económicamente.

C.- UNA PERSPECTIVA RELACIONAL DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL. GENERALIZACIÓN DE LA TEORÍA ECOLÓGICA DE BRONFENBRENNER (1979).

1.- La teoría bioecológica.

Urie Bronfenbrenner (1979)¹²⁷, desde la psicología, formuló una de las teorías más influyentes: la teoría ecológica, la cual pueden generalizarse a cualquier ámbito de las ciencias sociales. Dicha teoría establece un sistema ambiental que determina el desarrollo psicológico de la persona desde su nacimiento. Este ambiente ecológico está compuesto por diferentes subsistemas, a distintos niveles, integrados unos en otros y que interactúan y se interrelacionan entre sí. Identifica 5 sistemas ambientales: el microsistema, el mesosistema, el exosistema, el macrosistema y el cronosistema. La posición de la persona en este ambiente, su rol social, es lo que va moldeando la conducta, desde la infancia.

No vamos a detenernos a profundizar en la teoría, que posteriormente fue ampliada por Bronfenbrenner y Ceci (1994), incorporando el elemento individual, para denominarse la teoría bioecológica¹²⁸, por tratarse de un marco conceptual lejano al que nos ocupa

¹²⁷ Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Cambridge. Harvard University Press.

¹²⁸ Bronfenbrenner, U. y Ceci, S. J. (1994). Nature-nurture reconceptualised in developmental perspective: A bioecological model. *Psychological review*, 101(4). (pp. 568-586).

en este trabajo, sin embargo, vamos a definir los elementos que nos pueden servir aquí de aplicación.

La teoría plantea que el desarrollo del niño es el resultado dinámico de la interacción entre varios sistemas:

1. **Ontosistema:** es el conjunto de características individuales, el cuerpo, factores genéticos, de salud, físicos...
2. **Microsistema:** incluye las estructuras más cercanas al niño, con las que él tiene contacto directo e inmediato: la familia, la escuela, el vecindario, el club deportivo...
3. **Mesosistema:** este sistema está compuesto por las conexiones entre las diferentes estructuras del microsistema: relación entre la familia y la escuela... Son relaciones entre microsistemas.
4. **Exosistema:** es el sistema social más grande en el que el niño no interactúa directamente. Las estructuras de este nivel afectan indirectamente, modificando el microsistema o el mesosistema: el trabajo de los padres, las estructuras del barrio o la ciudad...
5. **Macrosistema:** no es un marco de estructuras, se trata de un sistema cultural e ideológico que afecta transversalmente. Son elementos de esta capa: las leyes, las costumbres, las creencias de los padres...
6. **Cronosistema:** es la época en la que vive el niño y sus características morales, culturales, ideológicas, de desarrollo tecnológico... Podemos diferenciar distintos subniveles: microtiempo, macrotiempo...

El mecanismo por el que estos sistemas actúan en el desarrollo psicológico es la experiencia subjetiva, de carácter acumulativo. Estos cambios en el desarrollo se producen y consolidan por lo que Bronfenbrenner y Ceci (1994) denominan "procesos proximales", que definen como procesos de interacción recíproca entre un organismo y los elementos de su entorno. Desde esta perspectiva, se obtiene una conclusión de carácter aplicado: los cambios de conducta deberán ser provocados a través de procesos proximales o modificaciones en los sistemas y sus relaciones.

Todo ello se articula en un modelo teórico de cuatro variables “Proceso-Persona-Contexto-Tiempo” (PPCT). En resumen, se trata de un Proceso dinámico, en el que una Persona (onto) interactúa con un Contexto (micro, meso, exo y macro), en una determinada época y a lo largo del Tiempo (crono).

2.- Evaluación relacional. Adaptación de la teoría ecológica a la intervención social.

Siguiendo con la óptica puesta en la intervención desde el tercer sector como modelo seleccionado, la comprensión y la interpretación de los resultados de la evaluación de un programa sólo es completa, si se contextualiza y se analiza en relación con el entorno de la organización que lo desarrolla y a su vez, en el ambiente y los sistemas en que ésta se encuentra. Si en la teoría bioecológica sustituimos individuo por organización social (OS), podemos generalizar y adaptar algunas de sus aportaciones, de manera que nos ayude a analizar, interpretar, entender y, en definitiva, a complementar, por supuesto, nunca a sustituir, a la evaluación de los resultados y del impacto de cualquier organización y su intervención social. Así, podemos entender un modelo “ecológico” de evaluación, en el que la organización social que desarrolla la intervención se encuentra en un ambiente organizado en sistemas de diferente nivel.

Adoptar esta perspectiva nos lleva a un modelo de evaluación que podemos denominar “evaluación relacional” o “evaluación nodal”, puesto que nuestro principio de partida reside en asumir que una organización es consecuencia de las relaciones que se establecen entre los nodos, los diferentes elementos de cada uno de los sistemas en que se encuentra.

a.- Desarrollo de la organización social.

Esta afirmación, entender que una organización social es fruto de las relaciones con su entorno, supone aceptar que las propias competencias de la entidad, su capacidad de realización de actividades, el tipo de intervenciones que lleva a cabo, se van desarrollando, en función de sus relaciones con la administración, con otras entidades,

con sus beneficiarios... Son estas relaciones y las que se producen a otros niveles, como pueden ser las relaciones entre administraciones, entre empresas y beneficiarios... así como el marco legislativo, la cultura, el territorio y la época en que se encuentra, las que condicionan su desarrollo. Dicho proceso no es otra cosa que los cambios más o menos duraderos que se van produciendo en la organización, debido a las relaciones establecidas, es decir, se produce una adaptación a su entorno, inserta en un conjunto de sistemas, sus nodos y sus conexiones.

El comportamiento y el contenido de la organización social dependerá, por tanto, de las relaciones, de manera que el desarrollo de la entidad se ve reflejado en el número y en la diversidad de las mismas y en la complejidad de su entramado, en el cual, se pueden identificar las oportunidades que van a favorecer el proceso de crecimiento, así como los riesgos y los posibles puntos de mejora. De esta manera, una evaluación relacional tiene, fundamentalmente, un carácter aplicado, porque orienta los posibles puntos de acción.

Destacamos, además, que realizar una evaluación de este tipo, relacional, es realizar una investigación evaluativa completamente adaptada a cada organización social y a cada intervención, puesto que se trata de identificar y analizar una red de sistemas, nodos y relaciones, única para cada proceso.

b.- Los sistemas y sus nodos.

Un sistema es un conjunto de elementos o nodos conectados o relacionados entre sí. Realizando un paralelismo con la teoría de Bronfenbrenner (1979), identificamos un conjunto de sistemas, con sus respectivos nodos, en los que se encuentra inmersa y se desarrolla la organización social.

1. Ontosistema: es el conjunto de características internas de la organización social responsable del programa: su origen, su finalidad, los colectivos en los que se especializa, los perfiles profesionales, de voluntariado, el modelo de gestión, su financiación, los recursos, los perfiles directivos, su evolución...

2. **Microsistema:** incluye las estructuras más cercanas a la OS, con las que tiene relación directa e inmediata: los beneficiarios, la administración, los financiadores, los clientes, los proveedores, los bancos...
3. **Mesosistema:** este sistema está compuesto por las conexiones entre las diferentes estructuras del microsistema: relación entre la administración y beneficiarios, entre trabajadores y administración, entre financiadores y administración... Son relaciones entre microsistemas.
4. **Exosistema:** es el sistema social extendido, en el que la OS no interactúa directamente. Las estructuras de este nivel afectan indirectamente, modificando el microsistema o el mesosistema: el marco político-administrativo de las administraciones con las que se relaciona y sus políticas sociales...
5. **Macrosistema:** no es un marco de estructuras, se trata de un sistema cultural e ideológico que afecta transversalmente. Son elementos de esta capa: las leyes, las costumbres...
6. **Cronosistema:** es la época en la que actúa y crece la OS, sus características morales, culturales, ideológicas, de desarrollo tecnológico... Podemos diferenciar distintos subniveles: microtiempo, macrotiempo...

Al igual que en la teoría de Bronfenbrenner (1979), en esta concepción ecológica de la evaluación, aceptamos la existencia de las interconexiones sociales entre los diferentes sistemas, puesto que dependen unos de otros. Así, la inestabilidad y la imprevisibilidad de las estructuras del microsistema, por ejemplo, puede ser un elemento destructivo para la OS, siendo la interacción con la administración, una de las claves de su desarrollo. En nuestra generalización de la teoría ecológica del desarrollo humano, si las relaciones en el microsistema inmediato se rompen, la OS no podrá alcanzar un mínimo desarrollo. Por todo ello, como se ha indicado más arriba, vamos a referirnos a este enfoque como "relacional" o "nodal", por basarse en el concepto central de que la OS es el producto de las relaciones que se establecen entre los distintos elementos que componen cada uno de los sistemas, a los que denominaremos nodos.

Existen ligeras aproximaciones a este enfoque, entre las que encontramos la propuesta de Herrera, León y Medina (2006)¹²⁹ refiriéndose a la evaluación de las organizaciones sociales desde una perspectiva ecológica, que exige examinar múltiples sistemas que interactúan unos con otros. Por su parte, Osuna, Bueno, Murciano y Porrini (2010)¹³⁰ proponen una evaluación de la formación por niveles micro y macro. Vega (1998)¹³¹ relaciona la evaluación de programas con la teoría sistémica, sin embargo, su enfoque es otro, al entender la evaluación y la intervención como sistemas.

c.- Relaciones.

Definimos relación como un vínculo o una conexión entre dos elementos o nodos, que implica una interacción y un intercambio entre los mismos. Se trata de una unión con una finalidad, que puede reunir muy diversas propiedades. En el marco de este planteamiento, en el que las relaciones tienen como punto originario una organización social, podemos identificar, por un lado, una serie de dimensiones y factores, para las relaciones que se establecen en el ontosistema, en el microsistema y en el mesosistema, cuyas combinaciones dan lugar a diferentes tipos de relación, y, por otro lado, un conjunto de características, para las relaciones que tienen lugar en el exosistema, en el macrosistema y en el cronosistema.

i.- Dimensiones.

Para llevar a cabo una evaluación relacional, vamos a seleccionar tres dimensiones, que definiremos a continuación: la calidad, la afinidad y la simetría. Debido a la naturaleza de los nodos, que son organizaciones sociales, empresas, sindicatos..., no vamos a considerar la dimensión emocional, elemento de gran complejidad e ineludible si se tratara de relaciones personales. La valoración e interpretación posterior de estas dimensiones sólo será útil en aquéllas que puedan identificarse entre los nodos de los

¹²⁹ Herrera, I. M.; León, J. M. y Medina, S. (2006). Necesidades de evaluación de las organizaciones sociales. *Intervención Psicosocial*, 15(1). (pp. 65-79).

¹³⁰ Osuna, J. L.; Bueno, C.; Murciano, J. y Porrini, L. (2010). Los niveles de evaluación y seguimiento de la formación: calidad vs. Política. *Fuentes. Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación*, (10). (pp. 101-122).

¹³¹ Vega, P. (1998). Teoría de sistemas y evaluación de programas sociales. *Última década*, (9).

tres sistemas más cercanos a la organización social, debido a la inmediatez y cercanía de las conexiones: ontosistema, microsistema y mesosistema. Para el resto, tendremos en cuenta otras características.

(1) Calidad.

Esta dimensión hace referencia a una tendencia a la interacción, como consecuencia del producto de la relación: beneficio o perjuicio. La interpretaremos como dicotómica:

- Positiva, cuando existe una marcada tendencia a la interacción y de ella se obtienen resultados satisfactorios.
- Neutra, cuando no se observa claramente dicha tendencia.

(2) Afinidad.

Esta dimensión relacional se refiere a la coincidencia o incompatibilidad de intereses, entre los nodos. Dicha coincidencia puede ser:

- Alta, cuando existe gran similitud entre los intereses de los elementos.
- Media, cuando, siendo compatibles dichos intereses, sólo son parcialmente similares.
- Incompatibilidad, cuando no pueden satisfacerse simultáneamente los intereses de ambos nodos.

(3) Simetría.

Las relaciones pueden ser, bien de dependencia en un sentido o en otro, estableciéndose una jerarquía, una asimetría, bien de interdependencia, en un plano de igualdad, de horizontalidad. Así, identificamos tres valores para esta dimensión:

- Dominancia.
- Simétrica.
- Dependencia.

A cada uno de los valores que toman estas dimensiones, entendidas como variables, se les otorgará un valor numérico que, aunque no sirva para cuantificar ni para medir, puesto que no se trata de una escala, sí que será útil para realizar comparaciones y ordenar las valoraciones obtenidas de las diferentes relaciones. Las dimensiones y sus posibles valores aparecen relegados en la tabla 3.

Toda relación tiene una dirección en función de dónde se sitúe al observador de la misma. Por ejemplo, su asimetría puede ser de dominancia o de dependencia, en función de dónde se sitúe el punto de vista. Denominaremos "nodo central" y "nodo periférico" a cada uno de ellos, siendo el primero el lugar donde situamos el punto de vista. Cuando decimos que una relación es bidireccional, adoptamos ambas perspectivas simultáneamente, y, por tanto, siguiendo con el ejemplo, asumimos su simetría.

ii.- Factores.

Además de estas tres dimensiones, de carácter definitorio, las relaciones que evaluaremos se ven afectadas por algunos factores o propiedades que amplifican o reducen sus efectos e incluso cambian sus propias propiedades. Igual que para las dimensiones, otorgaremos puntuaciones numéricas a sus diferentes valores, los cuales aparecen igualmente en la tabla 3. Identificamos tres factores, dos que entenderemos que multiplican el valor de la relación; la aportación y el grado; y uno que incrementa su valor, un factor variado que denominaremos "adicional".

(1) Aportación.

El factor aportación hace referencia a la naturaleza e importancia de la aportación de la relación para la entidad, es decir, de lo significativa que es la misma para su desarrollo.

Puede ser, en orden decreciente:

- Imprescindible.
- Importante.
- Necesaria.

- Otras.

(2) Grado.

Este factor se refiere a la intensidad de la relación y para su valoración tendremos en cuenta su frecuencia, la existencia o no de acuerdos estables y pactos puntuales, escritos o no. Esta variable puede tomar tres valores:

- Continua.
- Habitual.
- Puntual.

(3) Factor Adicional.

A estos dos factores, vamos a añadir un tercer factor cuyo efecto es un fortalecimiento del vínculo, que puede darse o no (dos valores posibles). Para entender que existe este factor adicional, valoraremos elementos muy variados como pueden ser: la estabilidad de la relación, la participación en los órganos de gobierno (Patronato, Junta Directiva...), una relación personal entre representantes, historia de la relación...

iii.- Características.

Debido a la naturaleza de las relaciones que se establecen en los sistemas más lejanos a la OS, no resulta de utilidad valorar las dimensiones y factores anteriormente expuestos, por lo que, para el exosistema, el macrosistema y el cronosistema, vamos centrarnos en otras características relacionales: ámbito territorial, incidencia e importancia. También otorgaremos puntuaciones numéricas a sus distintos valores, tal y como aparecen indicados en la tabla 3.

(1) Ámbito territorial.

En primer lugar, trataremos de identificar el ámbito territorial más cercano posible de aplicación o de incidencia de la correspondiente medida política, legislativa, costumbre, valor o peculiaridad social. Así, puede tratarse de una relación de ámbito:

- Global. En nuestro caso, englobaremos Europa – Global.
- Estado. En nuestro estudio, España.
- Comunidad Autónoma o Región. Para nosotros, Castilla y León.
- Local. Para nuestra OS, Burgos.

(2) Incidencia.

Forma en la que la ley, política, etc., es decir, el nodo, afecta o influye a la organización social. Puede influir de dos formas:

- Directa.
- Tangencial.

(3) Importancia.

Esta última característica se refiere al grado en el que repercuten en la organización social los cambios que pueden producirse en los nodos de estos sistemas, por lo que puede tomar tres valores:

- Determinante.
- Influyente.
- Circunstancial.

TABLA 3.- DIMENSIONES, FACTORES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES.

RELACIONES											
Ontosistema, microsistema y mesosistema											
Dimensiones					Factores						
Calidad		Afinidad		Simetría		Aportación		Grado		Factor Adicional	
Tendencia a la interacción, como consecuencia del producto de la relación: beneficio o perjuicio.		Coincidencia - incompatibilidad de intereses.		Jerarquía e interdependencia de la relación.		Naturaleza e importancia de la aportación.		Frecuencia, acuerdos y pactos.		Factor que fortalece el vínculo: estabilidad de la relación, miembro del patronato, relación personal, historia de la relación...	
Positiva	2	Alta	2	Dominancia	2	Imprescindible	4	Continua	3	Sí	1
		Media	1	Simétrica	1	Importante	3	Habitual	2		
Neutra	1	Incompatibilidad	-1	Dependencia	-1	Necesaria	2	Puntual	1	No	0
						Otras	1				
Exosistema, macrosistema y cronosistema (características nodales)											
Ámbito territorial			Incidencia				Importancia				
Ámbito territorial de aplicación o de incidencia de la medida política, legislativa, costumbre, valor o particularidad social			Forma en la que la ley, política, etc. (nodo) afecta o influye a la organización social.				Grado en el que repercuten en la organización social los cambios que pueden producirse en los nodos de estos sistemas.				
Europa - Global			Directa				Determinante				3
España							Influyente				2
Castilla y León			Tangencial				Circunstancial				1
Burgos											

Fuente: Elaboración propia.

iv.- Tendencia.

Por último, en las relaciones de los seis sistemas, vamos a identificar la tendencia futura, basada en la evolución anterior y en las expectativas. Así, valoraremos si la tendencia esperada es positiva, neutra o negativa para la organización social.

v.- Tipos de relaciones.

Ciñéndonos a las relaciones más inmediatas, las correspondientes a los tres sistemas más cercanos, onto, micro y mesosistema, de las combinaciones de las tres dimensiones valoradas, podemos identificar diferentes tipos de relaciones, con su denominación y su puntuación propia. Dichas relaciones aparecen en la tabla 4.

TABLA 4.- TIPOS DE RELACIONES.

TIPOS DE RELACIONES								
Nº	Calidad		Afinidad		Simetría		Tipo	
1	Positiva	2	Alta	2	Dominancia	2	Supremacía	6
2					Simétrica	1	Colaboración	5
3					Dependencia	-1	Fidelidad	3
4			Media	1	Dominancia	2	Liderazgo	5
5					Simétrica	1	Alianza	4
6					Dependencia	-1	Subordinación	2
7			Incompatibilidad	-1	Dominancia	2	Privilegio	3
8					Simétrica	1	Competición	2
9					Dependencia	-1	Supeditación	0
10	Neutra	1	Alta	2	Dominancia	2	Predominio	5
11					Simétrica	1	Cooperación	4
12					Dependencia	-1	Sumisión	2
13			Media	1	Dominancia	2	Preeminencia	4
14					Simétrica	1	Apoyo	3
15					Dependencia	-1	Acatamiento	1
16			Incompatibilidad	-1	Dominancia	2	Prioridad	2
17					Simétrica	1	Competencia	1
18					Dependencia	-1	Resignación	-1
19	Sin relación	0	-	-	-	-	Sin relación	0

Fuente: Elaboración propia.

d.- Identificación de puntos de acción.

De la valoración cuantitativa, atendiendo a las puntuaciones obtenidas en dimensiones y factores, especialmente a su comparación, se obtiene información práctica, para una toma de decisiones sobre la actuación y la planificación. Para el cálculo de las puntuaciones, las dimensiones, las características y el factor adicional se aplican de forma sumativa y los otros dos factores actúan de forma multiplicativa. Como ya se ha explicado, no se trata de medir, ni cuantificar cada relación. La única aplicación de estas puntuaciones es la comparación entre sí, su ordenamiento y su clasificación y tipificación posterior. Se trata de fijar un percentil para la distribución de las puntuaciones obtenidas, atendiendo a aquellas relaciones que queden por debajo o por encima del mismo. Dicho punto de corte se determina en función de las características de los datos obtenidos, de su distribución estadística y del número de puntos de acción que se desee y se pueda asumir en una futura programación. Se identifican cuatro tipos

de puntos de acción, que varían en función del factor "aportación", por un lado, es decir, de la naturaleza e importancia de la aportación de la relación para la entidad, y de la "tendencia", por otro. Dichos puntos son:

1. Mejora: relación identificada que debe mejorar de forma prioritaria.
 - Únicamente se identifican puntos de mejora para las relaciones "imprescindibles" e "importantes" en el ontosistema y en el microsistema, por debajo de un percentil fijado. No se señalan puntos de mejora en otros sistemas, debido a las limitaciones de actuación en este sentido.
2. Riesgo: relación en la que resulta de gran interés intervenir, para fortalecer el vínculo.
 - Igual que para los de mejora, sólo se identifican puntos de riesgo para las relaciones "imprescindibles" e "importantes" en el ontosistema y en el microsistema, por debajo de un percentil establecido.
3. Atención: necesidad de estudiar a fondo la relación y valorar, complementando la información, si resulta aconsejable una intervención. Se identifican varios tipos de puntos de atención:
 - En los sistemas cercanos: ontosistema, microsistema y mesosistema:
 - En aquellas relaciones "imprescindibles" en las que no se identifican puntos de mejora o de riesgo, pero se encuentran por debajo de un determinado percentil.
 - En las relaciones "importantes", "necesarias" y "otras", que se encuentran por debajo de un percentil establecido.
 - En todas las "imprescindibles" e "importantes", cuya tendencia se ha identificado como "negativa".
 - En los sistemas lejanos: exosistema, macrosistema y cronosistema:
 - En todas en las que se ha identificado la tendencia como "negativa".
4. Oportunidad: contexto relacional favorable, que puede beneficiar y potenciar el desarrollo de la organización, sus competencias, sus contenidos u otras relaciones.
 - En los sistemas cercanos: ontosistema, microsistema y mesosistema, en aquellas relaciones valoradas por encima de un percentil concretado.

- En los sistemas lejanos: exosistema, macrosistema y cronosistema, en todas las relaciones valoradas por encima de un determinado percentil, cuya tendencia, además, se ha estimado como “positiva”.

Una vez identificados los puntos de acción, es decisión de los responsables de la organización, seleccionar aquéllos en los que se intervendrá, así como determinar las acciones a llevar a cabo.

D.- LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL.

Este trabajo trata de evaluar el impacto de una intervención social, diseñando para ello un modelo específico, que pueda ser utilizado en la valoración de otros programas. Entendemos aquí que la evaluación del impacto, de resultados, de eficacia y eficiencia... no es otra cosa que una investigación sobre la posible relación causal entre la intervención y sus efectos, comparados con los previamente establecidos (metas) y valorando, en la medida de lo posible, la rentabilidad económica de los mismos para la sociedad. Más adelante profundizaremos sobre el constructo impacto. Veamos antes, algunos principios metodológicos de carácter general, centrándonos en un primer momento en un enfoque más cuantitativo, que van a servir de guía para el planteamiento inicial del pretendido modelo de evaluación. En el apartado de metodología se detallan tanto las técnicas cuantitativas como las cualitativas utilizadas en este estudio.

1.- Investigación social, causalidad y experimentación.

Como tal investigación social, siguiendo a Beltrán (2010)¹³², la evaluación de programas puede ser abordada por una metodología plural, con algunos principios universales:

- La comunidad científica como árbitro.
- Contrastación y evidencia empírica.

¹³² Beltrán, M. (2010). Cinco vías de acceso a la realidad social. En García, M.; Ibáñez, J. y Alvira, F. (ed). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación.* (pp. 15-55). Madrid. Alianza Editorial.

- Combinación teoría y realidad.
- Exclusión de la manipulación o el engaño.
- Renuncia a encontrar la verdad absoluta.

Sin rechazar el razonamiento inductivo, como antagónico del hipotético-deductivo, Beltrán diferencia cinco vías de acercamiento a la realidad social:

- a.- El método histórico. En sociología, el objeto de estudio está en permanente cambio y es inseparable de la historia. No se puede estudiar una intervención social sin contextualizarla.
- b.- El método comparativo. Se aplica cuando el método experimental no es viable, lo cual sucede en la práctica totalidad de las ocasiones, en sociología. La dificultad reside en encontrar situaciones comparables.
- c.- El método crítico-racional. Se trata de una forma complementaria a la búsqueda de la evidencia empírica y consiste en un acceso a la realidad de forma racional y teórica, algo imprescindible para la ciencia.
- d.- El método cuantitativo. En toda ciencia se debe medir y cuantificar, siempre que ello sea relevante y ofrezca evidencia empírica. En sociología, como en otras ciencias sociales, ésta es la única limitación para la medición, por ello, la cuantificación por sí misma, sin ser interpretada y racionalizada, no es suficiente.
- e.- El método cualitativo. En las ciencias sociales, la metodología cualitativa adquiere un sentido de significado, de carácter simbólico, más que el sentido restringido de no medible o comparable de la estadística. En ninguno de los dos campos, cualitativo es sinónimo de subjetivo.

Compartiendo la idea de De Miguel (2000)¹³³ cuando afirma que es preciso alcanzar un mayor desarrollo teórico, para mejorar la práctica de la evaluación de programas, vamos a recoger, antes de profundizar en la misma, las aportaciones de este autor, en su visión integrada de la evaluación de la intervención social, para una futura consolidación como disciplina científica. Se trata de una apuesta por la investigación dirigida por la teoría:

1. Profundizar sobre las teorías relacionadas con el cambio social.

¹³³ De Miguel, M. (2000). La evaluación de programas sociales: fundamentos y enfoques teóricos. *Revista de Investigación Educativa*, 18(2). (pp. 289-317).

2. Establecer una teoría evaluativa explícita además de implícita.
3. Clarificar los fundamentos epistemológicos de toda evaluación.
4. Abordar la evaluación como una tarea ecléctica.
5. Elegir los métodos en función de la finalidad.
6. Fomentar la diversidad metodológica.
7. Promover trabajos de síntesis antes que individuales.
8. Velar por la credibilidad de los informes.
9. Analizar los factores contextuales y políticos que condicionan el uso de la información.
10. Realizar estudios de metaevaluación sobre los trabajos efectuados.

Alvira (1991)¹³⁴ distingue, en una investigación social, cuatro tipos de variables, que aquí vamos a clasificar como sigue:

1. Variables explicativas, las que pretendemos medir y observar, planteadas en las hipótesis.
 - a. Variables independientes, VI (X_1, X_2, \dots, X_n). Son las variables que o bien manipula el experimentador o bien observamos para comprobar sus efectos (causa).
 - b. Variables dependientes, VD (Y_1, Y_2, \dots, Y_n). Son las variables cuyo comportamiento (efectos) observa el investigador para relacionar con las variaciones producidas en las VI.
2. Variables extrañas, VE:
 - a. Variables controladas. Son variables cuyos efectos pueden confundirse con los de las explicativas, pero que el investigador controla, ya sea a priori, ya sea a posteriori.
 - b. Variables perturbadoras: Variables no controladas por el investigador, que pueden confundirse con las explicativas.
 - c. Variables aleatorias o estocásticas: No introducen sesgo. Errores no sistemáticos.

¹³⁴ Alvira, F. (1991). *Metodología de la evaluación de programas*. Madrid. CIS Centro de Investigaciones Sociológicas.

Corbetta (2010)¹³⁵ afirma que:

Aunque la noción de causa-efecto es fundamental en el razonamiento científico, es una de las nociones más difíciles de traducir en términos operativos. Sin embargo, aunque la existencia de una ley causal nunca puede comprobarse empíricamente, el hecho de plantear una relación causal en el plano teórico, implica la observación de unos hechos. Estas observaciones no constituyen una prueba definitiva de la existencia del nexo causal, pero proporcionan una confirmación empírica de su existencia hipotética. Para poder confirmar empíricamente la existencia de una relación causal entre dos variables, se precisan tres elementos empíricos: covariación entre variable independiente y variable dependiente, dirección del nexo causal y control de las variables extrañas. (pág. 141).

Siguiendo a Corbetta (2010), podemos comprobar las hipótesis causales mediante dos técnicas:

- 1.- El análisis de la covariación: investigación del comportamiento de una VI (X) y de una VD (Y) en su desarrollo natural, excluyendo los efectos de las variables extrañas mediante la comparación entre grupos y control estadístico.
- 2.- El experimento: producción artificial de cambios en X (manipulación experimental) para observar la variación de Y, controlando los efectos de las variables extrañas mediante la distribución aleatoria de los sujetos.

Corbetta (2010) señala que ante el "problema fundamental de la deducción causal", que consiste en que no podemos observar la variable Y con y sin tratamiento (modificación de la variable X) al mismo tiempo, disponemos de dos soluciones:

- 1.- Solución científica, con dos modalidades:
 - a.- Mediciones anteriores de Y sin tratamiento, en la misma unidad (tesis de invariación).
 - b.- Mediciones de Y en una unidad equivalente (idéntica) sin tratamiento (tesis de equivalencia).

¹³⁵ Corbetta, P. (2010). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid. McGrawHill.

- 2.- Solución estadística, utilizada cuando no es posible la científica, adecuada para las ciencias sociales: mediciones de Y sin tratamiento en unidades estadísticamente equivalentes (no idénticas).

Si atendemos a las dos condiciones siguientes:

- a.- Manipulación de la VI.
- b.- Distribución aleatoria de los sujetos en grupos.

Hablamos de:

- 1.- Experimentos: se cumplen las dos condiciones.
- 2.- Cuasiexperimentos: no se cumple la segunda condición.
- 3.- Estudios correlacionales o análisis de variación: no se cumple la primera condición ni, por tanto, la segunda.

Alvira (2010)¹³⁶, basándose en los trabajos clásicos de Campbell y Stanley (1963) y de Cook y Campbell (1979), establece algunos criterios para la evaluación de los diseños a utilizar, cuya selección dependerá del tipo de investigación a desarrollar:

- 1.- El criterio de validez interna: todas las alternativas explicativas posibles quedan controladas en el diseño y se comprueba la covariación y la secuencia temporal causa-efecto. Las técnicas para el control de alternativas son dos:
 - Mediciones repetidas de las variables en momentos distintos: al menos una antes y una después.
 - Mediciones de las variables en grupos de control equivalentes.
- 2.- El criterio de validez externa: los resultados obtenidos pueden ser generalizados a otras unidades de análisis, otras situaciones, otros contextos u otros momentos.

Las técnicas que proporcionan validez externa son:

- Muestreo aleatorio.
- Creación deliberada de grupos heterogéneos.
- Utilización de ejemplos o casos modales para los objetivos o las áreas de la investigación.

¹³⁶ Alvira, F. (2010). Diseños de investigación social: criterios operativos. En García, M.; Ibáñez, J. y Alvira, F. (ed). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. (pp. 99-125). Madrid. Alianza Editorial.

- Determinar las características (específicas, no necesariamente modales) de las unidades que se pretende generalizar.
- 3.- El criterio de validez de constructo: es un caso especial del criterio de validez externa. Se trata de la validez al hacer operacional un término. Las técnicas correspondientes son:
- Delimitación clara de los constructos.
 - Utilización de operaciones múltiples.
 - Utilización de métodos múltiples de recogida de datos (siempre que sea posible). Uso de indicadores.
- 4.- El criterio de validez estadística. cuando se trabaja con muestras, se recurre tests de significación y es necesario acertar en la elección. Existen algunos factores importantes que proporcionan validez estadística:
- Poder estadístico de un test.
 - Fiabilidad de las medidas.
 - Factores aleatorios del proceso.
 - Heterogeneidad aleatoria de los sujetos a investigar...

En la investigación social, los diseños utilizados más habitualmente son correlacionales, de carácter descriptivo, orientados a cumplir los criterios de validez externa y de constructo. En la tabla 5, vemos una comparación de la síntesis realizada por Campbell y Stanley (1963). En ella, aparecen destacados los diseños susceptibles de ser aplicados en este estudio: análisis de discontinuidad en la regresión (cuasi-experimental, nº 17) y análisis "ex post facto" (correlacional, nº 20), cuando no sea factible el anterior. Por otra parte, en la tabla 6, se resumen las diferentes amenazas a la validez, tanto interna como externa. En ella, se muestran las características propias de los dos diseños escogidos.

TABLA 5.- DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN.

Diseños en investigación.							
Tipo de diseño	Diseño	Diagrama	Val. Int.	Validez Externa	Aplicabilidad en inv. social	Características específicas	Utilidad
Preexperimental	1 El estudio de un caso con una sola medición.	X O	↓	↓	↑	Sin pretest ni grupo de control.	Para medir o valorar un rasgo.
	2 El diseño pretest-potest de un solo grupo.	O X O	↓	↓	↑	Sin grupo de control.	Campañas electorales...
	3 Comparación de un grupo estático.	O X O O O	-	↓	↑	Sin pretest. Grupo de control no equivalente.	Comparación de dios grupos no equivalentes.
Experimental	4 Diseño de grupo de control pretest-postest.	O X O O O	↑	-	↓	Grupo de control equivalente.	Si existe la posibilidad de grupo de control.
	5 Diseño de cuatro grupos de Solomon.	O X O O X O O O	↑	↑	↓	Elimina las interacciones y los posibles efectos del pretest.	Es complicado de realizar en investigación social.
	6 Diseño de grupo de control con pretest únicamente.	X O O O	↑	-	↓	Grupo de control equivalente.	Sólo cuando no hay ninguna duda de una aleatorización perfecta.
	7 Diseño factorial.	Más de una VI y 1 o más VD	↑	↑	↓	Grupos aleatorios.	Permite analizar la interacción entre variables.
Cuasiexperimental	8 Experimento de series cronológicas.	O ₁ O ₂ O ₃ X O ₄ O ₅ O ₆	↑	-	-	Longitudinal. Sin grupo de control.	Permite valorar efectos de acontecimientos inesperados.
	9 Diseño de muestras cronológicas equivalentes.	X ₁ O X ₀ O X ₁ O X ₀ O	↑	-	-	Sin grupo de control.	Se aplica cuando puede incluirse y retirarse el tratamiento con facilidad.
	10 Diseño de materiales equivalentes.	M _a X ₁ O M _b X ₀ O M _c X ₁ O M _d X ₀ O	↑	-	-	Un grupo, varias muestras con materiales equivalentes para cada una.	Como el diseño anterior y cuando son viables materiales equivalentes.
	11 Diseño de grupo de control no equivalente.	O X O O O	↑	-	↑	Grupo de control no equivalente.	Se aplica grupo naturales. No aleatorios.
	12 Diseños compensados.	X ₁ O X ₂ O X ₃ O X ₄ O X ₂ O X ₄ O X ₁ O X ₃ O X ₃ O X ₁ O X ₄ O X ₂ O X ₄ O X ₃ O X ₂ O X ₁ O	↑	-	↓	Varios grupos (no equivalentes) y varios tratamientos. Todos los grupos reciben todos los tratamientos, pero en distinto orden.	Se aplica grupo naturales, no aleatorios cuando es posible el control experimental.
	13 Diseño de muestra separada pretest-postest.	R O (X) O R X O	-	↑	-	U grupo con dos muestras aleatorias. Una recibe tratamiento y la otra un tratamiento sin importancia.	Grupos grandes divisibles aleatoriamente.
	14 Diseño de muestra separada pretest-postest con grupo de control.	R O (X) O R O X O R O O	↑	↑	↓	Se incluye al anterior un grupo no equivalente de control.	Cuando en el anterior es posible retirar el tratamiento totalmente.
	15 Diseño de series cronológicas múltiples.	O O O X O O O O O O O O O	↑	↑	↓	Longitudinal. Series cronológicas con grupo de control no equivalente.	Acontecimientos o cambios cuando pueden compararse grupos.
	16 Diseño de ciclo institucional recurrente: un diseño "de retazos".	Variable	-	-	-	Comenzamos con un diseño simple y va introduciendo soluciones para el control de variables extrañas.	Variable. Ciclo institucional.
	17 Análisis de discontinuidad en la regresión.	O X O O O	↑	-	↑	Grupo de control no equivalente, con características relevantes.	Gran utilidad en investigación evaluativa.
Correlacional	18 El pretest retrospectivo.	Pretest y postest simultáneos	↓	↓	↑	Transversal.	Cuando no se puede hacer un estudio longitudinal.
	19 Estudios en panel.	Encuestas sucesivas	-	-	↑	Longitudinal.	Encuestas de opinión.
	20 Análisis "ex post facto".	Comparación de un grupo de personas que ha recibido tratamiento con otro, lo más similar posible, que no lo ha recibido	↑	-	↑	No se puede hablar ni de experimento ni de cuasiexperimento, pero sigue la lógica experimental.	Hechos que ya han sucedido. No es posible la distribución aleatoria ni la manipulación experimental.

Fuente: Campbell y Stanley (1963). Elaboración propia.

TABLA 6.- AMENAZAS A LA VALIDEZ.

Amenazas a la validez.					
Amenaza.	Problema.	Diseño		Solución.	
		Nº 17	Nº 20		
Validez interna (relación causal VI-VD).					
1	Historia.	Acontecimientos ocurridos entre observaciones de la VD.	↑	-	Grupos de control. Aleatorización. Control de variables extrañas.
2	Maduración.	Procesos internos que producen cambios en los participantes.	↑	↑	Grupo de control. Emparejamientos. Reducción del intervalo entre mediciones.
3	Administración de las pruebas.	La administración de una prueba (pretest) puede influir en los efectos del tratamiento (postest). También afecta a la validez externa.	-	↑	Eliminación de pretest. Grupos de Solomon. Contrabalanceo.
4	Instrumentación.	Cambios en los instrumentos de medida o en los observadores.	↓	↓	Estandarización de los instrumentos. Fiabilidad de los mismos. Entrenamiento de los observadores. Técnica de ciego o doble ciego.
5	Regresión estadística.	Las puntuaciones extremas tienden hacia la media.	↑	↑	Varias medidas previas. Instrumentos fiables. Supresión de puntuaciones extremas.
6	Selección diferencial.	Sesgos en la selección de participantes.	↓	↓	Aleatorización. Muestras grandes. Emparejamientos.
7	Mortalidad experimental.	Pérdida selectiva de participantes.	↓	↓	Grupos grandes.
8	Interacción entre selección y maduración.	La selección produce diferencias en los procesos de los participantes.	↑	↑	Aleatorización. Muestras grandes. Periodos cortos.
9	Ambigüedad en la contigüidad temporal entre causa y efecto.	Ocurre en los estudios no experimentales.	↓	↓	Diseños longitudinales. Técnicas de análisis de datos.
Validez externa (generalización, representatividad).					
10	Interacción entre la selección y el tratamiento.	Relación entre variables específica de la población seleccionada.	↑	↑	Muestras heterogéneas. Réplica del experimento con otros grupos.
11	Interacción entre la situación experimental y el tratamiento.	Efectos del laboratorio o de la situación, relación entre variables específica de la situación.	↓	↓	Réplica del experimento en otras situaciones.
12	Interacción entre el momento y el tratamiento.	Efectos de la época o el momento en que se realiza el tratamiento. Relación específica entre historia y tratamiento.	↑	↑	Réplica del experimento en otro contexto temporal.

Fuente: Campbell y Stanley (1963). Elaboración propia.

En palabras de Apodaca (1999)¹³⁷, refiriéndose al diseño de discontinuidad en la regresión:

Estos diseños se acercan notablemente a las garantías ofrecidas por los diseños experimentales aleatorios a la hora de estimar los efectos netos reales de las intervenciones. En estos diseños, la asignación al grupo objeto de tratamiento o al grupo control se realiza a partir de una puntuación de corte obtenida en una medida pretest. Son diseños con medidas pretest-postest que permiten comprobar si las diferencias pre-post del grupo objeto del tratamiento son mayores, similares o menores que el grupo de control o de referencia" (pág. 370).

Las características de este trabajo hacen inviable la aplicación de un análisis de discontinuidad en la regresión, porque, aunque pudiéramos manipular la variable independiente con carácter previo y decidir la intervención social a llevar a cabo, resultaría imposible realizar la distribución de los sujetos en dos grupos, al azar o en función de un determinado punto de corte. La alternativa, por tanto, es utilizar un análisis ex post facto y estudiar los efectos de intervenciones que ya se han producido.

Siguiendo a León y Montero (2002)¹³⁸, existen diferentes tipos de diseños ex post facto:

- a.- Retrospectivos: se trata de estudios en los que tanto la causa como el efecto ya han ocurrido y medimos la variable dependiente y la independiente. Puede ser un análisis simple, en el que se estudia un solo grupo o bien, utilizarse un grupo de control, aunque no lo es propiamente dicho.
- b.- Prospectivos: han ocurrido las causas (variable independiente) pero aún no se han producido los efectos (variable dependiente). También este tipo puede variar en función de su complejidad.
- c.- Evolutivos: la variable independiente es el paso del tiempo. Pueden ser longitudinales, transversales o secuenciales.

¹³⁷ Apodaca, P. M. (1999). Evaluación de los resultados y del impacto. *RIE. Revista Investigación Educativa*, 17 (2). (pp. 363-377).

¹³⁸ León, O. G. y Montero, I. (2002). *Métodos de investigación en Psicología y Educación*. Madrid. McGraw-Hill.

Es necesario tener en cuenta que, al no tratarse de diseños experimentales, ni cuasiexperimentales, siguiendo a Alzina (2004)¹³⁹, nos enfrentamos a las limitaciones de confianza generadas por:

- a.- La imposibilidad de manipulación de la VI.
- b.- La no distribución aleatoria del grupo.
- c.- La falta de control de otras variables.

Sin embargo, la aplicación de este tipo de diseño ofrece una importante ventaja: la validez ecológica, la eliminación de la influencia de las situaciones artificiales. Afortunadamente, disponemos de técnicas metodológicas y estadísticas para minimizar el déficit de control, con respecto a los diseños experimentales, de manera que podamos establecer relaciones causales entre la intervención social y sus efectos.

Vamos a revisar someramente, entonces, algunos de estos métodos para establecer relaciones causales, cuando no son viables los diseños experimentales. Cansino y Sánchez (2004)¹⁴⁰, coincidiendo con García (2011)¹⁴¹, clasifican los métodos de estimación de inferencia causal de la siguiente forma:

1. Selección sobre variables observables. Se trata de procedimientos en los que se eligen variables predeterminadas que son observables. Existen tres tipos:
 - Subclasificación: se clasifican los sujetos en subgrupos, tanto de tratamiento como de control, en función de su puntuación en las variables seleccionadas. Se calculan las diferencias medias ponderadas por grupos.
 - Estimadores "matching" (pareo o emparejamiento). Se trata de un método de emparejamiento de sujetos (con y sin tratamiento), en función de su puntuación en la variable seleccionada. Se puede establecer una relación causal al disminuirse el riesgo y aumentar la precisión, como apunta Rubin (1973)¹⁴².

¹³⁹ Alzina, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.

¹⁴⁰ Cansino, J. M. y Sánchez, A. (2004). Propuestas metodológicas para la evaluación de programas públicos de formación. Una revisión crítica. *Documentos de trabajo (Centro de Estudios Andaluces)*, 1(86).

¹⁴¹ García, L. (2011). Econometría de evaluación de impacto. *Economía (Pontifical Catholic University of Peru)*, 34(67). (pp. 81-125).

¹⁴² Rubin, D. B. (1973). Matching to remove bias in observational studies. *Biometrics*. (pp. 159-183).

- Método “propensity score” (propensión a participar). Los métodos anteriores son útiles para grupos pequeños y para pocas variables de emparejamiento, sin embargo, éste se puede aplicar a grupos más grandes y con mayor número de variables. Se trata de la probabilidad a participar en un programa, condicionada a una puntuación en una variable seleccionada, como señalan Rosenbaum y Rubin (1983)¹⁴³.
2. Estimador de diferencias en diferencias. Estos métodos tienen la ventaja de que se pueden aplicar cuando las variables no son observables. Se trata de analizar la diferencia en la VD antes y después del programa, en ambos grupos (tratamiento y control), tal y como apuntan Heckman, Ichimura, Smith y Todd (1998)¹⁴⁴. El cálculo también se puede realizar mediante un análisis de regresión.
 3. Variables instrumentales. Este método se aplica cuando no es posible observar las variables, pero existen instrumentos para medirlas, según Arellano (2006)¹⁴⁵. En el trabajo de Ramoni y Orlandoni (2013)¹⁴⁶ se relaciona el uso de variables instrumentales con los modelos de regresión de datos de panel, para la evaluación del impacto.

El análisis ex post facto, como se recoge en la tabla 6, presenta algunas amenazas a la validez, que deberemos afrontar y tratar de corregir. El método para hacerlo se describe más adelante, en el CAPÍTULO IV.-B.-6.-c.-

¹⁴³ Rosenbaum, P. R. y Rubin, D. B. (1983). The central role of the propensity score in observational studies for causal effects. *Biometrika*, 70(1). (pp. 41-55).

¹⁴⁴ Heckman, J.; Ichimura, H.; Smith, J. y Todd, P. (1998). Matching as an econometric evaluation estimator. *The review of economic studies*, 65(2). (pp. 261-294).

¹⁴⁵ Arellano, F. A. (2006). Una revisión sobre los métodos de estudio y evaluación en las políticas activas de empleo. *IVIE Working Paper 06-2006*.

¹⁴⁶ Ramoni, J. y Orlandoni, G. (2013). Modelos de regresión de datos panel y su aplicación en la evaluación de impactos de programas sociales. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(1). (pp. 119-130).

2.- Algunas aportaciones recientes a la evaluación del impacto social.

a.- La medición del impacto, según la EVPA.

Hehenberger, Harling y Scholten (2013), miembros de la EVPA (European Venture Philanthropy Association)¹⁴⁷, en su guía para la medición y gestión del impacto, propone una cadena de valor del impacto, basada en:

- a.- Insumos ("inputs"): todos los recursos, sean humanos o de capital, invertidos en las actividades de la organización. En adelante, insumos (inputs).
- b.- Actividades: las acciones concretas, tareas y trabajos llevados a cabo por la organización para generar productos y resultados y conseguir sus objetivos.
- c.- Productos ("outputs"): los bienes y servicios tangibles que resultan de las actividades de la organización.
- d.- Resultados ("outcomes"): los cambios, beneficios, aprendizajes u otros efectos (tanto a corto como a largo plazo) que resultan de las actividades de la organización.
- e.- Impacto social ("impacts"): la parte de las actividades de una organización atribuible a los resultados más generales y a largo plazo.

En esta guía, se proponen algunas contrastaciones de los efectos:

- Efecto peso muerto: qué hubiera sucedido de todas maneras.
- Impacto atribuible: la acción de otros.
- Efecto caída: hasta qué punto y cómo el resultado de la intervención inicial se reducirá con el tiempo.
- Efecto desplazamiento: hasta qué punto la situación original se ha desplazado hacia otro lugar o los resultados han desviado otros potenciales resultados positivos.
- Las consecuencias no intencionadas (que pueden ser positivas o negativas).

Estructura en 5 pasos, todos ellos analizados desde el punto de vista, por un lado, del inversor, y por otro lado, de la entidad que desarrolla el proyecto:

¹⁴⁷ Hehenberger, L.; Harling, A. M. y Scholten, P. (2013). *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*. Berlín. EVPA.

1. Establecimiento de objetivos: problema social a resolver, determinación del alcance del análisis del impacto, del nivel y del cambio social deseado.
2. Análisis de los agentes involucrados: jerarquizar la variedad de potenciales agentes por orden de prioridad, teniendo en cuenta su aportación al análisis respecto de los recursos necesarios, y analizar si hay insumos (inputs), actividades y productos potenciales.
3. Medición de resultados e impacto. Formulación de Indicadores para medir el producto/servicio (output), el resultado (outcome) y el impacto que se derivan de la actividad para los agentes clave.
4. Verificación y valoración del impacto: verificar y comprobar que el impacto es objetivo y que es valorado de la misma manera por los principales agentes y calcular su valor mediante métodos cuantitativos y cualitativos, comparando resultados, para lo que se basa en el SROI, descrito a continuación.
5. Seguimiento y presentación de resultados: recopilación de datos y trazado de un sistema para almacenar y gestionar la información, así como integración de dicha información en las operaciones globales y presentación a los principales agentes involucrados.

b.- El SROI, el análisis costo-beneficio, el IRIS/PULSE y la SAA.

El método SROI (Social Return On Investment) para medir el impacto social de las inversiones, descrito en la Guía para el Retorno Social de la Inversión, por Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed (2009)¹⁴⁸, a partir de las propuestas, entre otros, de Emerson, (2001) y de Scholten, Nicholls, Olsen y Galimidi (2006), se centra en la valoración económica del impacto. El SROI define los conceptos básicos de la siguiente forma:

1. Insumos ("inputs"): son los recursos necesarios para poder llevar a cabo la actividad. Son las aportaciones dinerarias, el personal, los locales y el equipo.
2. Actividades.

¹⁴⁸ Nicholls, J.; Lawlor, E.; Neitzert, E. y Goodspeed, T. (2009). *A guide to social return on investment*. London. Office of the Third Sector, The Cabinet Office.

3. Resultados ("outputs"): son los productos que son medibles. Por ejemplo, el nº de alumnos.
4. Cambios producidos en los sistemas sociales ("outcomes"). Por ejemplo, la tasa de inserción (nº de personas que encuentran empleo).
5. Impactos ("impacts"): son los resultados atribuibles directamente a la organización. Para identificarlos, el SROI tiene en cuenta cuatro conceptos:
 - Desplazamiento ("displacement"): consiste en el estudio de qué porcentaje del cambio logrado ha provocado otros efectos negativos.
 - Peso Muerto ("deadweight"): cambios que se lograrían sin necesidad de intervenir.
 - Atribución ("attribution"): cambios que se logran debido a otras contribuciones ajenas a la intervención.
 - Decrementos ("drop off"): es la reversión de los cambios logrados, con el paso del tiempo.
6. Ajuste del objetivo ("goal alignment") para lograr el impacto deseado.

Como indica Narrillos (2010)¹⁴⁹, el SROI no es otra cosa que un Análisis Coste-Beneficio, definido por Cohen y Franco (1992)¹⁵⁰, si bien, no se realiza con la finalidad de averiguar la viabilidad de la inversión, sino con el objeto de optimizar el impacto social. El Análisis Coste-Beneficio, según Boardman, Greenberg, Vining y Weimer (1996)¹⁵¹, es una de las técnicas utilizadas para la evaluación del impacto, una técnica derivada de la teoría de la decisión. La evaluación de un proyecto se determina en términos de beneficio absoluto, se justifica si éste es mayor que su coste y relativo, en función de la comparación de dicha ratio con otros proyectos alternativos. Los beneficios se representan en valores monetarios. Se desarrolla en varias fases:

- Identificación de los costes y beneficios de cada alternativa.
- Cuantificación de los beneficios en términos económicos.
- Cálculo de los costes de cada alternativa.
- Cálculo de la ratio.

¹⁴⁹ Narrillos, Á. H. (2010). El SROI (Social Return On Investment): Un método para medir el impacto social de las inversiones. *Análisis Financiero*, (113). 34-43.

¹⁵⁰ Cohen, E. y Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. México. Siglo XXI.

¹⁵¹ Boardman, A. E.; Greenberg, D.; Vining, A. y Weimer, D. (1996). *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice*. Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall.

- Cálculo de valor actual neto (VAN) y de la tasa de descuento.
- Toma de decisión y selección de la alternativa.

El SROI se calcula de la siguiente forma:

$$SROI = \frac{\text{Valor Actual Neto de los Impactos}}{\text{Valor Actual Neto de la Inversión}}$$

Y nos indica la tasa de retorno económico por cada unidad invertida. En definitiva, el SROI es una forma de comunicar la creación de Valor. Se basa en los siguientes principios:

1. Involucrar a los grupos de interés. Es necesario hacer un Análisis o Mapa de Impactos en el que se recogen las necesidades y objetivos de cada uno de los grupos.
2. Comprender lo que cambia: deben recogerse los cambios positivos y negativos, previstos e imprevistos, y el proceso por el cual se llega a estos cambios.
3. Valorar lo que importa. Deben usarse aproximaciones al valor ("proxies") para su reconocimiento y para la equidad entre los grupos de interés.
4. Incluir sólo lo esencial. Posibilitar que los grupos de interés puedan sacar conclusiones sobre el impacto.
5. No excederse en reivindicaciones, teniendo en cuenta el desplazamiento, el peso muerto, la atribución y los decrementos.
6. Ser transparente, comunicando con precisión y documentando y aconsejando a los responsables.
7. Verificar el resultado, analizando con objetividad la cadena de creación de valor, como la denomina el SROI.

El proceso del SROI se desarrolla a lo largo de las siguientes etapas:

1. Establecer el alcance del estudio e identificar los grupos de interés relevantes.
2. Elaborar un Mapa de Cambios, es decir, establecer las relaciones entre los insumos, actividades, resultados y cambios (impacto).

3. Establecer una relación de los Cambios y darles un valor monetario, buscando un indicador.
4. Determinar el Impacto depurando el valor monetizado de los Cambios.
5. Cálculo del SROI, realizando un análisis de sensibilidad (cómo cambian los resultados si cambian los insumos) e indicando si se trata de un SRI retrospectivo (evaluación) o prospectivo. Se debe calcular Período de Recuperación de la Inversión (PRI).
6. Elaboración y puesta en práctica del Informe, y verificación de los resultados.

Se ha desarrollado una iniciativa complementaria al SROI dirigida a la estandarización en cinco categorías, de indicadores: el Impact Reporting & Investment Standards (IRIS) (2017)¹⁵², para la que existe un software de apoyo, el Impact Investing Management Software (PULSE). También se ha desarrollado el Social E-valuator, para el SROI.

No obstante, el método SROI no está exento de limitaciones, siendo las más importantes, las relacionadas con la subjetividad de los supuestos de partida y la limitación de las comparaciones de sus resultados: sólo pueden ser comparadas entre sí las intervenciones muy similares, centradas en el mismo sector y con los mismos grupos de interés.

Existe un método muy similar al SROI, la auditoría social y contable, descrita por Gray, Owen y Adams (1996)¹⁵³ (Social Audit and Accounting, SAA). A diferencia de éste, sirve únicamente para evaluar, no para la ayudar en la gestión. Se trata de un análisis cuantitativo y cualitativo, que compara tendencias. Es realizado por un auditor externo, que cuenta con los grupos de interés durante el proceso de auditoría. Contempla tres aspectos: comercial y financiero, social y comunitario y medioambiental.

¹⁵² IRIS (2017 marzo 21). IRIS [Página web]. Recuperado de <https://iris.thegiin.org/metrics#downloads>

¹⁵³ Gray, R.; Owen, D. y Adams, C. (1996). *Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. London. Prentice Hall.

c.- La evaluación del impacto según la IAIA, el GECES y otros.

Vanclay, Esteves, Aucamp y Franks (2015), miembros de la IAIA¹⁵⁴, Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos (International Association for Impact Assessment), desde la óptica de los proyectos de cooperación y desarrollo, dividen el proceso la evaluación del impacto social en 4 fases, que engloban 26 tareas:

1. Entender los problemas.
2. Predecir, analizar y evaluar los impactos probables.
3. Desarrollar e implementar estrategias.
4. Diseñar e implementar programas de monitoreo.

Parte de la base de los principios internacionales de la evaluación del impacto social: el término incluye todos los aspectos asociados con una intervención planificada, que directa o indirectamente, afectan o involucran a las personas. Entiende la evaluación del impacto como un proceso que favorezca la gestión, más que como un producto y no incluye, en principio, términos monetarios, como la clave de la valoración.

Clifford, Hehenberger y Fantini (2015), desde el subgrupo de expertos en medición del impacto social (dentro del grupo de expertos sobre las empresas sociales, GECES), proponen un método para medir la repercusión social¹⁵⁵, que coincide en su esencia con los planteamientos que acabamos de ver. En concreto, este subgrupo entiende por impacto social: los resultados y mediciones ajustados en función de la atribución alternativa, el peso muerto, el decrecimiento y el desplazamiento.

Los términos clave, en este modelo son:

- a.- Entradas: recursos utilizados en la práctica de la intervención.
- b.- Actividad: tareas en las que la empresa social emplea los recursos (la intervención).
- c.- Producto: cómo repercute la actividad en los beneficiarios previstos.

¹⁵⁴ Vanclay, F.; Esteves, A. M.; Aucamp, I. y Franks, D. M. (2015). *Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impact of projects*. Fargo, Dakota del Norte. International Association for Impact Assessment.

¹⁵⁵ Clifford, J.; Hehenberger, L. y Fantini, M. (2015). *Métodos propuestos para la medición del impacto social*. Luxemburgo. Unión Europea.

- d.- Resultado: el cambio experimentado en la vida de los beneficiarios y en otros agentes.
- e.- Repercusión: en qué medida se produce el cambio desde la intervención.

Y el proceso, que también coincide en lo más importante, comprende cinco fases:

- 1.- Identificación de objetivos: tanto de las distintas partes que participan en las actividades de medición como del servicio medido.
- 2.- Identificación de las partes interesadas, como el beneficiario y el emisor, así como la forma de proceder.
- 3.- Definición de la medición pertinente, estableciendo la teoría del cambio de la empresa social, es decir, la relación entre la actividad y la repercusión, todo ello por la vía del consenso con las principales partes interesadas.
- 4.- Medición, validación y valor de los resultados y del impacto.
- 5.- Información, formación y mejoras.

Navarro (2005)¹⁵⁶, en su manual para la evaluación del impacto entiende como tal, en la misma línea que las propuestas anteriores, los cambios en el bienestar de las personas, provocados por una intervención social. Diferencia dos estrategias de evaluación: anticipando y sin anticipar los posibles efectos.

- 1.- Anticipando o definiendo los objetivos a priori: se utilizan métodos cuantitativos, mediante la contrastación de hipótesis y la comparación, tratando de establecer una relación causa-efecto entre la VI y la VD, por medio de diseños experimentales, cuasiexperimentales y correlacionales, en un escenario contrafactual (si no hubiera ocurrido la intervención):

$$\alpha = Y_1 - Y_0$$

Se trata de una secuencia en la que se identifican los objetivos y la teoría del programa, se seleccionan las variables y se recoge y analiza la información.

¹⁵⁶ Navarro, H. (2005). *Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza (Vol. 41)*. Santiago de Chile. United Nations Publications.

2.- No anticipando los efectos: el centro de interés para el evaluador son los mecanismos que producen los efectos y su contexto, lo cual, favorece la identificación de los efectos no previstos. El método de evaluación utilizado es el cualitativo, sin recurrir a un escenario contrafactual, con un enfoque inductivo.

No obstante, las dos estrategias que Navarro presenta como contrapuestas, aunque sin rechazar su complementariedad, están dirigidas a valorar la eficacia y la eficiencia del programa evaluado.

d.- El cuadro de mando integral.

Uno de los métodos más extendidos que se basa indicadores de impacto para el monitoreo y la gestión estratégica, utilizado por el tercer sector, tomado de la gestión empresarial es el denominado Cuadro de Mando Integral (Social Enterprise Balanced Scorecard, SEBS) creado por Kaplan y Norton (1996)¹⁵⁷.

De igual forma que el método de la teoría del cambio centra su atención en las relaciones entre las entradas, la intervención y los resultados, en especial, en cuatro aspectos:

- El aprendizaje, la innovación para alcanzar los objetivos.
- Los procesos internos, buscando la excelencia en diversos procesos seleccionados.
- Los clientes, identificando sus necesidades.
- Financiera: ¿qué objetivos financieros debemos lograr para ser exitosos?

Kaplan y Norton proponen seis etapas:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de la organización y determinación de las responsabilidades y funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.

¹⁵⁷ Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston. Harvard Business Press.

5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas e indicadores necesarios para su control.
6. Configuración del cuadro de mando.

Aunque el cuadro de mando integral puede servir para realizar una evaluación del impacto final, está más orientado a la mejora y ajuste de la gestión, por lo tanto, no vamos a profundizar en este método. Sí que nos servirá para la formulación de indicadores de resultados y de seguimiento.

e.- Las normas ISO, el SGR, el estándar AA 1000, el modelo EFQM y los informes integrados.

De igual forma, sólo mencionaremos otros sistemas como la ISO¹⁵⁸ (9000, 26000...), una Norma estandarizada para la implantación de un sistema de gestión de la calidad (también medioambiental...), basado en la mejora continua y en la gestión por procesos. Como tal, el cumplimiento de dicha norma es certificable.

Existe una propuesta similar a la ISO, mucho menos extendida: el Sustainability Reporting Guidelines (SRG) del Global Reporting Initiative (un Centro Oficial de Naciones Unidas).

Finalmente, el AccountAbility¹⁵⁹ ha elaborado el estándar AA 1000, que está compuesto por una serie de normas elaboradas por el ISEA (Institute for Social and Ethical Accountability), una organización internacional no lucrativa fundada en 1996. Las normas se aplican para garantizar la sostenibilidad.

Por último, otro de los métodos de mejora continua y de gestión de la calidad es el Modelo EFQM¹⁶⁰. A diferencia de la ISO, no se trata de una norma que se puede

¹⁵⁸ International Organization for Standardization (2017, marzo, 21). ISO [Página web]. Recuperado de <https://www.iso.org/home.html>

¹⁵⁹ AccountAbility (2017 marzo 21). AccountAbility [Página web]. Recuperado de <http://www.accountability.org/>

¹⁶⁰ Club Excelencia en Gestión (2017 marzo 21). EFQM [Página web]. Recuperado de <http://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>

cumplir o no. El EFQM es un modelo excelente y la forma de certificar su implantación es la comparación con dicho modelo, otorgando una puntuación (200, 300, 400...), en función del grado de acercamiento a la excelencia total. Se fundamenta en el esquema lógico REDER: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Los principales criterios del modelo son 9:

- Agentes facilitadores:
 1. El liderazgo.
 2. La Estrategia.
 3. Las Personas.
 4. Las Alianzas y los Recursos.
 5. Los Procesos.
- Resultados para los grupos de interés:
 6. Los Resultados en los clientes.
 7. Resultados en las personas.
 8. Resultados en la sociedad.
 9. Resultados clave.

En la línea del modelo EFQM, existe una propuesta similar: la elaboración de informes integrados, utilizando el Marco Internacional de Reporting Integrado (informe financiero integrado en el de impacto y sostenibilidad).

3.- La evaluación cualitativa. Técnicas para la participación de los grupos de interés.

En este trabajo, como ya se ha indicado, se adopta un enfoque que integra métodos cuantitativos y cualitativos, apoyándose en entrevistas, revisión documental..., sin embargo, solo se considera necesario profundizar en este apartado, en lo que llamamos evaluación participativa, debido a la relevancia del papel de los grupos de interés en el proceso evaluativo.

Apodaca (1999)¹⁶¹, basándose en los trabajos de Pineault y Davaluy (1989), clasifica las diferentes técnicas de la siguiente forma:

1. Técnicas que utilizan un tipo de encuesta: los informadores clave y la técnica Delphi.
2. Técnicas que utilizan la reflexión individual: la técnica del grupo nominal y el "brainwriting".
3. Técnicas que utilizan la interacción.
4. Técnicas combinadas. Las impresiones de la comunidad.

Vamos a abordar con mayor detenimiento los dos primeros tipos de técnicas, debido a su mayor utilidad para el proceso de evaluación. El tercer tipo, las que utilizan la interacción incluyen dos técnicas:

- La tormenta de ideas o "brainstorming". Se utiliza para la generación y se basa en un grupo, no muy numeroso, moderado por un dinamizador, el cual desempeña un papel fundamental en la producción del grupo. Se trata de generar nuevas ideas a partir de la propuesta de dicho moderador, que debe estimular la creatividad del grupo. Se centra en fomentar la creatividad y evitar la crítica excesiva. Su utilidad para la evaluación es limitada.
- El fórum comunitario es simplemente una asamblea abierta o audiencia pública, sin límite de participación. Debe combinarse con otros métodos y su utilidad, desde el punto de vista del evaluador, es igualmente muy limitada.

En el cuarto grupo, sólo mencionaremos la técnica de las impresiones de la comunidad, una secuencia de algunas de las anteriores.

a.- Los informadores clave.

Se trata de la realización de entrevistas individuales a una selección de personas, como pueden ser participantes en el programa, responsables, clientes, técnicos, etc., basada en diferentes criterios, en función del tipo de información que se pretende obtener. No

¹⁶¹ Apodaca, P. M. (1999). Evaluación de los resultados y del impacto. *RIE. Revista Investigación Educativa*, 17 (2). (pp. 363-377).

se produce interacción entre ellos y se analizan posteriormente los datos, buscando coincidencias o desacuerdos.

b.- La técnica Delphi.

Se trata de un procedimiento de comunicación entre varias personas, generalmente expertos, sin interacción personal directa entre ellos, que, mediante la respuesta a sucesivos cuestionarios, alcanzan un consenso, como apunta Martínez (2003)¹⁶². Por un lado, la información obtenida, al ser grupal, es más completa que la individual. Por otro lado, se evita la influencia de las relaciones personales como la presión de grupo, influencia de los líderes...

Dalkey, Rourke, Lewis y Snyder (1972)¹⁶³ encuentran tres características fundamentales, que confieren singularidad al método: el anonimato, la retroalimentación controlada y el consenso estadístico del grupo.

Landeta (1999)¹⁶⁴ recoge las preguntas más frecuentes y las agrupa en tareas que suponen la realización de:

- Jerarquizaciones, ordenando por prioridades.
- Valoraciones, con escalas graduadas.
- Comparaciones por parejas.
- Elecciones, escogiendo un elemento de un grupo.
- Estimaciones cuantitativas, mediante números o intervalos.

Dichas tareas son realizadas por expertos que, siguiendo a Landeta (1999), pueden ser:

- Especialistas.
- Afectados.
- Facilitadores (dinamizadores).

¹⁶² Martínez, E. (2003). La técnica Delphi como estrategia de consulta a los implicados en la evaluación de programas. *Revista de investigación educativa*, 21(2). (pp. 449-463).

¹⁶³ Dalkey, N.; Rourke, D.; Lewis, R., y Snyder, D. (1972). *Studies in the quality of life: Delphi and decision making*. Lexington, MA. Lexington Books.

¹⁶⁴ Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro*. Barcelona. Ariel.

La selección de los elementos de los cuestionarios se basa en dos criterios:

- El consenso entre los miembros del panel. Precisamente, el método se centra en la convergencia final, por la vía democrática.
- La estabilidad de sus respuestas, para lo que se apoya en estadísticos complementarios.

c.- La técnica del grupo nominal y el “brainwriting”.

Se trata de dos técnicas similares que se utilizan para la generación y priorización de ideas y propuestas (primera fase), así como para la resolución de tareas y toma de decisiones (segunda fase). Intenta guiar el proceso de decisión, jerarquizando las ideas generadas. Es, pues, un grupo artificial sin interacción social, que conforma el investigador con las mejores producciones individuales, frente a los grupos naturales que interaccionan para resolver una tarea, una técnica en la que no nos vamos a detener, por su escasa aplicación en lo que se refiere a la evaluación.

Se estructura, por tanto, en dos fases:

- Una fase de reflexión individual, en la que los miembros del grupo seleccionado están juntos, pero no interactúan.
- Una fase de reflexión grupal, en la que se produce la selección de las mejores propuestas, por parte del investigador en el “brainwriting” o por medio de la votación en el grupo nominal.

4.- La evaluación del impacto social. Definición y método.

Robin (2012)¹⁶⁵ recoge las diferentes aportaciones elaborando un excelente material didáctico, que las ordena y articula en un marco conceptual. Define impacto social como “... el cambio –positivo o negativo– que resulta de la puesta en marcha de un conjunto de servicios o actividades en un determinado contexto social y ambiental. Generalmente, se mide en el largo plazo” (Robin, 2012, pág. 5). En opinión de esta autora, “la gran paradoja de la evaluación del impacto social radica en que, cuanto más

¹⁶⁵ Robin, S. (2012). *Herramientas de medición del impacto social*. Barcelona. UOC.

cualitativo, subjetivo, relativo a valores y con horizonte temporal de medio o largo plazo sea el enfoque, más difícil, y a la vez más útil, resultará el proceso evaluador” (Robin, 2012, pág. 6).

Distingue entre resultados (output), lo que se obtiene con cada actividad (el número de alumnos de un curso) e impactos (outcome) o cambios provocados (las competencias adquiridas por los alumnos). El primero se mide en el corto plazo, mientras que el segundo se mide en el largo plazo, resultando su medición más difícil. Un indicador puede ser considerado de resultado o de impacto en función de su relación con la misión. El impacto social, no obstante, siempre se relaciona con mejoras en la calidad de vida.

Uno de los elementos centrales en la evaluación del impacto es la teoría del cambio adoptada por la intervención a evaluar. En palabras de Robin (2012):

La teoría del cambio considera que el emprendimiento social tiene como base una serie de supuestos que relacionan el problema social con la idea de la intervención, las actividades a realizar y los impactos conseguidos, que “en teoría” (de aquí su nombre), deberían influir sobre el problema social identificado inicialmente. Lo que hace es crear una relación lógica entre el problema, la solución, las actividades a implementar y los resultados e impactos que hay que conseguir. (pág. 13).

Retolaza (2010)¹⁶⁶, apunta que se trata de un proceso reflexivo, en el que se establecen supuestos y relaciones, que nos sirve para comprender y proponer la ruta del cambio social. Diferencia cuatro dimensiones para el cambio:

- 1.- Transformación personal, mediante procesos de formación, reflexión, introspección y desarrollo personal.
- 2.- Transformación de relaciones. A través del diálogo, gestión de conflictos, intercambio de experiencias y participación.

¹⁶⁶ Retolaza, I. (2010). *Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Guatemala. Hivos - Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo.

- 3.- Transformación de patrones culturales, por medio de la comunicación y la sensibilización.
- 4.- Transformación estructural, mediante desarrollos legislativos, políticos e institucionales.

En este trabajo, se plantea la teoría del cambio desde un enfoque relacional, teniendo en cuenta los diferentes sistemas en los que la entidad de referencia desarrolla su actividad, tratando de incluir en dicha teoría sus correspondientes interrelaciones.

En lo que respecta a la construcción de un sistema de medición del impacto, Robin parte de dos conceptos clave:

- Los indicadores, que definen los datos a recoger para realizar la medición. Tienen un componente descriptivo, dentro de la teoría del cambio, y un componente de medida.
- Los grupos de interés o personas afectadas directa o indirectamente por la intervención, los cuales deben participar, en la medida de lo posible, en la formulación de los indicadores. Se trata, como hemos visto, de un principio compartido por la práctica totalidad de los métodos analizados en el apartado anterior, para lo que disponemos de las técnicas descritas más arriba. Como afirman Trinidad y García (2012)¹⁶⁷, la participación, además, evita el rechazo a la evaluación que genera en la organización el efecto impositivo de la misma.

Los indicadores pueden ser personalizados, cuya información puede ser más fácilmente interpretable, o estandarizados, que favorecen la comparación. Por otro lado, pueden ser cuantitativos o cualitativos. Con carácter general, todo indicador debe estar fuertemente relacionado con la misión (con los objetivos) y con la estrategia. Y tiene que cumplir algunas reglas (debe ser SMART):

- Específico (*specific*).
- Medible (*measurable*).
- Posible de lograr (*achievable*).

¹⁶⁷ Trinidad, A. y García, J. M. (2012). Las lógicas de evaluación de programas de intervención: ¿imposición o participación? *Azarbe. Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar*, (1). (pp. 111-126).

- Realista (*realistic*).
- Enmarcado en un determinado periodo de tiempo (*time-bound*).

La guía de la agencia USAID (USAID, 1996), citada por Robin (2012), establece 7 criterios para un buen indicador:

1. Directo. El indicador debe estar lo más próximo posible al resultado que pretende medir. El error más frecuente es utilizar un indicador de resultado para medir un impacto.
2. Objetivo. La objetividad significa que no hay ambigüedad sobre lo que está siendo medido. Para ello, debe ser unidimensional.
3. Adecuado. Coherente con la complejidad del impacto medido, pero lo más simplificado posible (en cuanto a nº de indicadores).
4. Cuantitativo, siempre que sea posible, sin descartar la riqueza que ofrecen los cualitativos.
5. Desagregado, siempre que sea relevante.
6. Práctico. Que su cálculo no precise demasiado esfuerzo.
7. Fiable. Consistente.

Dos consideraciones finales sobre los indicadores: en primer lugar, como apunta Lázaro (1992)¹⁶⁸, los indicadores deben estar conectados e interrelacionados, evitando el tradicional listado. En segundo lugar, en lo que se refiere a la evaluación del impacto en concreto, los indicadores formulados deben contemplar de efectos netos, identificando el desplazamiento, el peso muerto, la atribución y el decremento, descritos más arriba (SROI).

Siguiendo a Valdés (2008)¹⁶⁹, no existe un concepto unívoco de evaluación de impacto, dependiendo del paradigma teórico, sin embargo, hoy, se avanza hacia un consenso. En resumen, para el desarrollo de este trabajo, se asume que evaluación del impacto es:

¹⁶⁸ Lázaro, A. (1992). La formalización de indicadores de evaluación. *Bordón*, 43(4). (pp.477-494).

¹⁶⁹ Valdés, M. (2008). La evaluación de impacto de proyectos sociales: Definiciones y conceptos. Recuperado de https://www.mapunet.org/documentos/mapuches/Evaluacion_impacto_de_proyectos_sociales.pdf

- Investigación científica.
- Establecer relación causa – efecto.
- Establecer efectos netos, en un escenario contrafactual.
- Evaluación adaptada, a medida.
- Evaluación ecológica: en la población destinataria, en toda la población, en la organización, zanjando el debate sobre si la evaluación del impacto se refiere a los beneficiarios directos o a toda la población, como diferencian, por ejemplo, Aguilar y Ander-Egg (1994).
- Teoría del cambio social, estableciendo un marco conceptual relacionado de la propia intervención.
- Participación de los grupos de interés.
- Evaluación a largo plazo, después de un tiempo. No se puede llevar a cabo de forma inmediata.
- Valoración económica del retorno y del beneficio social. En este sentido, cabe la pregunta ¿pueden los bienes relacionales ser valorados económicamente? Aquellos efectos que no puedan ser monetizados deben ser tenidos en cuenta, para interpretar los valores de los indicadores obtenidos.
- Eficacia: comparación con lo programado.
- Eficiencia: comparación con otras intervenciones.
- Evaluación descriptiva y prescriptiva. Bueno y Osuna (2012)¹⁷⁰ consideran que la evaluación se sitúa entre el ámbito descriptivo y el prescriptivo, es decir, explica y contrasta los problemas y las intervenciones, pero, además, establece propuestas de mejora. Entienden estos autores que la vertiente descriptiva debe basarse en la prescriptiva.

¹⁷⁰ Bueno, C. y Osuna, J. L. (2012). La evaluación de políticas públicas en las ciencias sociales: entre el ser y el deber ser. *Prisma Social. Revista de Ciencias Sociales*, (9). (pp. 176-208).

CAPÍTULO IV.- METODOLOGÍA.

A.- REVISIÓN DE TRABAJOS RELACIONADOS.

Con carácter previo a la descripción de la metodología adoptada en este trabajo, se va a analizar un compendio de experiencias de evaluación del impacto de programas de inserción y similares, en los que, en mayor o menor medida, se observan similitudes con las intervenciones objeto de este estudio. Se han revisado 39 evaluaciones de programas implementados entre 1995 y 2016. Los criterios de selección han sido la calidad de las evaluaciones, la similitud con el trabajo actual para poder aprovechar sus aportaciones, la diversidad geográfica, con una mayoría de trabajos españoles, pero incluyendo muestras de otros 14 países y la diversidad de metodologías, para conseguir una visión más completa de la panorámica metodológica actual. La revisión de estos trabajos está centrada en el planteamiento metodológico y en las diferentes estrategias para diferenciar escenarios contrafactuales y llegar a establecer relaciones causales. No nos detendremos a estudiar los resultados de estas evaluaciones, por no tratarse de experiencias idénticas, comparables, así pues, centraremos nuestro interés únicamente en la metodología empleada. Vamos a prestar especial atención, por tanto, a los planteamientos de partida de estos trabajos, para recoger buenas prácticas, consejos y lecciones aprendidas, ordenados por fecha de publicación. Se incluye la tabla 7 comparativa de las evaluaciones analizadas.

Evaluación 1. Evaluación del impacto de un programa de asesoramiento para la búsqueda de empleo en 5 estados de EE.UU., descrito en Meyer (1995)¹⁷¹. (Charleston, New Jersey, Washington, Nevada y Wisconsin), dirigido a los desempleados que percibían una ayuda social. Se trata de un diseño experimental con grupo de control equivalente, que mide la tasa de inserción.

¹⁷¹ Meyer, B. D. (1995). Lessons from the US unemployment insurance experiments. *Journal of economic literature*, 33(1). (pp. 91-131).

Evaluación 2. Evaluación del impacto de un programa de orientación para la inserción laboral y para la mejora del empleo de jóvenes, en Holanda, recogido en Fay (1996)¹⁷², puesto en marcha en 1998. Se centra en la inserción laboral y en la mejora de los salarios. Se trata de la comparación entre dos grupos de jóvenes que han abandonado el sistema educativo. Mide la inserción laboral a los 6 meses, mediante encuestas.

Evaluación 3. Evaluación del impacto de un programa de ayuda en la búsqueda de empleo para jóvenes desempleados, en Australia, incluido en Friedlander, Greenberg y Robins (1997)¹⁷³. Diseño cuasiexperimental, con un grupo de control formado por jóvenes que no han participado en ningún programa de empleo y con otro grupo de control compuesto por jóvenes que habían participado en otros programas, antes de hacerlo en el evaluado. Mide la inserción laboral a los 6 meses, mediante encuestas.

Evaluación 4. Evaluación del impacto de un programa de asesoramiento en la búsqueda de empleo para parados que cobran indemnizaciones por desempleo en el Reino Unido, descrito en Meager y Evans (1998)¹⁷⁴. Diseño experimental (con grupos al azar), siendo el grupo de control formado por parados que cobran prestaciones que no participan en el programa. Mide la inserción laboral a los 6 meses, mediante encuestas.

Evaluación 5. Evaluación del impacto de un programa de ayuda a la búsqueda de empleo a parados de muy larga duración en Nueva Zelanda, analizado en New Zealand Department of Labor (2000)¹⁷⁵. Es un diseño cuasiexperimental con grupo de control no equivalente (personas que no finalizan el programa por varias razones).

¹⁷² Fay, R. G. (1996). Enhancing the effectiveness of active labor market policies: evidence from programmes evaluations in OECD countries. *Labor market and social policy occasional paper*, 18.

¹⁷³ Friedlander, D.; Greenberg, D. H. y Robins, P. K. (1997). Evaluating government training programs for the economically disadvantaged. *Journal of economic literature*, 35(4). (pp. 1809-1855).

¹⁷⁴ Meager N. y Evans C. (1998). The evaluation of active labour market measures for the long-term unemployed. *ILO, Geneva: Employment and Training Papers*, 16.

¹⁷⁵ New Zealand Department of Labor. (2000). Evaluation of job action. *New Zealand employment service report*.

Evaluación 6. Evaluación de un programa de formación profesional en Suecia, que podemos analizar en Richardson y Van den Berg (2001)¹⁷⁶. Se trata de medir la tasa de inserción laboral, con medidas pretest y posttest, incluyendo un análisis después de un tiempo, para averiguar el decremento de los efectos.

Evaluación 7. Evaluación de varios programas Horizon, Now y otras Iniciativas Comunitarias, en una Comunidad Autónoma Española (1998-2000), descrito en Bueno (2001)¹⁷⁷. Se trata de una evaluación cualitativa, que profundiza en los procesos de inserción y en las características de los programas.

Evaluación 8. Evaluación del impacto de un programa de formación ocupacional para desempleados en Asturias, expuesto en Mato (2002)¹⁷⁸. Se trata de un diseño cuasiexperimental, para medir la inserción laboral, con medidas pretest y posttest y grupo de control (aportación innovadora al estar compuesto por miembros seleccionados a través de encuestas posteriores a la finalización), que mezcla técnicas cuantitativas y cualitativas: encuestas repetidas retrospectivas. Es importante señalar el esfuerzo por identificar los efectos netos: peso muerto (escenario contrafactual) y decremento (perduración de los cambios en el tiempo). Se utilizan métodos de emparejamiento.

Evaluación 9. Evaluación del impacto de un programa de formación continua para trabajadores ocupados en Asturias, analizado en Mato (2002)¹⁷⁹. Se trata de un diseño correlacional, que intenta medir el impacto de la formación continua en los ingresos de los trabajadores. No utiliza medidas pretest ni grupo de control. Se utilizan métodos de emparejamiento.

¹⁷⁶ Richardson, K. y Van den Berg, G. J. (2001). The effect of vocational employment training on the individual transition rate from unemployment to work. *Swedish Economic Policy Review*, 8(2). (pp. 175-213).

¹⁷⁷ Bueno, J. R. (2001). Una propuesta para la evaluación de la inserción social de colectivos desfavorecidos. *Portularia: Revista de Trabajo Social*, 1. (pp. 127-140).

¹⁷⁸ Mato, F. J. (2002). *La formación para el empleo: una evaluación cuasi-experimental*. Madrid. Cívitas Ediciones.

¹⁷⁹ Mato, F. J. (2002). *La formación para el empleo: una evaluación cuasi-experimental*. Madrid. Cívitas Ediciones.

Evaluación 10. Evaluación de las políticas de formación en Suecia entre 1987 y 1992, descrito en Regnér (2002)¹⁸⁰. Estudio realizado con un instrumento diseñado para realizar evaluaciones de políticas de formación. Estudia la tasa de inserción y los ingresos, y trata de identificar el efecto de otras variables relacionadas con el proceso (atribución), mediante diseños no experimentales.

Evaluación 11. Evaluación de un programa de formación ocupacional en Noruega, informado en Raaum y Torp (2002)¹⁸¹. Estudia la tasa de inserción y los ingresos. Se trata de un diseño cuasiexperimental, con grupo de control no equivalente, incluso con una parte aleatoria (experimental).

Evaluación 12. Evaluación de un programa de formación desarrollado en Dinamarca, discutido en Rosholm y Skipper (2003)¹⁸². Se trata de un diseño experimental, con un grupo de control aleatorio, aunque compuesto por sujetos que reciben formación y por sujetos que no la reciben, lo que comporta un sesgo (controlado en la investigación). Se analiza el decremento de los efectos con el tiempo y se estudia el efecto bloqueo, es decir, el hecho de que algunos alumnos disminuyen sus esfuerzos de búsqueda de empleo durante la formación (efecto negativo paradójico del programa).

Evaluación 13. Evaluación del impacto de los programas de transferencias condicionadas en efectivo (TCE) en América Latina y el Caribe (México, Brasil, Honduras, Jamaica y Nicaragua) entre 1997 y 2002, estudiado en Rawlings y Rubio (2003)¹⁸³. Las TCE son rentas concedidas a las familias a cambio de escolarización, medidas sanitarias... Se realizan diseños experimentales en algunos países y en otros cuasiexperimentales, con medidas pretest y posttest, contrastando con un escenario contrafactual, mediante grupos de control (aleatorios y no aleatorios).

¹⁸⁰ Regnér, H. (2002). A nonexperimental evaluation of training programs for the unemployed in Sweden. *Labour Economics*, 9(2). (pp. 187-206).

¹⁸¹ Raaum, O. y Torp, H. (2002). Labour market training in Norway-effect on earnings. *Labour economics*, 9(2). (pp. 207-247).

¹⁸² Rosholm, M. y Skipper, L. (2003). Is labour market training a curse for the unemployed? Evidence from a social experiment. *IZA Discussion Paper*, 716.

¹⁸³ Rawlings, L. B. y Rubio, G. M. (2003). *Evaluación del impacto de los programas de transferencias condicionadas en efectivo*. México. Secretaría de Desarrollo Social.

Evaluación 14. Evaluación de los efectos en la inserción laboral de los cursos de formación del INEM, analizado en Alonso-Borrego, Arellano, Dolado y Jimeno (2004)¹⁸⁴. Metodología cuasiexperimental, con medidas pretest y postest y con grupo de control. Se utilizan las técnicas de la econometría.

Evaluación 15. Evaluación del impacto de las reformas laborales en la contratación temporal e indefinida, en la Comunidad de Madrid, descrito en Alonso-Borrego, Arellano, Dolado y Jimeno (2004)¹⁸⁵. Se realiza a través de un diseño cuasiexperimental, con grupo de control (no equivalente). Los datos se obtienen del INE.

Evaluación 16. Evaluación del impacto de programas de formación ocupacional en el este de Alemania, incluido en Hujer, Thomsen y Zeiss (2004)¹⁸⁶. Estudia los efectos en la tasa de inserción y compara periodos de formación cortos y largos, para ver las diferencias en la inserción, analizando la evolución de los resultados a lo largo del tiempo (decremento). En ambos tipos de programas se estudia el efecto bloqueo, es decir, el hecho de que algunos alumnos disminuyen sus esfuerzos de búsqueda de empleo durante la formación (efecto negativo paradójico del programa).

Evaluación 17. Evaluación del proyecto "Elionor", enmarcado en la Iniciativa Comunitaria EQUAL, presentado por Ballart (2005)¹⁸⁷. Se trata de una evaluación cualitativa de un proyecto de inserción laboral de mujeres inactivas. Se realizan entrevistas en profundidad a 30 mujeres.

¹⁸⁴ Alonso-Borrego, C.; Arellano, F. A.; Dolado, J. J. y Jimeno, J. F. (2004). Eficacia del gasto en algunas políticas activas en el mercado laboral español. Fundación Alternativas. Documento de Trabajo, número 53/2004.

¹⁸⁵ Alonso-Borrego, C.; Arellano, F. A.; Dolado, J. J. y Jimeno, J. F. (2004). Eficacia del gasto en algunas políticas activas en el mercado laboral español. Fundación Alternativas. Documento de Trabajo, número 53/2004.

¹⁸⁶ Hujer, R.; Thomsen, S. L. y Zeiss, C. (2004). The effects of vocational training programmes on the duration of unemployment in Eastern Germany. *IZA Discussion Paper*, 1117.

¹⁸⁷ Ballart, X. (2005). Política europea de empleo para mujeres inactivas: ¿cómo sabremos si estamos acertando? *Ekonomiaz. Revista de Economía Vasca*, 60(1). (pp. 210-231).

Evaluación 18. Evaluación del impacto del plan FIP, del INEM en España, descrito por Arellano (2010)¹⁸⁸. Se trata de un diseño basado en una metodología cuantitativa, con un grupo de tratamiento, personas que se han formado y un grupo de control, personas que no lo han hecho.

Evaluación 19. Evaluación de un programa de formación en informática, incluido en Falk, Lalive y Zweimüller (2005)¹⁸⁹. Se trata de un estudio innovador al no medir la inserción laboral, sino las entrevistas que los participantes consiguen con empresarios después de la formación, actividad incluida en el programa (la VD es la respuesta de las empresas). No valora el impacto directamente.

Evaluación 20. Evaluación de los proyectos de inserción ITUN y LAMEGI, enmarcados en la Iniciativa Comunitaria EQUAL, en el País Vasco, descrito por Díez y Setién (2005)¹⁹⁰. Se basa en una metodología cualitativa, que observa los efectos en las personas y en las instituciones, a partir de una teoría del cambio. Utiliza entrevistas en profundidad, con una metodología de evaluación participativa, por un lado, y formativa, por otro.

Evaluación 21. Evaluación del impacto de dos programas de empleo en Almería: un servicio de autoempleo y un proyecto de orientación laboral, incluido en Alonso (2005)¹⁹¹. El estudio valora la eficacia del programa y se basa en dos variables: en primer lugar, la tasa de inserción laboral, que se mide un tiempo después de la intervención e incluye medidas pretest y posttest; y, en segundo lugar, la opinión sobre la posibilidad de encontrar empleo. Ésta se mide mediante encuestas telefónicas, registrando la opinión de los beneficiarios sobre la contribución del programa a su inserción laboral. Se trata de un intento de medir el peso muerto, únicamente con la opinión de los destinatarios, sin grupo de control.

¹⁸⁸ Arellano, F. A. (2010). Do training programmes get the unemployed back to work? A look at the Spanish experience. *Revista de Economía Aplicada*, 18(53).

¹⁸⁹ Falk, A.; Lalive, R. y Zweimüller, J. (2005). The success of job applications: a new approach to program evaluation. *Labour Economics*, 12(6). (pp. 739-748).

¹⁹⁰ Díez, M. Á. y Setién, M. L. (2005). Bases metodológicas para la evaluación de proyectos de inserción social y laboral. *Ekonomiaz. Revista de Economía Vasca*, 2(60). (pp. 110-137).

¹⁹¹ Alonso, E. (2005). *Descripción e impacto de dos programas de empleo. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, (56). (pp. 165-175).

Evaluación 22. Evaluación del impacto de un programa de ayuda a la búsqueda de empleo de la Universidad de Almería, informado por Alonso (2008)¹⁹². Se trata de una evaluación de la eficacia del programa y analiza 4 variables: en primer lugar, la tasa de inserción laboral, medida a los 6 meses, con medidas pretest y postest; en segundo lugar, el grado de mejora en la situación laboral posterior al programa de los usuarios según la situación previa (pretest); en tercer lugar, la categoría laboral antes y después y según la edad; y en cuarto lugar, la opinión sobre la probabilidad de haber logrado el empleo posterior sin asistir al programa, mediante encuestas de opinión (valoración del peso muerto sin grupo de control).

Evaluación 23. Evaluación del impacto de un programa de formación ocupacional para desempleados en una comunidad autónoma española, descrito por Mato y Cueto (2008)¹⁹³. Se trata de un diseño cuasiexperimental, para medir la inserción laboral, con medidas pretest y postest y grupo de control, que mezcla técnicas cuantitativas y cualitativas: encuestas repetidas retrospectivas. Es de interés el esfuerzo por identificar los efectos netos: peso muerto (situación contrafactual) y decremento (perduración de los cambios en el tiempo). Se utilizan métodos de emparejamiento.

Evaluación 24. Evaluación de proceso y del impacto del programa Tortilla, incluido en Herrera (2009)¹⁹⁴. Se trata de un programa de subsidio, paliativo de la pobreza en México. Se lleva a cabo una evaluación combinada de proceso y del impacto. La variable más importante valorada es la cobertura y su evolución (grado de aprovechamiento). Se utiliza una metodología cuantitativa, mediante técnicas de regresión y cualitativa, con entrevistas en profundidad.

Evaluación 25. Evaluación del programa REDES, de inserción laboral, con formación, orientación y prácticas, en Sevilla, entre 2002 y 2008, discutido en Palma, Borra,

¹⁹² Alonso, E. (2008). Modelo organizativo y evaluación de programas de empleo. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, (71). (pp. 149-168).

¹⁹³ Mato, F. J. y Cueto, B. (2008). Efecto de las políticas de formación a desempleados. *Revista de economía aplicada*, 16(46). (pp. 447-480).

¹⁹⁴ Herrera, J. M. (2009). La evaluación de impacto y la evaluación de proceso en un sistema general de evaluación. Introducción al tema mediante un estudio de caso: el programa tortilla. *Cuadernos de economía (Santafé de Bogotá)*, 28(51). (pp. 125-174).

González y Aguado (2009)¹⁹⁵. Se trata un diseño no experimental, con grupo de control no equivalente. Se utilizan métodos de diferencias en diferencias, de selección de Heckman, de simulación estructural y de emparejamiento. Se llevan a cabo encuestas. Se realiza la medición de la inserción laboral, de la duración de la contratación y de la duración de la jornada, a los 6 y a los 36 meses, para valorar el decremento de los efectos en el tiempo. Estudia la correlación de otras variables como la edad, el sexo, estudios...

Evaluación 26. Evaluación del impacto de la cantidad de formación en la empleabilidad de las personas, por un lado, y en su desempeño laboral, por otro, analizado en Ramírez, y Garrido (2011)¹⁹⁶. Se trata de un diseño correlacional ex post facto, con técnicas cuantitativas: análisis de regresión, y técnicas cualitativas: entrevistas y cuestionarios.

Evaluación 27. Evaluación de las escuelas taller, talleres de empleo y casas de oficios en Sevilla, entre 1995 y 2006, presentado en Cansino y Sánchez (2011)¹⁹⁷. El impacto se valora en función de la variable nº de días transcurridos hasta encontrar un empleo. El diseño incluye un grupo de control no aleatorio, utilizando tres tipos de estimadores: el de ponderación sobre la probabilidad condicional de participación, el estimador bietápico de Heckman y el estimador de emparejamiento. Estudia la correlación de otras variables como la edad, el sexo...

Evaluación 28. Evaluación del impacto de un programa de microcréditos para mujeres, con la fórmula de mercadeo social (mecenazgo de una empresa aliada con una organización social), en Colombia entre 2001 y 2002, analizado en García (2011)¹⁹⁸. Se estudia el impacto del programa sobre los ingresos económicos de las beneficiarias, con

¹⁹⁵ Palma, L.; Borra, C.; González, C. y Aguado, L. F. (2009). Una evaluación de los programas de inserción laboral: el caso del programa Redes del Ayuntamiento de Sevilla. *Encuentro de Economía Pública*. Granada.

¹⁹⁶ Ramírez, A. y Garrido, J. (2011). Evaluación del impacto del esfuerzo formativo en la empleabilidad de los trabajadores en el contexto del modelo formativo tripartito español. *RELIEVE. Revista electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 17(2). Recuperado de http://www.uv.es/RELIEVE/v17n2/RELIEVEv17n2_4.htm

¹⁹⁷ Cansino, J. M. y Sánchez, A. (2011). Evaluación del impacto de un programa de formación sobre el tiempo de búsqueda de un empleo. *Investigaciones Regionales*, 19. (pp. 51-74).

¹⁹⁸ García, L. J. (2011). Evaluación de impacto aplicada a un proyecto de mercadeo social. *Revista Finanzas y Política Económica*, 3(1). (pp. 39-57).

medidas pretest y posttest, con grupo de control, utilizando la técnica de emparejamientos. Se tienen en cuenta otras variables, como el nº de hijos, el estado civil...

Evaluación 29. Evaluación de programas de formación para el empleo en la Comarca de Alhama, Granada, presentado por Buendía, Expósito y Sánchez (2012)¹⁹⁹. Se trata de una evaluación de varios programas de formación y empleo (escuelas taller, cursos...), mediante técnicas cuantitativas, de carácter descriptivo, y cualitativas, como son la revisión documental, las entrevistas en profundidad, tanto a los alumnos como a los profesionales, grupos de discusión, cuestionarios y encuestas.

Evaluación 30. Evaluación de talleres de empleo en el ámbito rural, en la provincia de Jaén, descrito en Lozano (2012)²⁰⁰. Se sigue una metodología cuantitativa, de carácter descriptivo y una metodología cualitativa, con una revisión documental y centrada en entrevistas a informadores clave y a usuarios.

Evaluación 31. Evaluación del impacto del Plan de Formación Profesional para el Empleo (FPE) en Asturias, durante el período 2001-2007, informado por De Miguel, San Fabián, Belver y Argüelles (2012)²⁰¹. Se mide la inserción laboral, por medio de encuestas y de consultas en las bases de datos de la vida laboral. Se discrimina por especialidades formativas. El estudio comprueba el decremento, es decir, la consistencia de las inserciones en el tiempo. Se realiza un análisis comparativo con estudios de Cataluña y País Vasco. Estudia la correlación de otras variables: sexo...

Evaluación 32. Evaluación del impacto sobre la inserción laboral y sobre el ajuste ocupacional, es decir, encontrar empleo en el sector preferente (el de la formación, emparejamiento demanda y oferta), en la Comunidad de Madrid entre 2006 y 2009,

¹⁹⁹ Buendía, L.; Expósito, J. y Sánchez, M. (2012). Investigación evaluativa de programas de formación profesional para el empleo en el ámbito local. *RIE. Revista Investigación Educativa*, 30(1). (pp. 161-179).

²⁰⁰ Lozano, C. (2012). El fomento de la integración laboral femenina en el medio rural. Evaluación del impacto de los talleres de empleo en la Sierra de Segura (Jaén). *Ager. Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, (12). (pp. 117-147).

²⁰¹ De Miguel, F. M.; San Fabián, J. L.; Belver, J. L. y Argüelles, M. C. (2012). Evaluación de la inserción laboral de los participantes en la formación profesional para el empleo de Asturias. *Revista de Educación*, 358. (pp. 599-616).

analizado en Blázquez, Herrarte y Sáez (2012)²⁰². Se estudian otras variables como características de los demandantes, así como de los cursos. Se realizan medidas pretest y postest, con grupo de control no equivalente.

Evaluación 33. Evaluación del impacto de las empresas de economía social en España, descrito en Castro, Santero, Martínez y Guilló (2013)²⁰³. Se trata de una metodología cuantitativa, con una valoración monetaria de los efectos diferenciadores de las empresas de economía social orientada al impacto sobre la cohesión social. Analiza, utilizando un grupo de control, la ocupación de colectivos con especiales dificultades, la calidad del empleo y resultados económicos de las empresas.

Evaluación 34. Evaluación del impacto de uno de los Programas Operativos (Fondo Social Europeo) en España, entre 2006 y 2011, presentado en Sosvilla, García, Da Via y Marean (2014)²⁰⁴. Se trata de una evaluación con técnicas cuantitativas y cualitativas y analiza, en primer lugar, el impacto económico y el retorno, mediante el modelo Hermín; en segundo lugar, la inserción laboral, sin aislar los efectos netos (peso muerto, atribución, decremento...); y, en tercer lugar, el impacto institucional, el fortalecimiento de las entidades, de una forma cualitativa (redes, relación con empresas y administraciones...).

Evaluación 35. Evaluación del impacto de la participación en el programa "Emprendedores", ofertado por la Universidad de Castilla La Mancha, incluido en Díaz, Sáez y Jiménez (2015)²⁰⁵. La variable dependiente es la intención empresarial, medida a través de cuestionarios, de forma repetida en el tiempo (longitudinal), para comprobar el decremento, con pretest y postes y grupo de control no equivalente.

²⁰² Blázquez, M.; Herrarte, A. y Sáez, F. (2012). Políticas de empleo y sus efectos: el caso de la formación dirigida a desempleados. *Cuadernos de economía*, 35(99), 139-157.

²⁰³ Castro, R. B.; Santero, R.; Martínez, M. I. y Guilló, N. (2013). Impacto socioeconómico de las empresas de Economía Social en España. Una valoración cuantitativa de sus efectos sobre la cohesión social. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (79). (pp. 35-58).

²⁰⁴ Sosvilla, S.; García, C.; Da Via, M.A. y Marean, V. (2014). El empleo de las personas vulnerables: una inversión social rentable: Evaluación de impacto del Programa Operativo Lucha contra la Discriminación. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 32(2). (pp. 497-500).

²⁰⁵ Díaz, C.; Sáez, F. y Jiménez, J. (2015). Evaluación del impacto del programa educativo "Emprendedores" en la intención emprendedora de los participantes. *RUSC. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 12(3). (pp. 17-31).

Evaluación 36. Evaluación del impacto del programa de inserción sociolaboral “Puesto a Puesto VII”, analizado en Muñoz y Rebollo (2016)²⁰⁶, dirigido a mujeres, en A Coruña, mediante un diseño cuasiexperimental, con grupo de control no equivalente, aplicando la técnica de matching. Se utilizan también, técnicas cualitativas: entrevistas semiestructuradas.

Evaluación 37. Evaluación de unas lanzaderas de empleo, para personas jóvenes en Castilla y León, analizado por Raboso y Luján (2016)²⁰⁷. Se trata de un diseño cuasiexperimental, con medidas pretest y postest y con grupo de control, para medir la tasa de inserción laboral. Se utiliza la metodología SROI adaptada y se aíslan los efectos netos de la intervención en un escenario contrafactual.

Evaluación 38. Evaluación de las escuelas taller, talleres de empleo y casas de oficios en la Comunidad Autónoma de Andalucía, entre los años 2004 y 2010, incluido en Pérez, Blanco y Sánchez (2016)²⁰⁸. El modelo aplicado es cuantitativo y correlacional. Se utilizan dos métodos: un análisis envolvente de datos (DEA) para el cálculo de la eficiencia y la aplicación del índice de Malmquist para la determinación de los cambios en la productividad. Estas valoraciones de eficiencia y productividad no son absolutas, sino que comparan unas provincias andaluzas con otras.

Evaluación 39. Evaluación del impacto social y económico de las empresas de inserción en España durante 2015, incluido en FAEDEI, Federación Española de Asociaciones de Empresas de Inserción (2016)²⁰⁹ (estudio repetido anualmente desde 2009). Se trata de un análisis de la eficacia de las empresas de inserción, midiendo entre otras variables, la tasa de inserción laboral, que incluye un cálculo económico del beneficio

²⁰⁶ Muñoz, J. M. y Rebollo, N. (2016). Evaluación del impacto de políticas orientadas a la inserción sociolaboral mediante matching. *RIE. Revista de Investigación Educativa*, vol 34(1). (pp. 87-102).

²⁰⁷ Raboso, E. y Luján, A. (2016). Evaluación impacto Social Programas de inserción empleo Joven: atribución y contribución. Recuperado de <http://www.gigapp.org/index.php/mis-publicaciones-gigapp/publication/show/2211>

²⁰⁸ Pérez, M. C.; Blanco, M. y Sánchez, C. (2016). Evaluación del impacto de los programas de escuelas taller, talleres de empleo y casas de oficio en la Comunidad Autónoma de Andalucía. *Prisma Social: revista de investigación social*, (16). (pp. 1-31).

²⁰⁹ FAEDEI, Federación Española de Asociaciones de Empresas de Inserción. (2016). Memoria Social 2015. Empresas de inserción laboral. Madrid. FAEDEI. Recuperado de <http://www.faedei.org/images/docs/documento64.pdf>

social de convertir en contribuyentes a potenciales perceptores de prestaciones. Se calcula el retorno económico, a partir de los flujos económicos de las empresas y de los trabajadores y de una estimación del ahorro en políticas pasivas (prestaciones, rentas básicas...). Incluye un estudio descriptivo de las propias empresas.

Antes de señalar algunas de las conclusiones que obtenemos de esta revisión, tendremos en cuenta dos aportaciones importantes, procedentes de otros estudios relacionados:

Arellano (2006)²¹⁰, en su revisión de la metodología utilizada en la evaluación de proyectos de empleo, concluye que la selección del método de inferencia causal a utilizar (emparejamiento, diferencias en diferencias y variables instrumentales) viene determinada por las características de las bases de datos disponibles. Si se trata de estudiar la duración de la inserción, es aconsejable el análisis de supervivencia, en el que el tratamiento constituye una variable independiente más.

García (2007)²¹¹, también después de una revisión metodológica de las evaluaciones de carácter microeconómico de programas de empleo, llega a algunas conclusiones:

- Aunque está cambiando paulatinamente, en Europa no existe la "cultura de la evaluación" de las políticas activas que sí encontramos en EE.UU. o Canadá.
- Debido a las limitaciones de los datos, no se suelen realizar evaluaciones a largo plazo.
- Se suele medir la inserción laboral. Pocos trabajos estudian la duración de los empleos. Tampoco se analiza habitualmente su ajuste, es decir, el emparejamiento de la oferta y la demanda.
- Muy pocas evaluaciones valoran la eficiencia y el retorno económico.
- Las evaluaciones suelen encontrar falta de cooperación de los responsables.

²¹⁰ Arellano, F. A. (2006). Una revisión sobre los métodos de estudio y evaluación en las políticas activas de empleo. *IVIE Working Paper 06-2006*.

²¹¹ García, C. (2007). Las políticas del mercado de trabajo: desempleo y activación laboral. *Política y Sociedad*, 44(2). (pp. 135-151).

TABLA 7.- ANÁLISIS METODOLÓGICO DE EVALUACIONES REALIZADAS.

Análisis de algunas evaluaciones realizadas																					
Programa	Fecha	Lugar	Variables analizadas	Indicadores			Tipo		Diseño		Técnicas		Población		Relación causa (efectos netos)						
				Resultados (de actividades)	Impacto	Retorno económico	Eficacia	Eficiencia (comparación)	Pretest	Grupo de control	Cuantitativas	Cualitativas	Diana	Sociedad	Peso muerto	Atribución	Desplazamiento	Decreto			
1	Programa de asesoramiento en la búsqueda de empleo.	1995	Charleston, New Jersey, Washington, Nevada y Wisconsin.	Tasa inserción laboral	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Encuestas usuarios	✓	✗	✓	✗	✗	✗
2	Programa de asesoramiento en la búsqueda de empleo para jóvenes.	1996	Holanda	Tasa inserción laboral	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Encuestas usuarios	✓	✗	✗	✗	✗	✗
3	Programa de asesoramiento en la búsqueda de empleo para jóvenes.	1997	Australia	Tasa inserción laboral	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Encuestas usuarios	✓	✗	✓	✓	✗	✗
4	Programa de inserción laboral para parados con prestaciones.	1998	Reino Unido	Tasa inserción laboral	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Encuestas usuarios	✓	✗	✗	✗	✗	✗
5	Programa de asesoramiento en la búsqueda de empleo para PLD.	2000	Nueva Zelanda	Tasa inserción laboral	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Encuestas usuarios	✓	✗	✗	✗	✗	✗
6	Programa de formación profesional.	2001	Suecia	Tasa de inserción	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Encuestas repetidas	✓	✗	✗	✗	✗	✓
7	Varios programas Horizon, Now y otras Iniciativas Comunitarias.	2001	CA Española	Procesos de inserción	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓	Descriptiva	✓	Entrevistas informantes clave	✓	✗	✗	✗	✗	✗
8	Programa de formación ocupacional para desempleados.	2002	Asturias	Tasa de inserción	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Encuestas retrospectivas	✓	✗	✓	✗	✗	✓
9	Programa de formación continua para trabajadores ocupados	2002	Asturias	Ingresos	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Encuestas	✓	✗	✗	✗	✗	✗
10	Políticas de formación entre 1987 y 1992.	2002	Suecia	Tasa de inserción Ingresos	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Encuestas	✓	✗	✗	✓	✗	✗
11	Programa de formación ocupacional.	2002	Noruega	Tasa de inserción Ingresos	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Encuestas	✓	✗	✓	✗	✗	✗
12	Programa de formación ocupacional.	2003	Dinamarca	Tasa de inserción Efecto bloqueo	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Encuestas	✓	✗	✓	✗	✗	✓
13	Programas de transferencias condicionadas en efectivo (TCE) entre 1997 y 2002.	2003	América latina	Escolarización Datos de salud	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Entrevistas informantes clave	✓	✗	✓	✗	✗	✗
14	Programa de formación a parados, Cursos del INEM.	2004	España	Tasa de inserción Características beneficiarios (perfil...)	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	Econometría	✗		✓	✗	✓	✗	✗	✗

Capítulo IV.-
Metodología.

Análisis de algunas evaluaciones realizadas																					
Programa	Fecha	Lugar	Variables analizadas	Indicadores			Tipo		Diseño		Técnicas		Población		Relación causa (efectos netos)						
				Resultados (de actividades)	Impacto	Retorno económico	Eficacia	Eficiencia (comparación)	Pretest	Grupo de control	Cuantitativas	Cualitativas	Diana	Sociedad	Peso muerto	Atribución	Desplazamiento	Decremento			
15	Impacto de las reformas laborales en la contratación laboral indefinida.	2004	Madrid	Duración de las contrataciones	x	✓	x	✓	x	x	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	x	x	✓	x	x	x	x	
16	Programas de formación.	2004	Alemania (Este)	Tasa de inserción Duración de la formación Efecto bloqueo	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Encuestas	✓	x	✓	x	x	✓
17	Proyecto "Elionor". Iniciativa EQUAL.	2005	Barcelona	Situación de inactividad - actividad de mujeres.	✓	✓	x	✓	x	x	x	x	✓	Entrevistas en profundidad usuarios	✓	x	x	x	x	x	x
18	Plan FIP. Formación para desempleados	2005	España	Tasa de inserción	x	✓	x	✓	x	✓	x	✓	Descriptiva Probabilidad	x		✓	x	x	x	x	x
19	Programa de formación en informática.	2005	Suiza	Respuesta de las empresas a la solicitud de entrevistas	✓	x	x	x	x	x	x	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Encuestas	✓	x	x	x	x	x
20	Proyectos ITUN y LAMEGI, enmarcados en la Iniciativa Comunitaria EQUAL.	2005	País Vasco	Resultados en las personas Resultados en las instituciones y en las administraciones	x	✓	x	✓	x	x	x	x	✓	Entrevistas en profundidad E. participativa E. formativa	✓	✓	x	x	x	x	x
21	Dos programas: autoempleo y orientación.	2005	Almería	Tasa inserción laboral Opinión sobre peso muerto	✓	✓	x	✓	x	✓	x	✓	Descriptiva	✓	Encuestas usuarios	✓	x	✓	x	x	x
22	Programa de ayuda a la búsqueda de empleo de la Universidad.	2008	Almería	Tasa inserción laboral Mejora situación laboral Categoría laboral por edad Opinión sobre peso muerto	✓	✓	x	✓	x	✓	x	✓	Descriptiva	✓	Encuestas usuarios	✓	x	✓	x	x	x
23	Plan de formación para desempleados.	2008	CA. Española	Tasa de inserción	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Encuestas retrospectivas	✓	x	✓	x	x	✓
24	Programa paliativo de la pobreza. Programa Tortilla.	2009	México	Tasa de cobertura (aprovechamiento)	✓	✓	x	✓	x	✓	x	✓	Descriptiva Probabilidad (regresión)	✓	Entrevistas profundidad	✓	x	x	x	x	x
25	Evaluación de un programa de inserción laboral (REDES) entre 2002 y 2008.	2009	Sevilla	Tasa de inserción Ingresos Duración de la contratación Duración de la jornada	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Encuestas Entrevistas	✓	x	✓	x	x	✓
26	Impacto del esfuerzo formativo en la empleabilidad y en el desempeño laboral.	2011	Madrid	Esfuerzo formativo (horas, cursos...) Empleabilidad Desempeño laboral	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad (regresión)	✓	Entrevistas Cuestionarios	✓	x	x	x	x	x
27	Escuelas taller, talleres de empleo y casas de oficios entre 1995 y 2006.	2011	Sevilla	Nº de días hasta encontrar empleo. Otras variables.	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad (regresión)	x		✓	x	✓	x	x	x

Análisis de algunas evaluaciones realizadas																				
Programa	Fecha	Lugar	Variables analizadas	Indicadores			Tipo		Diseño		Técnicas		Población		Relación causa (efectos netos)					
				Resultados (de actividades)	Impacto	Retorno económico	Eficacia	Eficiencia (comparación)	Pretest	Grupo de control	Cuantitativas	Cualitativas	Diana	Sociedad	Peso muerto	Atribución	Desplazamiento	Decreto		
28	Programa de microcréditos para mujeres, por la vía del mercadeo (mecenzago empresarial).	2011	Colombia	Ingresos Otras variables	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗
29	Programas de formación profesional de Alhama.	2012	Granada	Necesidades formativas. Satisfacción de los alumnos. Inserción laboral (no medida, sólo baja / alta)	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	Descriptiva	✓	Entrevistas usuarios y directivos Grupos discusión	✓	✗	✗	✗	✗
30	Talleres de empleo ámbito rural	2012	Jaén	Tasa inserción laboral. Proyectos de autoempleo.	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	Descriptiva	✓	Entrevistas informadores clave y usuarios	✓	✗	✗	✗	✗
31	Evaluación del Plan de Formación Profesional para el Empleo (FPE).	2012	Asturias	Tasas de inserción Otras variables	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Encuestas	✓	✗	✗	✗	✗
32	Planes de formación para desempleados de la Comunidad entre 2006 y 2009.	2012	Madrid	Tasa de inserción Ajuste ocupacional Ingresos	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Revisión bases de datos	✓	✓	✗	✗	✗
33	Empresas de economía social.	2013	España	Ocupación de colectivos con especiales dificultades Calidad del empleo Resultados económicos empresas	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	Descriptiva Impacto económico	✗		✗	✓	✗	✗	✗
34	Uno de los Programas Operativos (FSE) en España, entre 2006 y 2011.	2014	España	Tasas de inserción Impacto económico Fortalecimiento institucional.	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	Descriptiva	✓	Entrevistas en profundidad a grupos de interés	✓	✓	✗	✗	✗
35	Programa de emprendedores de la Universidad.	2015	Castilla La mancha	Intención empresarial	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	Descriptiva	✓	Cuestionarios	✓	✓	✓	✗	✗
36	Programa "Puesto a Puesto VII" de inserción laboral para mujeres.	2016	A Coruña	Tasa de inserción	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Entrevistas	✓	✗	✓	✗	✗
37	Programas de inserción empleo joven (lanzaderas).	2016	Castilla y León	Tasa de inserción Otros impactos en los no insertados	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	Descriptiva Probabilidad	✓	Entrevistas Cuestionarios	✓	✗	✓	✓	✗
38	Escuelas taller, talleres de empleo y casas de oficios entre 2004 y 2010.	2016	Andalucía	Inversión Tasa de inserción	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓	Descriptiva Índices de productividad	✗		✓	✗	✗	✗	✗
39	Empresas de inserción en 2015.	2016	España	Tasa de inserción Retorno económico Otras variables	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	Descriptiva Retorno económico	✗		✓	✓	✗	✗	✗
Totales					31	37	3	38	1	27	22	37	31	37	7	17	3	0	7	
Porcentajes					79%	95%	8%	97%	3%	69%	56%	95%	79%	95%	18%	44%	8%	0%	18%	

Fuente: Elaboración propia.

De nuestra exploración se desprenden algunas conclusiones:

- Se trata de diseños no experimentales, en su práctica totalidad (existe alguna excepción).
- Todos los trabajos, prácticamente, evalúan el impacto, lo cual, no nos aporta información, porque se trataba de un criterio de selección, sin embargo, el 79%, incluye medición de resultados de las actividades propiamente dichas. Sólo el 8% de los trabajos mide el retorno económico.
- Excepto alguna excepción, todos los trabajos se centran en la eficacia. Únicamente el 3% realiza una valoración de la eficiencia.
- El 69% realiza medidas de pretest y de línea base y el 56% utiliza algún tipo de grupo de control.
- La mayor parte (77%) de los trabajos utilizan una combinación de metodologías cuantitativa (95%) y cualitativa (79%).
- La práctica totalidad de los trabajos se centran en evaluar el impacto en la población diana, aunque un 18% miden el impacto en el conjunto de la sociedad.
- Los esfuerzos para calcular los efectos netos no es una práctica generalizada, centrándose los trabajos que lo tienen en cuenta en el aislamiento del peso muerto (44%). El 8% de las evaluaciones intenta averiguar la atribución, ningún estudio presta atención al desplazamiento y el 18% tiene en cuenta el decremento temporal de los efectos.

La aplicación de diseños experimentales resulta prácticamente imposible para la evaluación del impacto social. Incluso para el uso de los diseños cuasiexperimentales encontramos serias limitaciones, debiendo aplicar en la mayoría de las ocasiones análisis ex post facto. Sin embargo, si conseguimos aislar los efectos netos, esta circunstancia no tiene que ser, necesariamente, un problema insalvable para la validez interna. Además, debido a su carácter ecológico, encontramos una considerable validez externa.

A la luz de los datos extraídos del análisis realizado, constatamos que la combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas es una práctica generalizada en la evaluación del impacto social, que enriquece la evaluación y orienta la interpretación de los

resultados y la extracción de conclusiones. Se trata de una tónica compartida por la mayor parte de los evaluadores.

Se identifican tres aspectos en los que apenas inciden las evaluaciones analizadas, que entendemos relacionados entre sí. Muy pocos estudios analizan la eficiencia de la intervención. Prácticamente ninguno de ellos, con alguna excepción, realiza una valoración del impacto económico y apenas se valora el efecto en la sociedad en general, centrándose en los resultados en la población objeto de la intervención. No podemos obviar las dificultades de traducir a términos monetarios la intervención social, sin embargo, como hemos comprobado en alguno de los trabajos analizados, existen técnicas y métodos para realizar aproximaciones, que, a su vez, con su propia aplicación serán perfeccionados. Aunque la prestación de servicios de carácter relacional, característica general de los programas que se evalúan en las experiencias estudiadas, no son susceptibles de valoración económica, al menos directamente, sí que existen fórmulas para realizar estimaciones de retorno monetario. Dicho cálculo, permitirá realizar comparaciones entre intervención y así conocer su eficiencia. Además, contribuirá a conocer el impacto en el conjunto de la sociedad.

De nuestro análisis metodológico, podemos concluir que existen métodos y técnicas para valorar los cambios que se hubieran logrado sin intervenir, es decir, el peso muerto; también para conocer los efectos debidos a otras intervenciones ajenas, atribución; así como para identificar la reversión de los cambios con el tiempo, decremento. Sin duda, el desplazamiento, la valoración de los cambios negativos provocados es el aspecto más difícil. Resulta muy complicado conocer, por ejemplo, si un programa de inserción laboral ha impedido que otras personas, no participantes en él, hayan encontrado empleo o que la aparición de una empresa de inserción haya impedido la creación de empleo en otras empresas del sector.

Como reflexión general, coincidiendo con García (2007), se constata que la práctica de la evaluación del impacto debe avanzar en lo que respecta al gran problema al que se enfrenta: el establecimiento de una relación causal entre la implementación del programa y sus efectos netos, tratando de dibujar un escenario contrafactual. Además,

desde nuestro punto de vista, se deben realizar esfuerzos en la medición económica del impacto (retorno económico), en la medida de lo posible, y, por consiguiente, en la valoración de la eficiencia de la intervención, lo que conlleva, indirectamente, una ampliación de la evaluación del impacto al conjunto de la sociedad.

B.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA. FASES.

Una vez definidos los objetivos del estudio y formuladas las hipótesis de trabajo, se define la metodología adoptada, que en este trabajo es mixta. Tanto el componente relacional, como el de la evaluación del impacto, incluyen técnicas cualitativas y cuantitativas, sin embargo, el primero tiene un marcado carácter cualitativo, mientras que el segundo es, eminentemente cuantitativo. La evaluación relacional incluye una parte descriptiva imprescindible.

1.- Fase 1.- Elaboración del plan de trabajo.

El plan de trabajo se estructura en fases, que, a su vez, se desarrollan en sucesivos pasos. La tabla 8 recoge un resumen y un cronograma del proceso.

2.- Fase 2.- Búsqueda y revisión bibliográfica.

Una vez elaborado este plan, la primera fase obligada es una revisión bibliográfica y un análisis pormenorizado e integrado del estado de la cuestión, en los cuatro ámbitos relacionados directamente con el objeto de este trabajo:

1. La investigación evaluativa.
2. La exclusión social y el tercer sector.
3. La evaluación relacional.
4. La evaluación del impacto.

3.- Fase 3.- Elaboración del marco teórico.

La siguiente fase consiste en la elaboración del marco teórico, a partir de la revisión bibliográfica y la integración de los cuatro campos señalados. Aunque se trata de un paradigma o conjunto de paradigmas en los que incardinar las bases de este estudio, se incluyen técnicas y elementos de carácter práctico, para disponer de una visión global que permita seleccionar el método, las técnicas y los instrumentos óptimos, en función de los objetivos e hipótesis y de las posibilidades de acceso a la información.

TABLA 8.- FASES. CRONOGRAMA.

Cronograma		2016 / 2017					2017/2018					2018/2019													
		o	n	d	e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d	e	f	m	a	m	j	j	a	s
Fase 1	Elaboración del plan de trabajo.																								
Fase 2	Búsqueda y revisión bibliográfica.																								
Fase 3	Elaboración del marco teórico.																								
Fase 4	Estudio, recopilación y clasificación de los modelos de evaluación del impacto existentes.																								
Fase 5	Evaluación relacional.																								
Paso 1	Diseño del modelo de evaluación.																								
Paso 2	Estudio inicial de la entidad y de los programas a evaluar. Entrevistas a informadores clave.																								
Paso 3	Diseño de la técnica Delphi a aplicar.																								
Paso 4	Confección del primer cuestionario.																								
Paso 5	Selección de expertos. Entrevistas para la explicación de la técnica a seguir.																								
Paso 6	Identificación de los nodos de los 6 sistemas. Primer cuestionario.																								
Paso 7	Confección del segundo y del tercer cuestionario.																								
Paso 8	Valoración de las relaciones de los 3 primeros sistemas. Segundo cuestionario.																								
Paso 9	Valoración de las relaciones de los 3 últimos sistemas. Tercer cuestionario.																								
Paso 10	Análisis de la información.																								
Paso 11	Conclusiones de la evaluación relacional.																								
Fase 6	Evaluación del impacto.																								
Paso 1	Aportaciones de la revisión de estudios.																								
Paso 2	Diseño experimental.																								
Paso 3	Identificación de variables.																								
Paso 4	Diseño de la base de datos. Herramienta informática.																								
Paso 5	Diseño del registro de la encuesta telefónica																								
Paso 6	Establecimiento de criterios para la selección de las muestras.																								
Paso 7	Selección de la muestra de beneficiarios de los programas de inserción laboral de la OS.																								
Paso 8	Selección de la muestra de beneficiarios de las empresas de inserción laboral de la OS.																								
Paso 9	Selección del grupo de control (beneficiarios de otras políticas activas...).																								
Paso 10	Recogida de los datos existentes en los expedientes.																								
Paso 11	Encuestas telefónicas para completar los datos.																								
Paso 12	Recogida de los datos existentes en los expedientes del grupo de control.																								
Paso 13	Encuestas personales y telefónicas para completar los datos del grupo de control.																								
Paso 14	Análisis estadístico de la información.																								
Paso 15	Contraste de las hipótesis H1.																								
Paso 16	Cálculo del retorno económico. Hipótesis H2 y H3.																								
Paso 17	Conclusiones de la evaluación del impacto.																								
Fase 7	Diseño de un modelo de evaluación relacional y del impacto. Hipótesis H4.																								
Fase 8	Diseño de una herramienta informática para la aplicación del modelo de evaluación.																								
Fase 9	Conclusiones.																								
Fase 10	Publicación de artículos																								
Fase 11	Defensa de la tesis.																								

Fuente: Elaboración propia.

4.- Fase 4.- Estudio, recopilación y clasificación de los modelos de evaluación del impacto existentes.

Una vez elaborado y acotado el marco teórico de referencia, se procede a una segunda revisión bibliográfica de aquellos estudios relacionados con el nuestro, de similares características, llevados a cabo en otros lugares y momentos, con el objeto de extraer fórmulas aplicables en nuestro estudio y de disponer de las conclusiones de otras experiencias similares. Los resultados de este análisis se incluyen en el apartado anterior CAPÍTULO IV.-A.-.

5.- Fase 5.- Evaluación relacional.

Con esta fase, comienza el trabajo de campo propiamente dicho y la recogida y el análisis de la información. Uno de los dos grandes componentes complementarios de la evaluación realizada es la evaluación relacional. Como hemos señalado, se trata de la aplicación de una metodología cualitativa, que incorpora algunas técnicas estadísticas sencillas.

a.- Paso 1.- Diseño del modelo de evaluación.

El modelo de evaluación está basado en la perspectiva relacional descrita en el CAPÍTULO III.-C.-, organizando el trabajo y la información en función de los sistemas, los nodos y las relaciones, que nos llevan a la identificación de los puntos de acción. Se desarrolla una herramienta informática sencilla, confeccionando las tablas de recogida de información para su posterior análisis.

b.- Paso 2.- Estudio inicial de la entidad y de los programas a evaluar. Entrevistas a informadores clave.

Con carácter previo, se lleva a cabo un primer análisis descriptivo de la entidad a evaluar, incluido en el ontosistema, que determinará y guiará los pasos siguientes, tanto de este componente relacional, como de la evaluación del impacto.

c.- Paso 3.- Diseño de la técnica Delphi a aplicar.

Dadas las características de la información y de los informadores, se decide aplicar la técnica Delphi, descrita en el CAPÍTULO III.-D.-3.-b.-, lo cual obedece a algunos criterios:

- Se precisa el anonimato, para evitar la influencia de las relaciones personales. Los informadores son compañeros de trabajo entre los que existen relaciones, como por ejemplo de liderazgo, que pueden influir y contaminar los resultados.
- Facilita la retroalimentación controlada, al realizarse de forma individual.
- Favorece el consenso estadístico del grupo.

d.- Paso 4.- Confección del primer cuestionario.

El objetivo del primero de los cuestionarios es detectar los nodos y clasificarlos por sistemas. Se trata de detectar los elementos de cada uno de los sistemas entre los que se establecen relaciones. Se diseña, por tanto, un cuestionario basado de tablas, diferenciadas por sistemas, que incluyen preguntas que guían la identificación de nodos.

e.- Paso 5.- Selección de expertos. Entrevistas para la explicación de la técnica a seguir.

Se selecciona un grupo de 15 informadores, técnicos y socios de la Fundación, con gran experiencia de trabajo en la misma, que conocen la entidad y su historia. Nueve de ellos son fundadores de la organización. Se organizan reuniones por grupos para informar del objetivo de la evaluación relacional y de sus características y sobre el método Delphi y su proceso. Se presenta el primer cuestionario y se dan las instrucciones pertinentes para su cumplimentación.

f.- Paso 6.- Identificación de los nodos de los 6 sistemas. Primer cuestionario.

Una vez recogida toda la información de este primer cuestionario, se procede a ordenarla, recogiendo todos los nodos posibles, siempre que se consideren de interés para el desarrollo de la Fundación. Se van elaborando las correspondientes tablas organizadas por sistemas.

g.- Paso 7.- Confección del segundo y del tercer cuestionario.

El siguiente paso consiste en elaborar los dos cuestionarios que se van a utilizar para analizar las relaciones. Se realiza en dos momentos por agrupar, por un lado, los sistemas cercanos, y por otro lado, los más lejanos. Se celebra una segunda reunión con los informadores, con dos objetivos: informar de los nodos identificados y dar las instrucciones precisas para cumplimentar los dos cuestionarios.

h.- Paso 8.- Valoración de las relaciones de los 3 primeros sistemas. Segundo cuestionario.

Se procede a pasar el segundo cuestionario, para identificar las relaciones del ontosistema, microsistema y mesosistema. Se recoge información sobre las dimensiones relacionales, los factores y la tendencia.

i.- Paso 9.- Valoración de las relaciones de los 3 últimos sistemas. Tercer cuestionario.

Igualmente, mediante el tercer cuestionario, se identifican las relaciones del exosistema, macrosistema y cronosistema y se clasifican, según sus características, recogiendo también información sobre la tendencia.

j.- Paso 10.- Análisis de la información.

Una vez recogida la información, se unifica y se integra en una sola tabla por sistema, escogiendo las dimensiones, factores y características más "votadas". Se celebra una tercera y última reunión para alcanzar algunos consensos para aquellas relaciones en las que hay mayor diversidad de respuestas.

Una vez clasificadas las relaciones, mediante las técnicas estadísticas descritas en el modelo, estableciendo los percentiles correspondientes, se detectan los puntos de acción: mejora, riesgo, atención y oportunidad.

k.- Paso 11.- Conclusiones de la evaluación relacional.

Con toda la información, se extraen las conclusiones de este componente relacional de la evaluación, que posteriormente, se integra con las correspondientes al segundo de los componentes, la evaluación del impacto.

6.- Fase 6.- Evaluación del impacto.

Esta es la fase central de la investigación, en la que, a través de una metodología esencialmente cuantitativa, se realiza una evaluación del impacto de los programas y empresas de inserción sociolaboral de la OS de referencia. Es la segunda parte del trabajo de campo, trata de establecer una relación causal entre la intervención y sus efectos e incluye una medición económica de los mismos, para valorar su eficacia.

a.- Paso 1.- Aportaciones de la revisión de estudios.

Antes de comenzar con esta fase, se extraen las observaciones y las aportaciones de las investigaciones relacionadas, analizadas en la fase 4 de este trabajo, en lo que respecta a la evaluación del impacto, propiamente dicha.

b.- Paso 2.- Identificación de variables.

Se trata de realizar una evaluación del impacto de los programas de inserción sociolaboral de la Fundación Lesmes (CEFE) y de sus empresas de inserción (CEISLABUR, GRM y REUSAD). Se pretende averiguar si son eficaces y obtienen resultados positivos, por un lado, y si estos resultados son mejores y, por tanto, más eficaces y eficientes que los obtenidos por otro tipo de actuaciones similares.

La variable independiente es el tipo de intervención. Todas ellas son políticas activas de empleo, que podemos clasificar en tres grandes grupos: formación, orientación (e intermediación) y empresas de inserción. En la tabla 9, podemos ver los distintos valores de la VI.

TABLA 9.- VARIABLE INDEPENDIENTE.

Programa (Variable Independiente)		
Programa / Empresa de la Fundación Lesmes	ET/TE/CO	Programa mixto de formación y empleo, escuela taller, taller de empleo...
	FOD	Formación Ocupacional. Cursos.
	CIS	Contratos de Interés Social
	Experim.	Programas Experimentales
	SEFE	Programa municipal de empleo: formación e inserción
	Itinerarios	Programa de intermediación laboral
	IRPF	Programa de formación y inserción
	EI CB LV	Empresa de Inserción: lavandería industrial
	EI CB OR	Empresa de Inserción: obras y reformas
	EI CB LP	Empresa de Inserción: servicios de limpieza
	EI GRM	Empresa de Inserción: servicios de medio ambiente
	EI RE	Empresa de Inserción: hostelería y alimentación
	Otros	Otros programas
Otros prgramas (no ejecutados por la F. Lesmes). Grupo de control.	ET/TE/CO	Programa mixto de formación y empleo, escuela taller, taller de empleo...
	OFI	Programa de orientación, formación e inserción
	FOD	Formación Ocupacional. Cursos.
	CIS	Contratos de Interés Social
	Experim.	Programas Experimentales
	Orientación	Acciones de orientación laboral
	Otra entidad	Otro programa de otra entidad

Fuente: Elaboración propia.

Definiremos ahora la variable dependiente, para lo cual, nos preguntamos cómo vamos a medir los efectos de los programas evaluados. Hemos visto como para numerosas evaluaciones, la tasa de inserción laboral es la clave, sin embargo, la forma de medirla es muy variada. ¿Qué entendemos por inserción laboral? Encontrar un empleo, evidentemente, pero ¿cuánto debe durar dicho empleo, un día, tres meses, un año...? ¿Cuánto tiempo puede pasar desde que finaliza la intervención hasta que se produce la inserción? ¿Y la jornada laboral mínima? Son muchos los aspectos a tener en cuenta.

En este estudio, vamos a valorar la inserción laboral, los efectos de la intervención, midiendo la cantidad de empleo generado, que para nosotros será el número de días cotizados a la seguridad social, sin tener en cuenta las cotizaciones en situación de desempleo. Al entender que la evaluación del impacto, como se ha señalado más arriba, es un efecto a largo plazo, vamos a tener en cuenta el período de dos años inmediatamente posterior a la finalización de la intervención. Admitiremos únicamente los contratos de media jornada o superior. No obstante, lo que tratamos de ver es en qué medida ha mejorado la situación laboral de la persona debido al programa evaluado, por lo tanto, deberemos ver en qué situación estaba antes de la misma. Así, el valor de nuestra variable dependiente será la diferencia entre los días cotizados en los dos años posteriores y los dos años inmediatamente anteriores a la intervención (no se tienen en cuenta para ninguno de los dos periodos, los días cotizados a través de prestaciones, durante el desempleo). Realizaremos una corrección: si la variable toma un valor negativo, le asignaremos un cero, por entender que, en el peor de los casos, una política activa, ya sea de formación, de orientación o mixta de empleo y formación, podrá ser ineficaz, pero su efecto nunca puede conllevar un empeoramiento de la situación laboral.

Mediremos otras variables complementarias, de carácter descriptivo, que nos ayudarán a entender los datos y a interpretar los resultados. Dichas variables y sus posibles valores aparecen en la tabla 10.

TABLA 10.- VARIABLES COMPLEMENTARIAS.

Variables descriptivas complementarias		
Sexo	Variable dicotómica.	
Edad	Variable cuantitativa. Se mide la edad en el momento de la finalización de la intervención.	
Estudios	Sin estudios	No ha acabado lo estudios primarios (CINE 0).
	Primaria	Educación primaria, EGB... (CINE 1).
	ESO	Secundaria, segundo ciclo (CINES 2 y 3).
	Bach.	Bachillerato, ciclo superior... (CINE 4 y 5).
	FP	Formación profesional (CINE 4 y 5).
	Univers.	Estudios universitarios (CINE 6, 7 y 8).
Perfil	Desemp.	Desempleado sin otra problemática social detectada.
	< 30	Joven en riesgo.
	> 45	Mayor de 45, sin otra problemática detectada.
	PLD	Parado de larga duración.
	Sin techo	Persona sin hogar.
	M. étnica	Minoría étnica.
	Ex-recluso	Procedente de un centro penitenciario.
	Inmigrante	Inmigrante.
	Otros (ries.)	Otras situaciones de riesgo o de exclusión social.
Con disc.	Con alguna discapacidad reconocida.	

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se recogen, además, otros datos:

- En lo que respecta a la variable independiente, indicamos si el tipo de intervención incluye: formación en competencias básicas y transversales, formación en competencias profesionales (indicaremos la especialidad), prácticas en empresas y orientación. Para las empresas de inserción y para otros programas que incluyan contrataciones, señalamos el número de días de cotización en la misma, para la valoración del retorno económico.
- Se registra también, si se dispone del dato, la situación laboral en el momento de la evaluación, únicamente para constatar el porcentaje de jornada en ese momento y si el empleo tiene relación con la especialidad de la formación.

Todas las variables se van a medir para intervenciones desarrolladas entre los años 2006 y 2015, por lo que el periodo de recogida de datos abarca 14 años, desde 2004, hasta 2017 (dos años antes y después de cada intervención evaluada).

c.- Paso 3.- Diseño experimental.

Como se ha indicado en el CAPÍTULO III.-D.-1.-, se aplica un análisis ex post facto, por no ser viable ningún diseño experimental ni cuasiexperimental, al no ser factible la manipulación de la variable independiente ni la asignación aleatoria de los sujetos. Nos disponemos a estudiar acontecimientos que ya han sucedido, tanto las causas como los efectos; por lo tanto, se trata de un análisis ex post facto de carácter retrospectivo.

Tal y como se define en la tabla 6, el análisis ex post facto presenta algunas amenazas a la validez interna, que trataremos de afrontar. Veamos la forma de hacerlo:

- a.- Historia. Esta amenaza tiene que ver con los acontecimientos ocurridos entre observaciones de la VD. La historia no constituye una de las grandes amenazas para este diseño. Como se ha señalado más arriba, en este estudio, el periodo observado total es de 14 años, lo que unido a que se incluye un grupo de control, hace que se minimicen los efectos de la historia. Durante este proceso, por ejemplo, ha habido momentos de gran crecimiento económico y de profunda crisis.
- b.- Maduración. Se trata de los procesos internos que producen cambios en los participantes. No supone una grave amenaza para este diseño y, además, se minimiza al contar con un grupo de control.
- c.- Administración de las pruebas. Amenaza provocada por la administración de una prueba (pretest), que puede influir en los efectos del tratamiento (postest). También afecta a la validez externa. En esta ocasión, no supone un problema, porque no se administra ningún test para medir las variables.
- d.- Instrumentación. Los efectos producidos por los cambios en los instrumentos de medida o en los observadores, así como la fiabilidad de los instrumentos utilizados se controlan por medio de una formación previa de los observadores. Además, al tratarse de un número reducido, permite una supervisión directa. Los instrumentos de registro son muy sencillos, se trata de datos objetivos y no presentan un riesgo de influencia en la recogida de los datos.
- e.- Regresión estadística. Las puntuaciones extremas tienden hacia la media. Tampoco supone un grave problema para este diseño. Además, se neutraliza al tratarse de una muestra grande.

- f.- Selección diferencial. Al no ser posible la aleatorización, existe un riesgo de sesgo en la selección de participantes. Tratamos de reducirlo seleccionando una muestra numerosa. No disponemos de un grupo de control equivalente, sin embargo, buscaremos la semejanza en la línea base de la variable dependiente: nº de días de cotización, los dos años anteriores al tratamiento; y tampoco existen diferencias significativas en otras variables descriptivas.
- g.- Mortalidad experimental. La pérdida selectiva de participantes no supone un problema por tratarse de una muestra grande y la selección se realiza cuando el tratamiento ya ha finalizado.
- h.- Interacción entre selección y maduración. Aunque el periodo de observación es largo, la selección no produce diferencias en los procesos de los participantes, debido a que se trata de acontecimientos ya sucedidos y a que el grupo es numeroso.
- i.- Ambigüedad en la contigüidad temporal entre causa y efecto. En este estudio no existe dicha ambigüedad. Se rechazan los casos en los que no se finaliza el tratamiento completo.

Las amenazas a la validez externa, señaladas en la tabla 6, no suponen un grave riesgo para los estudios ex post facto, por tratarse de diseños cuya fortaleza es precisamente la posibilidad de generalización de resultados, al no fabricarse situaciones artificiales, propias de los laboratorios. Veamos, no obstante, la forma de afrontarlas:

- a.- Interacción entre la selección y el tratamiento. Los efectos provocados por la homogeneidad de la población seleccionada se tratan de paliar mediante una muestra heterogénea, de gran tamaño. No obstante, sería deseable replicar el estudio en otros lugares y con otros grupos.
- b.- Interacción entre la situación experimental y el tratamiento. Como hemos indicado, los efectos del laboratorio o de la situación, no suponen una grave amenaza, aunque también se reduciría mediante réplicas del estudio.
- c.- Interacción entre el momento y el tratamiento. Los efectos de la época o el momento en que se realiza el tratamiento se reducen al tratarse de un periodo largo, sin embargo, convendría replicar el trabajo en otro contexto temporal.

En resumen, aplicar este tipo de diseño resulta especialmente interesante por cuatro razones:

- a.- Podemos analizar un periodo largo de tiempo, en nuestro caso desde 2006 hasta 2015.
- b.- Nos permite evaluar el efecto de la intervención a largo plazo: dos años antes y dos años después.
- c.- Podemos seleccionar una muestra de gran tamaño e incluir un grupo de control, de características similares.
- d.- Ofrece una considerable validez externa.

Tratamos, como hemos reiterado, de establecer una relación causal y de valorar los efectos netos de la intervención, por lo tanto, debemos controlar cuatro elementos fundamentales: peso muerto, atribución, desplazamiento y decremento. Veamos la forma de hacerlo:

- a.- Peso muerto: mediante la inclusión de un grupo de control, se identifican y neutralizan los efectos que se producirían sin necesidad de intervenir.
- b.- Atribución: también la comparación del grupo observado con el de control nos permite separar los cambios que se logran debido a otras contribuciones ajenas a la intervención.
- c.- Decrementos: la reversión de los cambios logrados con el paso del tiempo se controla al tratarse de un periodo evaluado muy largo, al medir la variable dependiente durante un período de dos años posterior a la intervención.
- d.- Desplazamiento: no disponemos de técnicas, al alcance de este estudio, que nos permitan valorar si las intervenciones evaluadas han provocado otros cambios negativos, como pueden ser la pérdida de oportunidades laborales para otras personas o de negocio para otras empresas de los sectores de las empresas de inserción.

Más que una amenaza para los resultados sobre la eficacia, lo es para la eficiencia y la rentabilidad, para la valoración económica de los resultados y el retorno a la administración. Esta circunstancia, que nos puede llevar a cuestionar la existencia de las propias políticas activas, conlleva asumir que dichas intervenciones no

generan empleo por sí mismas. La creación de empleo se produce con el desarrollo económico y bajo la influencia de una gran complejidad de factores.

No podemos valorar este efecto, sin embargo, en el peor de los casos, las intervenciones de inserción sociolaboral consiguen mejorar la distribución del empleo. Hay que tener en cuenta, por un lado, que se trata de personas con dificultades de inserción añadidas a la situación de desempleo, y, por otro lado, que, al realizar una medición económica del impacto, podemos cuantificar el beneficio para la sociedad. En cualquier caso, no se trataría de efectos negativos exclusivos de las intervenciones evaluadas, sino propios de las políticas activas de empleo en general.

d.- Paso 4.- Diseño de la base de datos. Herramienta informática.

Una vez decididas las variables, los posibles valores que puede tomar cada una de ellas y el procedimiento a seguir, pasamos a diseñar la base de datos y las hojas de registro. En una única tabla sencilla, se registran todas las variables por columnas y los correspondientes a cada intervención evaluada en las filas. En la tabla 11, podemos ver la hoja de datos.

e.- Paso 5.- Diseño de la encuesta telefónica y de su hoja de registro.

Los datos del grupo experimental, es decir, de las personas que han participado en algún programa o empresa de la Fundación Lesmes, pueden proceder de dos fuentes:

a.- Los expedientes. Cada participante, ya sea de una acción formativa, de orientación o de una empresa de inserción, tiene su expediente, con los datos de las variables a evaluar.

En la mayoría de los casos, se dispone de vidas laborales, solicitadas dos años después de la intervención, con una autorización previa firmada por el beneficiario, por lo que no resulta necesario recurrir a otra fuente de información. Únicamente se decide realizar alguna encuesta telefónica, en el caso de sea preciso completar los datos de alguna de las variables complementarias.

- b.- Encuesta telefónica: Cuando no se dispone de vida laboral, los datos de la variable dependiente se recogen a través de encuestas telefónicas. Se aprovecha para completar los datos de las variables complementarias, en el caso de que sea necesario.

Los datos del grupo de control son los de las personas que han participado en programas similares a los evaluados, pero no organizados por la Fundación Lesmes. La imposibilidad de disponer de los datos desde los Servicios Públicos de Empleo y las dificultades para acceder a los datos de otras entidades nos lleva a utilizar otras fuentes, por lo que las tres vías de acceso son:

- a.- Personas que están participando en cursos y programas de inserción en otras entidades, con el objeto de evaluar otras intervenciones en las que hayan podido participar durante el periodo evaluado (2006-2015). Mediante acuerdos con otras entidades, se realizan entrevistas personales, para lo que se utiliza la hoja de registro de la tabla 13.
- b.- Las personas que han quedado en reserva en los programas evaluados, de manera que se trata de personas de un perfil similar a las seleccionadas para el grupo experimental, al cumplir los mismos requisitos.
- c.- Las entrevistas de captación para los programas de la Fundación durante el periodo de enero de 2016 a junio de 2018. Se recurre a esta fuente ante la necesidad de ampliar la muestra. También se trata de un perfil similar.

Para ambos grupos, se mide la variable dependiente referida a la participación anterior de estas personas en programas ejecutados por otras entidades, durante el mismo periodo que las intervenciones evaluadas en el grupo experimental. Para la recogida de los datos, se diseña un modelo de encuesta, que se realiza de forma personal o telefónica.

TABLA 11.- HOJA DE DATOS.

Cod.	Nombre	Apellidos	CPE	Teléfono	Fecha evaluación			01/01/2018		CEIS / DUAL / PAP	Otra entidad	Fin interv.	VI. Programa		Formación (competencias)				Orientación / Intermed.	nº días cotizados en los dos años anteriores	nº días cotizados en los dos años posteriores	nº días cotizados en la EI	VD. Diferencia nº días cotizados	Trabaja a fecha evaluación	En la especialidad de la formación	% jornada		
					Fch. Hac.	Edad prove.	Edad F.a.a.	Sexo	Estudios				Perfil	Fundación Lesmes	Otros	Básicas	Profesionales	Práct.									S / No	Cursos
0112					11/10/92	25	22	Mujer	Primaria	< 30		✓	31/10/14	SEFE		✓	✓						90	x	x			
0113					29/03/72	45	42	Hombre	ESO	Ex-recluso		✓	04/07/14	CES		x	x					730	730	0	✓	x	100%	
0114					10/12/76	41	37	Mujer	Primaria	PLD	DUAL	✓	01/06/14	SEFE		✓	✓					0	730	730	✓	✓	100%	
0115					28/08/80	37	33	Mujer	ESO	Inmigrante	CEIS	✓	01/06/14	SEFE		✓	✓					60	0	0	x	x		
0116					11/04/88	29	26	Mujer	ESO	Inmigrante	CEIS	✓	02/07/14	SEFE		✓	✓					0	365	365	✓	✓	50%	
0117					28/05/89	28	25	Mujer	Primaria	Inmigrante	CEIS	✓	21/09/14	SEFE		✓	✓					0	0	0	x	x		
0118					02/04/88	49	46	Hombre	Primaria	> 45		✓	21/09/14	EI CB LV		✓	✓					270	0	420	0	✓	x	100%
0119					28/08/91	26	23	Hombre	ESO	< 30		✓	21/09/14	EI CB LP		✓	✓					0	365	725	365	✓	✓	100%
0120					24/08/95	22	19	Mujer	Primaria	< 30	CEIS		07/11/14	EI GRM		✓	✓					90	180	720	90	✓	✓	100%
0121					20/12/90	27	23	Mujer	ESO	Inmigrante	CEIS	✓	07/11/14	EI CB OR		✓	✓					0	180	378	180	✓	✓	100%
0122					01/12/79	42	38	Hombre	ESO	Inmigrante	CEIS	✓	10/11/14	SEFE		✓	✓					0	300	300	✓	x	100%	
0123					29/03/72	45	42	Hombre	ESO	Ex-recluso		✓	10/11/14	SEFE		✓	✓					730	730	0	✓	x	100%	
0124					30/10/85	32	29	Mujer	ESO	< 30	PAP	✓	24/11/14	SEFE		✓	✓					180	150	0	x	x		
0125					09/05/77	40	37	Hombre	Primaria	M. étnica		✓	17/11/14	IRPF		✓	✓					0	150	150	x	✓		
0126					13/08/89	48	45	Hombre	Primaria	> 45		✓	19/12/14	SEFE		✓	✓					730	545	0	✓	✓	100%	
0127					17/09/88	29	26	Hombre	Bach.	< 30	PAP		15/06/15	FOO		x	✓					0	90	90	x	x		
0128					21/06/88	49	42	Hombre	Primaria	PLD			01/04/11	ET/TE/CO		✓	✓					30	60	30	x	x		
0129					02/01/86	51	48	Hombre	Primaria	> 45		✓	08/04/14	FOO		x	✓					0	30	30	x	x		
0130					10/05/74	43	32	Hombre	Primaria	PLD	DUAL		01/06/06	ET/TE/CO		✓	✓					0	0	0	x	x		
0131					10/05/74	43	33	Hombre	Primaria	PLD	DUAL		01/06/07	FOO		x	✓					0	720	720	x	x		
0132					10/05/74	43	36	Hombre	Primaria	PLD	DUAL		01/06/10	FOO		x	✓					400	0	0	x	x		
0133					10/05/74	43	40	Hombre	Primaria	PLD			01/06/14	FOO		x	✓					0	0	0	x	x		
0134					10/05/74	43	40	Hombre	Primaria	PLD			01/01/15	FOO		x	✓					120	0	0	✓	x		
0135					10/05/74	43	41	Hombre	Primaria	PLD	CEIS		01/06/15	CES		x	x					0	0	0	✓	✓	100%	
0136					29/08/88	29	21	Hombre	ESO	< 30	CEIS		15/02/10	FOO		x	✓					0	0	0	✓	✓	100%	
0137					01/03/87	30	27	Hombre	ESO	< 30			15/05/14	FOO		x	✓					90	90	40	x	✓		
0138					02/02/87	30	28	Hombre	ESO	< 30			01/06/15	OPI		x	x					0	0	0	x	x		
0139					03/03/87	30	28	Hombre	ESO	< 30			01/10/15	OPIA		x	x					0	0	0	x	x		
0140					26/01/87	50	45	Hombre	Primaria	> 45			01/06/12	OPIA		x	x					730	0	0	x	x		

Fuente: Elaboración propia

TABLA 12.- ENCUESTA TELEFÓNICA GRUPO EXPERIMENTAL.

Hoja de registro de datos / Encuesta				Código	0001
				Fecha encuesta	14/11/17
Nombre		Apellidos			
DNI		Fecha nacimiento	Edad		
Sexo	Hombre	Teléfono 1 (móvil)	Teléfono 2		
Correo electrónico					
Estudios	Primaria	Perfil	< 30		
¿Ha participado o participa en un programa / centro de inserción?					
CEIS / DUAL / PAF	CEIS	Otra entidad (indicar qué entidad, si conocemos el dato)	✓		
Programa de inserción laboral					
(Indicar el más importante: Empresa de inserción, Formación, Escuela Taller... Si no está claro, indicar el último).					
Programa de inserción laboral	Fundación Lesmes	Otros	Fecha de finalización		
	FOD		06/04/15		
Tipo de programa	Formación (competencias)				Orientación / intermed.
	Básicas	Profes.	Práct.		
	x	✓	Restaurante y bar	✓	✓
Datos de inserción laboral					
Tipo de empleo	nº días cotizados en los dos años anteriores	VD. nº días cotizados en los dos años posteriores	Trabaja a fecha evaluación	En la especialidad de la formación	% jornada
	180	520	✓	x	0%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 12, podemos ver la encuesta telefónica para las personas que han participado en programas de la Fundación Lesmes (existe otro modelo de encuesta adaptado para las empresas de inserción) y en la tabla 13, la encuesta utilizada para las personas del grupo de control.

TABLA 13.- ENCUESTA PERSONAL GRUPO DE CONTROL.

Fundación Lesmes. Hoja de registro.							Código	0525
							Fecha	14/02/18
Nombre			Apellidos					
DNI			Fecha de nacimiento	23/03/81	Teléfono			
Estudios	Primaria		Correo electrónico					
Trabaja actualmente	Sí	% de jornada	100%	¿en qué sector?	Limpieza			
¿Ha participado en algún programa de formación o inserción laboral? (Puede señalar más más de uno. Indique las fechas y el resto de la información de la forma más aproximada posible).								
Programa, curso... (marque con una X)	Entidad responsable del programa, curso...	Fecha de finalización	Incluye orientación, formación o prácticas (marcar con X)			Nº de días que trabajó en los 2 años anteriores al programa, curso...	Nº de días que trabajó en los 2 años posteriores al programa, curso...	
			Orientación	Formación (marcar con X e indicar especialidad de formación)	Prácticas			
Escuela taller o taller de empleo (programa mixto...)								
Curso de formación del ECYL								
Acciones OPEA (orientación)								
Programa OFI								
Programa Experimental								
Orientación laboral	x	ECYL	15/04/13	x		120	180	
Contratos subvencionados por el ECYL (interés social...)								
Empresa de inserción								
De conformidad con la normativa en materia de Protección de Datos le informamos que Fundación Lesmes posee un fichero con la finalidad de recoger los datos de las personas para llevar a cabo iniciativas encaminadas a la investigación. Los datos que se recogen en este cuestionario serán de carácter confidencial y personal y no podrán usarse para otra finalidad. Los datos de carácter personal serán cancelados cuando hayan dejado de ser necesarios o pertinentes para la dicha investigación. El interesado autoriza la utilización de los datos para dicha finalidad, manteniendo el derecho al acceso, rectificación cancelación y oposición de los datos que nos ha facilitado ante Fundación Lesmes. C/ Manuel Altolaguirre S/N; 09006-Burgos, o por correo electrónico: fundacionlesmes@fundacionlesmes.org.								
Conforme, Firmado:								

Fuente: Elaboración propia

f.- Paso 6.- Establecimiento de criterios para la selección de las muestras.

Teniendo en cuenta las fuentes de información disponibles, la selección de las muestras, tanto para el grupo experimental, como para el de control, se realiza en función de los siguientes criterios:

- a.- Representatividad equilibrada de todos los ejercicios comprendidos entre 2006 y 2015.
- b.- Representatividad de todos los tipos de programas: cursos de formación, programas de orientación e intermediación, prácticas en empresas, empresas de inserción...
- c.- Personas que han firmado el consentimiento de que sus datos pueden ser utilizados para la investigación. Una vez realizado el análisis, se procede al borrado de los datos de identificación personal (nombre y apellidos, número de DNI, teléfono y correo electrónico).
- d.- Personas que han finalizado el programa completo.
- e.- Para el grupo experimental, se seleccionan los expedientes que estén completos, en la medida de lo posible.

g.- Paso 7.- Selección de la muestra de beneficiarios de los programas de inserción laboral de la OS analizada.

En función de dichos criterios, se procede a la preselección de la parte de la muestra del grupo experimental correspondiente a los programas de inserción de la Fundación Lesmes, desarrollados en el Centro de Formación y Empleo. Es el grupo más numeroso. Se procura localizar un número elevado de personas, debido a que se espera un nivel de respuesta a las encuestas escaso, en especial para los años más alejados en el tiempo, en los que también el acceso a las vidas laborales es más difícil. Se realiza una preselección al azar, de entre los que cumplen los criterios anteriormente señalados, de 100 – 120 sujetos por año.

h.- Paso 8.- Selección de la muestra de beneficiarios de las empresas de inserción laboral de la OS analizada.

La segunda parte del grupo experimental se compone de personas que han participado como trabajadores en inserción en las empresas (EEII) de la Fundación: Ceislabor, Reusad y Grm. Se preselecciona una muestra de 200 personas, con los criterios señalados, que, además, han trabajado en ellas al menos durante 18 meses consecutivos, durante el periodo de referencia del estudio (2006-2015). Se asegura una representatividad de las 6 actividades productivas.

i.- Paso 9.- Selección de la muestra de beneficiarios de otras políticas activas desarrolladas por otras entidades (grupo de control).

Como se ha indicado, el grupo de control está formado por beneficiarios de programas y empresas de inserción sociolaboral, desarrollados por otras entidades.

- a.- Por un lado, se contacta con otros centros de formación y empleo para evaluar las intervenciones realizadas por otras entidades, durante el periodo evaluado. Se realiza una preselección de 100 personas.
- b.- Se preselecciona, por otro lado, una muestra al azar de 30 personas por año, de las que han quedado en reserva en los diferentes programas de la Fundación Lesmes, reuniendo los mismos requisitos que las personas que han participado.
- c.- Y, por otro lado, se preselecciona a un grupo al azar entre las personas que participan en las pruebas de acceso a los programas de la Fundación, desde enero de 2016 a junio de 2018, con el objeto de evaluar su posible participación en otros programas de inserción sociolaboral, durante el periodo evaluado (2006-2015). La preselección de este grupo es de 300 personas.

j.- Paso 10.- Recogida de los datos existentes en los expedientes.

Una vez preseleccionadas las muestras, se inicia la recogida de datos, mediante una revisión de expedientes. Realizan la tarea 6 personas que colaboran con la Fundación Lesmes, todas ellas estudiantes o tituladas en alguna especialidad cercana a las

ciencias sociales. Dichas personas realizan también las encuestas, por lo que se llevan a cabo sesiones formativas previas. Su trabajo es continuamente revisado. Los datos de la variable dependiente se extraen de las vidas laborales disponibles, lo que confiere una gran fiabilidad.

k.- Paso 11.- Encuestas telefónicas para completar los datos.

Una vez recogida la información de los expedientes, se completa mediante encuestas telefónicas. Los datos extraídos por esta vía no son tan exactos, por lo que, en algunas ocasiones, se recogen de forma aproximada (meses cotizados, en lugar de días), sin embargo, es preferible disponer de una muestra de mayor tamaño que de datos exactos. Se rechazan todos los datos incompletos, lo que hace que disminuya considerablemente la muestra final, en especial, la de los primeros años evaluados.

l.- Paso 12.- Recogida de los datos existentes en los expedientes del grupo de control.

Se realiza igualmente una revisión de los expedientes de las personas seleccionadas del grupo de control, procedentes de las listas de reserva de los programas de la Fundación. Son muy escasas las vidas laborales con las que se cuenta, por lo que la mayor parte de la información proviene de la consulta directa. Dicho trabajo es realizado por las mismas personas que la tarea anterior.

m.- Paso 13.- Encuestas personales y telefónicas para completar los datos del grupo de control.

Se realizan las encuestas telefónicas para completar la información de la parte del grupo de control procedente de las reservas, rechazando también los datos incompletos.

Por otro lado, se llevan a cabo las entrevistas personales con la parte del grupo de control procedente de los candidatos a los programas de la Fundación, durante el

período de enero a junio de 2018. Para los anteriores a 2018 (de enero de 2016 a diciembre de 2017), se realizan encuestas telefónicas. Las entrevistas personales las realizan los propios técnicos, responsables de los programas de la entidad y las encuestas, los 6 colaboradores anteriores.

n.- Paso 14.- Análisis estadístico de la información.

Una vez recopilada toda la información, se procede al análisis estadístico. En primer lugar, se realiza un análisis descriptivo de las puntuaciones obtenidas para cada una de las variables complementarias y su distribución en función de la variable independiente (tipo de intervención).

En segundo lugar, necesitamos conocer si los grupos experimental y de control son comparables. La forma de seleccionar a los participantes de ambos nos hace presumir que esto es así, sin embargo, sometemos a comparación la situación de las personas antes de la intervención, para valorar si existen diferencias en la línea base de la variable dependiente. Comparamos, por tanto, la variable número de días cotizados en los dos años inmediatamente anteriores al inicio de la intervención, para averiguar si existen diferencias significativas entre ambas líneas base. Aplicamos para ello la prueba t de Student. En el caso de que se encuentren diferencias, será preciso realizar correcciones ampliando las muestras o bien disminuyéndolas, eliminando puntuaciones extremas. También se comparan los dos grupos para observaciones de las variables complementarias (edad, sexo, estudios y perfil), aunque entendemos que se trata de circunstancias que afectan sólo tangencialmente a los resultados del estudio. Igualmente, aplicamos la prueba t de Student para detectar diferencias entre grupos.

o.- Paso 15.- Contraste de la hipótesis H1.

En tercer lugar, se analiza la variable dependiente y se relaciona con la variable independiente, buscando diferencias significativas entre ambos grupos, también mediante la prueba t de Student. Este test nos permite contrastar la primera de

nuestras hipótesis: los programas y empresas de la Fundación obtienen resultados diferencialmente positivos.

En cuarto lugar, analizaremos la variable independiente agrupada en tipos de intervención, formulando tres nuevas hipótesis, para las que se aplica nuevamente la prueba t de Student:

- Los programas con formación ofrecen mejores resultados que los de sólo tienen orientación e intermediación.
- Los programas que incluyen prácticas no laborales ofrecen mejores resultados que los que no las incluyen, exceptuando las empresas de inserción.
- Las empresas de inserción ofrecen mejores resultados que el resto de intervenciones.

Por último, en quinto lugar, se analiza la relación de las variables complementarias con la variable dependiente para conocer si las intervenciones evaluadas obtienen resultados diferenciales en relación con ellas, es decir, con la edad, el nivel de estudios, el perfil o el sexo. Se aplica, igualmente, la t de Student.

p.- Paso 16.- Cálculo del retorno económico. Hipótesis H2 y H3.

El análisis de los datos finaliza con la medición del beneficio económico, en su caso, de las intervenciones evaluadas, con un doble objetivo:

- Valorar y traducir el impacto a datos cuantitativos y económicos, de manera que se disponga de un argumento para decidir la implementación y la aplicación de determinadas políticas de empleo. Esto nos permite contrastar la tercera hipótesis de este trabajo.
- Valorar la eficiencia de la intervención, realizando un análisis de la relación entre resultados y recursos invertidos, lo que nos permitirá realizar comparaciones entre los diferentes programas. Con ello, contrastar la segunda de nuestras hipótesis.

Pero ¿es posible expresar en términos económicos los resultados de una intervención social? Como se ha señalado más arriba, cuando hablamos del tercer sector, nos referimos a bienes relacionales. ¿Son éstos cuantificables monetariamente? Es evidente que, al menos de forma directa, no. Mejorar la autoestima de una persona, evitar la soledad, posibilitar la participación social... son resultados de la intervención difícilmente valorables económicamente. Sin embargo, cuando hablamos de inserción sociolaboral, podemos aproximarnos a una medición. En este trabajo, vamos a intentar acercarnos a dicho cálculo, con el doble objetivo señalado de valorar el retorno económico de la inversión realizada y de comparar la eficiencia de la intervención evaluada en relación con otros programas.

La metodología empleada es la siguiente:

1. En primer lugar, tenemos en cuenta la inversión realizada en cada una de las políticas activas de empleo evaluadas. Se trata de señalar el coste medio por tipo de programa durante el periodo evaluado, diferenciando la Fundación Lesmes del resto. Las fuentes serán la propia contabilidad de la entidad y los datos del SEPE, el ECYL, el INE y otras, así como el coste de cada programa según las diferentes convocatorias de subvenciones.
2. En segundo lugar, tratamos de averiguar el coste del desempleo, únicamente en políticas pasivas y asistenciales: prestaciones por desempleo y otras rentas. En este sentido, tenemos en cuenta que se trata de personas en situación de vulnerabilidad, por lo que podemos sospechar que el coste de estas situaciones para la administración es superior al de una situación de desempleo sin más problemas adicionales, por lo que no corremos el riesgo de sobreestimar el dato. Podemos utilizar, por tanto, diferentes métodos:
 - a. Uno de ellos es tomar como indicador la Renta Garantizada de Ciudadanía (Renta Mínima de Inserción en Castilla y León). Como señala Sanz (1996)²¹², en un estudio sobre empresas de inserción:

²¹² Sanz, E. (2016). *Eficacia y eficiencia de las Empresas de Inserción en España*. "Trabajo Fin de Máster inédito". Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.

Teniendo en cuenta que entre el 35-40% de los trabajadores de inserción cobraban una Renta Mínima de Inserción, RMI (utilizaremos este término para referirnos a las diferentes rentas mínimas, garantizadas... de las distintas CCAA) antes de incorporarse a la plantilla y que su número se ha incrementado en un 16% en los últimos 4 años, utilizar dicha renta como "coste" de una persona en exclusión para la administración, nos sirve como primer acercamiento. No obstante, se debe tener en cuenta que existen algunas situaciones que no permiten el acceso a la misma, como son las personas sin hogar que se encuentran en centros, las personas reclusas, etc. Sin duda que estas situaciones representan un coste para la administración superior que el indicador adoptado (la RMI), sin embargo, debido a la dificultad para valorarlo, aceptaremos que es similar a lo correspondiente a la RMI. (pág. 48).

- b. Otra alternativa, aun a riesgo de subestimar el coste, es tomar directamente el dato del gasto en políticas pasivas de empleo, durante el período evaluado.
3. En tercer lugar, tenemos en cuenta el efecto de la intervención en la reducción de la pérdida de ingresos para la administración, tales como la pérdida en cotizaciones sociales de los empleadores, de los propios trabajadores y pérdida de impuestos directos e indirectos.
4. En cuarto lugar, consideramos los flujos económicos generados por las propias empresas de inserción y en otros programas en los que se contrata a los beneficiarios.
5. En quinto y último lugar, para el caso concreto de las empresas de inserción y de otros programas en los que se contrata a las personas durante el proceso, se tiene en cuenta el periodo intermedio, es decir, los días cotizados durante la propia intervención (días cotizados en la empresa de inserción, no sólo antes y después del tratamiento). Únicamente se tendrá en cuenta este dato para el cálculo del retorno económico, no se considera un resultado de inserción propiamente dicho (no afecta a la variable dependiente).

q.- Paso 17.- Conclusiones de la evaluación del impacto.

Una vez analizados todos los datos y concluida la contrastación de las hipótesis, se extraen las conclusiones del componente evaluativo correspondiente a la evaluación del impacto, valorando los efectos de las intervenciones sociales evaluadas. Se interpreta la información desde el punto de vista de la relación causa efecto, acotando los efectos netos de los programas y empresas de inserción sometidos a evaluación.

7.- Fase 7.- Diseño de un modelo de evaluación relacional y del impacto para intervenciones sociales de ámbito local. Hipótesis H4.

Concluidos los dos elementos del estudio, el componente relacional y el del impacto de la implementación de organizaciones y proyectos de intervención social, se integran en un único modelo de evaluación, de forma complementaria, lo que se traduce en la formulación de un modelo de metodología mixta, cuantitativa y cualitativa, que facilita la toma de decisiones para la optimización de los resultados de la intervención. En este punto, estamos en condiciones de contrastar la cuarta hipótesis y conocer si es viable este modelo de evaluación.

8.- Fase 8.- Diseño de una herramienta informática para la aplicación del modelo de evaluación.

Si finalmente, el modelo resulta viable y concluimos que tiene una aplicación práctica y útil para las personas y entidades responsables de la organización social evaluada, tal y como se apunta en el apartado anterior, se incluirá en este trabajo el diseño de una herramienta informática sencilla, que articule ambos componentes y que facilite su aplicación.

9.- Fase 9.- Conclusiones.

El trabajo finaliza con una discusión y una recopilación y síntesis final de la evaluación realizada, integrando ambos componentes. Dichas conclusiones se centran, por un

lado, en la evaluación de la organización social propiamente dicha, con un carácter descriptivo, pero fundamentalmente aplicado, prospectivo, que sea de utilidad para la futura toma de decisiones; y, por otro lado, en la valoración general del modelo de evaluación propuesto y su posible aplicación en otras intervenciones y organizaciones sociales.

C.- MEDIOS.

Para la realización de este trabajo se cuenta con medios informáticos y con el acceso a diversas fuentes de información:

a.- Fundación Lesmes

- Acceso a los datos de los programas y empresas objeto de estudio, durante sus 20 años de implantación:
 - Datos de los usuarios: expedientes (únicamente de los que han autorizado su uso para la investigación).
 - Datos técnicos sobre los programas: memorias, evaluaciones realizadas (internas y externas).
 - Datos económicos de los programas.
 - Acceso directo a los propios usuarios.
 - Acceso directo a los profesionales de los programas y empresas.

b.- Centros de formación y empleo y programas de inserción de otras entidades del entorno:

- Acceso a:
 - Datos de otros usuarios (con consentimiento).
 - Datos técnicos.
 - Datos económicos.
 - Acceso indirecto a los propios usuarios.
 - Acceso directo a los profesionales de los servicios del entorno.

c.- Fondos documentales y bibliografía.

Se cuenta con la colaboración, como ya se ha indicado, de varios profesionales de la Fundación Lesmes, que participan en ambos componentes de la evaluación y, además, con 6 colaboradores de la entidad que participan directamente en el trabajo de campo, en lo que se refiere a la recopilación de datos, revisión de expedientes, así como en la realización de encuestas.

CAPÍTULO V.- RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS.

A.- EVALUACIÓN RELACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO: LA FUNDACIÓN LESMES.

1.- Ontosistema.

Vamos a abordar en este apartado el conjunto de características y relaciones internas de la organización social.

a.- Características internas.

i.- Origen e historia.

La Fundación Lesmes es una entidad no lucrativa, local, que nace en el seno de un Centro de Integración Social (CEIS), para personas "sin hogar". Desde este centro, en 1995, se inicia un programa europeo, IC Horizon II, para éste y otros grupos en exclusión social, que incluye entre sus objetivos la creación de empresas de inserción y de una Fundación, como instrumento para ello. La idea del equipo técnico es que dicha entidad sea constituida por las instituciones que están detrás del proyecto, pero ante la imposibilidad de que esto se materialice son los propios profesionales, las 15 personas que componen dicho equipo, los que constituyen la Fundación Lesmes, aportando el capital inicial. Inmediatamente después de su constitución, los fundadores invitan a las instituciones a formar parte de su Patronato, aceptando el cargo de Patrono el Ayuntamiento de Burgos, la Diputación Provincial de Burgos, la Junta de Castilla y León, la Confederación de Asociaciones Empresariales de Burgos (FAE) y cinco de sus fundadores.

Una vez constituida, la intención de los fundadores, además de cumplir el objetivo de constituir empresas de inserción, es convertir a la Fundación Lesmes en una asociación de instituciones y personas para combatir la exclusión social, haciendo posible la

complementariedad de los tres sectores: las organizaciones sociales, la iniciativa privada y la administración²¹³. Veamos a continuación, la sucesión cronológica de los acontecimientos más significativos.

- Situación previa* - *Importante grupo de personas sin hogar en Burgos. Se trata de una ciudad de paso, situada en un cruce de caminos.*
- 1987-92 - **Creación del Centro de Integración Social CEIS** *Concierto Ayuntamiento de Burgos y Cáritas.*
- *Se trata de un programa de inserción con personas sin hogar que supone un salto cualitativo en la intervención, en relación con los albergues tradicionales.*
 - *Del asistencialismo a la promoción y la integración.*
 - *Ya en esta primera etapa se concede gran importancia al aspecto laboral. Se crean unos talleres ocupacionales y el CEIS se homologa como Centro Colaborador del INEM e imparte algunos cursos: albañilería, fontanería, pintura...*
- 1993 - **Replanteamiento sustancial del Programa. Dotación de nuevos recursos, fundamentalmente humanos. Comienza el equipo técnico actual.**
- *Creación de dos pisos tutelados. 2ª fase del proceso.*
 - *Fuerte apuesta por los talleres y por la inserción laboral.*
 - *Quiosco de prensa explotado por los usuarios del centro.*
- 1994 - **Planteamiento de proyectos ambiciosos de inserción laboral, formación, empresas de inserción...**
- **Aprobación y comienzo de un proyecto en el marco de la Iniciativa Comunitaria Horizon II.**
- 1995 - **Creación del Centro de Formación y Empleo (CEFE) para colectivos sin hogar y otros grupos en situación o riesgo de exclusión social.**
- 1996 - **Necesidad de constituir una entidad para la creación de empresas de inserción. Propuesta a las instituciones promotoras del proyecto, de la creación de una Fundación, como forma jurídica más adecuada al no existir un marco normativo.**
- **Constitución de la Fundación Lesmes**
Socios fundadores: Los 15 miembros del equipo técnico del proyecto.
Patronato:
 - *Ayuntamiento de Burgos*
 - *Diputación Provincial de Burgos*
 - *Junta de Castilla y León*
 - *Confederación de Asociaciones Empresariales de Burgos*
 - *5 socios fundadores.*

²¹³ Fundación Lesmes. (2017, diciembre 2). Fundación Lesmes [Página web]. Recuperado de <http://www.fundacionlesmes.org/es/>

- **Constitución de Ceislabur Empresa de Inserción SLU** *dependiente de la propia Fundación. Primera empresa de inserción de Castilla y León.*
Comienzo de la actividad económica de Ceislabur en el sector de lavandería industrial.
- **Concierto entre la Fundación y el Ayuntamiento** *para la gestión del Programa Horizon y del Centro de Formación y Empleo.*
- *Comienzo de la actividad económica de Ceislabur en el sector de la construcción: obras y reformas.*
- 1997 - **Transferencia de la gestión del CEIS, de Cáritas a la Fundación Lesmes.** *Nuevo Concierto entre Ayuntamiento y Fundación.*
- *Creación de la Plataforma Norte de entidades que trabajan con colectivos sin hogar.*
- *Primera Promoción del Curso "Experto Universitario en Economía Social: Inserción y Empleo" Convenio con el Centro Asociado de Burgos a la UNED.*
- **Comienzo del programa DUAL de Erradicación del chabolismo** *y la infravivienda (realojo de familias), a propuesta del Ayuntamiento de Burgos a través de un nuevo Concierto de colaboración.*
- 1998-99 - *Nuevo Proyecto Europeo: IC Empleo Integra. Consolidación del Centro de Formación y de la empresa de inserción.*
- *Aprobación de la construcción de un nuevo edificio para el CEIS en el marco del Proyecto Integra, cofinanciado por el FEDER.*
- 2000 - *Comienzo de la actividad económica de Ceislabur en el sector de servicios de limpieza.*
- 2000 - **Creación de una nueva Empresa de Inserción Reusad SLU** *a través de un programa de formación y empleo financiado por el MTAS (IRPF).*
- *Creación de un Taller de Empleo TRSU I, cofinanciado por el INEM y el Ayuntamiento, en un Nuevo Yacimiento de Empleo: El tratamiento de los residuos sólidos urbanos y el medio ambiente.*
- **Gestión de los Puntos Limpios de Burgos,** *de forma complementaria con este Taller de Empleo.*
- 2001 - *Premio de la Fundación Telefónica. Selección del Proyecto del CEIS como uno de los 9 proyectos ejemplares identificados en España.*
- *Adjudicación, en un concurso de la Junta de Castilla y León, de la gestión de la cafetería-restaurante de una Residencia de Personas Mayores a Reusad empresa de inserción.*
- *Diseño y aprobación del Programa Triada, cofinanciado por el Fondo Social Europeo, junto con otras 4 entidades.*
- *Participación en el diseño y ejecución del Programa Equalbur, en el marco de una agrupación de desarrollo junto con otras entidades de la ciudad.*
- **Creación de una nueva Empresa de Inserción GRM SLU** *para continuar con los servicios de medio ambiente iniciados con el Taller de Empleo: tratamiento y reciclaje de residuos, educación medioambiental, limpieza de ríos, gestión de puntos limpios...*

- *Constitución de la Federación Castellano Leonesa de Empresas de Inserción FECLEI (presidencia).*
- 2002
 - *Inauguración del Nuevo Edificio construido para el CEIS.*
 - *Nuevo Taller de Empleo TRSU II, similar al anterior, cofinanciado por la Junta de Castilla y León y el Ayuntamiento.*
 - *Curso de cocina rápida de barra, financiado por la Gerencia de Servicios Sociales de la Junta de Castilla y León.*
 - *I Convenio con Caja Madrid. La entidad aporta a través de sucesivos convenios un total de 500.000 euros para la construcción de 2 Naves Industriales y oficinas en una Parcela cedida por el Ayuntamiento de Burgos, en el Polígono Industrial de Villalonquéjar para la ubicación de las EIs.*
- 2003
 - **Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.** *Obtención del Certificado de la Norma ISO 9001 (Fundación y empresas).*
 - *Primera ayuda de la Fundación "La Caixa" para inserción sociolaboral.*
 - *I Gala Benéfica en el Teatro Principal.*
- 2004
 - *Comienza el programa de limpieza de ríos y del Camino de Santiago mediante un **Convenio con la Diputación y Contratos de Interés Social.***
 - *Se aprueba el **proyecto emi-equal** para promover el desarrollo de medidas políticas y legislativas que regulen e impulsen la implantación de empresas de inserción en Castilla y León (2.275.000 euros).*
 - *La Fundación es seleccionada por el Comité Hábitat Español para concurrir al V Concurso Internacional de Buenas Prácticas de Naciones Unidas, para la mejora de las condiciones de vida y obtiene la calificación de "GOOD".*
<http://habitat.aq.upm.es>
 - *Aprobación del primer Programa Experimental Isla. En total se llevan a cabo 8 programas experimentales en los sucesivos ejercicios.*
- 2005
 - *Cesión, por parte del Ayuntamiento de Burgos, de una Parcela de 5.000 m² de suelo industrial en el Polígono de Villalonquéjar III.*
 - *Convenio con Caja de Burgos. En sucesivos convenios, la entidad aporta un total de 120.000 euros para inversiones en las empresas de inserción.*
 - *Aprobación del Proyecto Nova, cofinanciado por la Fundación Luis Vives y el FSE para el fortalecimiento de la organización.*
 - *Aprobación de los Talleres de Empleo Alternativas medioambientales y Servicios de Hostelería.*
 - *Instalación de Placas Solares en el CEIS.*
 - *Primer Módulo de Garantía Social con jóvenes. En sucesivos ejercicios, se realizan 5 en total.*
 - **Constitución de la empresa de servicios Educabur SLU.**
 - *I Maratón de Aerobic.*
- 2006
 - *Campaña Décimo Aniversario de la Fundación.*
 - *Evaluación de transparencia: Fundación Lealtad.*

- Edición de la Herramienta multimedia de apoyo a la formación NOVA 1.0.
- Desaparición del Poblado Chabolista de BAKIMET.
- Participación en dos equipos de Trabajo de Programas Equal (Ejes 1 y 2, coordinados por la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo).
- Aprobación del 5º Taller de Empleo que desarrolla la Fundación, en la especialidad de Jardinería.
- Implantación de BICIBUR: Servicio municipal de préstamo gratuito de bicicletas.
- Aprobación del Programa V (ECYL) de Inserción sociolaboral.
- Selección para participar en el Grupo de Expertos en vivienda y comunidad gitana (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y Fundación Secretariado Gitano).
- 2007 - Consideración de Buena Práctica al proyecto de realojo (Dual), por la Unión Europea en el "Informe sobre racismo y xenofobia en los Estados Miembros de la U. E."
<http://fra.europa.eu/fra/index.php>
- Aprobación de Primeras Acciones OPEA.
- Aprobación del 6º Taller de Empleo que desarrolla la Fundación, en la especialidad de Energías Renovables.
- Presentación de los productos del proyecto emi-equal:
 - Guía de constitución de EIs
 - Herramienta informática de valoración de la viabilidad
 - Estudios sobre EIs y promotores.
- Aprobación del Registro Público de Empresas de Inserción en Castilla y León (impulsado por el proyecto emi-equal).
- Aprobación de la Ley de Empresas de Inserción en España. (impulsada por el proyecto emi-equal y otras iniciativas equal similares).
- 2008 - Presidencia de la Asociación Equalbur, plataforma que aglutina a 25 entidades sociales burgalesas (actual Plataforma del 3º Sector provincial).
- Participación en el Proyecto Urban. Acciones formativas
- La Fundación es seleccionada por 2ª vez, por el Comité Hábitat Español para concurrir al VII Concurso Internacional de Buenas Prácticas de Naciones Unidas, para la mejora de las condiciones de vida y obtiene la calificación de "GOOD".
<http://habitat.aq.upm.es>
- Se crean las primeras ayudas para empresas de inserción, por la Junta de Castilla y León (impulsadas por el emi-equal).
- Reusad gana el concurso del restaurante del Centro de día de la Carretera de Poza de la JCyL.
- 2009 - La Fundación y sus empresas obtienen el Sello de Excelencia EFQM 400+.
- Inauguración de las nuevas naves de Villalonquéjar, sede de las empresas de inserción.

- *Ceislabor recibe el Premio a la mejor empresa de economía social de Castilla y León.*
- *I Carrera de Orientación "Súmate, contigo somos más".*
- *Promotores de Fiare Banca Ética en Castilla y León.*
- 2010 - *Primer Programa OFI (ECYL).*
- *Programa de Jóvenes desempleados (SEPE).*
- *Talleres de Empleo de Estructuras metálicas (7º) y de Solados y alicatados (8º).*
- 2011 - *Premio de la Fundación "AXA de todo corazón" al CEIS.*
- *Convenio para la participación en el Programa Incorpora de la Fundación La Caixa.*
- *La Fundación asume la gestión del Servicio de Urgencias Sociales del Ayuntamiento de Burgos.*
- *9º Taller de Empleo de Polimantenimiento de edificios*
- 2012 - *Eliminación total de barreras arquitectónicas en el edificio principal del CEFE (ascensor...).*
- *Autorización como Agencia de Colocación en el CEFE.*
- *Primera subvención conjunta Fundación Caja de Burgos - Fundación La Caixa.*
- **Inauguración de la Tienda de Morcillas San Lesmes.**
- *Instalación del primer contenedor de recogida de ropa.*
- *Participación de Grm en la red de recuperadores AERESS.*
- 2013 - *Homologación de nuevos certificados de profesionalidad en el CEFE.*
- *Comienzo de la rehabilitación global del 2º edificio del CEFE.*
- *La Fundación asume la gestión del Programa de Apoyo a Familias de la Junta de Castilla y León.*
- *Nuevos Programas Mixtos de Formación y Empleo.*
 - *10º: Rehabilitación CEFE.*
 - *11º: Refuerzo de estructura CEFE.*
- *Participación en el Programa Reincorpora con el Centro Penitenciario (F. La Caixa).*
- *Primera colaboración del CEFE con el programa municipal "Come sano", dirigido a niños.*
- *Constitución del Centro Especial de Empleo LAF.*
- *Primer curso de Monitor Sociocultural.*
- 2014 - *Inicio de la actividad de fabricación de morcillas artesanas.*
- *Participación en el Programa In-Out con el Centro Penitenciario (F. La Caixa).*
- *Concesión de la Medalla de Bronce al Mérito Social Penitenciario a la*

Fundación Lesmes.

- *Entidad Líder del Programa Europeo de la Iniciativa Progress RESPEC.*
- 2015 - *Participación en el Programa de Puntos Formativos Incorpora (F. La Caixa).*
- *Inicio de la prestación de servicios de limpieza para todos los centros de la Fundación Caja de Burgos.*
- *Nuevos Programas Mixtos de Formación y Empleo.*
 - *12º: Carpintería I*
 - *13º: Pintura*
 - *14º: Carpintería II*
 - *15º: Cocina*
 - *16º: Gestión de residuos*
- *Primera impartición de Formación de Trabajadores Ocupados (ECYL) en agrupación con otras entidades de economía social.*
- 2016 - *Campaña XX Aniversario de la Fundación.*
- *Nuevos Programas Mixtos de Formación y Empleo.*
 - *17º: Aislamiento energético*
 - *18º: Extinción de incendios 16/17 10*
 - *19º: Mobiliario*
- *I programa FSE – JCyL de Garantía Juvenil.*
- **Premio Ciudad de Burgos.**
- 2017 - *PNL por la que se crean las ayudas para técnicos de acompañamiento en las empresas de inserción.*
- *Inicio del PAI, Programa de autoempleo (F. La Caixa).*
- *Inicio del programa Lesmes – POISES (FSE – F. La Caixa).*
- *I programa FSE – JCyL de Itinerarios de Inserción.*
- *Nuevos Programas Mixtos de Formación y Empleo.*
 - *20º: Recuperación de RAEEs*
 - *21º: Extinción de incendios*

ii.- Finalidad.

La misión de la organización es la integración social y laboral de personas en situación o riesgo de exclusión social.

iii.- Ámbito territorial.

Desde su origen, salvo algunas acciones puntuales, su actividad se ha desarrollado en la provincia de Burgos.

iv.- Colectivos en los que se especializa.

La entidad desarrolla acciones de inserción laboral, tales como formación, orientación, intermediación y empresas de inserción, dirigidas a cualquier persona con problemas de exclusión social. Sus programas de intervención social más importantes se centran, especialmente en: personas sin hogar, minorías étnicas, familias con menores en riesgo, jóvenes y población penitenciaria. Se benefician de los servicios de la Fundación entre 2.700 y 2.800 personas al año. Los datos aparecen en la tabla 14.

TABLA 14.- *BENEFICIARIOS DE LA FUNDACIÓN LESMES.*

Beneficiarios Fundación Lesmes 2017								
Perfiles / nº de personas	CEIS	DUAL	PAF	SUS	CEFE	EEII	OTROS	TOTAL
Sin hogar	125							125
Familias chabolistas (en su mayor parte, de etnia gitana)		350						350
Familias con menores en riesgo			1.350					1.350
Personas en situación de exclusión social o en riesgo				175	600	65		840
Otros perfiles					50		75	125
TOTAL	125	350	1.350	175	650	65	75	2.790

Fuente: Fundación Lesmes. Elaboración propia.

v.- Actividad: centros, programas y empresas.

Los programas más importantes, llevados a cabo son: el Centro de Integración Social CEIS, el Centro de Formación y Empleo CEFE, el Programa municipal de integración social del colectivo gitano y de erradicación del chabolismo (DUAL), el Servicio de Urgencias Sociales (SUS) y el Programa de Apoyo a Familias (PAF). Además, la Fundación Lesmes es titular de las Empresas de Inserción Ceislabur, SL, Reusad SL, GRM, SL y Morcillas La Paloma SL (CEE), que desarrollan actividades en los sectores de:

reformas y construcciones, lavandería industrial, servicios de limpieza, cafetería, alimentación y servicios de medio ambiente (Fundación Lesmes, 2018)²¹⁴.

(1) El Centro de Integración Social, CEIS.

Se trata de la primera y una de las actividades actuales más importantes de la entidad, gestionada a través de un Concierto entre el Ayuntamiento de Burgos y la Fundación Lesmes, donde desarrollan sus propios procesos de inserción 110-120 personas "sin hogar" cada año. Se ubica en un edificio inaugurado en 2002, construido en el marco de un proyecto europeo "Lesmes-Integra", con la cofinanciación del FEDER (Fundación Lesmes, 2018, págs. 11-16).

El proceso de inserción consta de 3 fases:

- 1ª fase, que transcurre en el propio centro, una residencia de 44 plazas
- 2ª fase, dos viviendas compartidas, tuteladas.
- 3ª fase, autonomía con apoyo y seguimiento.

Además, la intervención incluye dos elementos transversales:

- Talleres ocupacionales, que persiguen desarrollar o recuperar hábitos la laborales básicos.
- Unidad de día, con un carácter preventivo.
- Otros programas complementarios con financiación diversa: intervención con personas cronificadas.

Como podemos apreciar en la tabla 15, en la que se describen y clasifican los distintos tipos de dispositivos de inserción y de atención a personas sin hogar, se trata de un centro de media / larga estancia y de alta exigencia, de manera que su objetivo es fomentar la autonomía personal y el desarrollo de esas habilidades, abordando todas las áreas de la persona (psicológica, social, familiar, cultural, laboral...), sin quedarse en cubrir únicamente las necesidades básicas.

²¹⁴ Fundación Lesmes. (2018). *Memoria 2017*. Burgos. Fundación Lesmes.

TABLA 15.- TIPOS DE DISPOSITIVOS PARA PERSONAS SIN HOGAR.

Tipo de intervención.		Objetivos										
		Prevención	Mantener calidad de vida	Solución situaciones críticas	Captación	Cobertura necesidades básicas	Recuperación y desarrollo habilidades	Autonomía y promoción personal	Coordinación	Formación	Inserción laboral	Empleo real
Prevención	Políticas generales, planes de inclusión...											
Urgencias sociales	Servicios continuos de urgencia social Dan respuestas a situaciones sobrevenidas que ponen en riesgo la estabilidad personal y social de las personas afectadas por una situación determinada. Son servicios que funcionan las 24 horas de día los 365. Pueden desarrollar una labor de enganche y derivación.											
	Dispositivos de emergencia puntuales Los dispositivos son un conjunto de medidas tanto físicas como de servicios que se disponen para hacer frente a situaciones que pueden causar daño o perjuicio a un gran número de personas											
Intervención en la calle	Programas de calle Suele ser voluntariado. El objetivo es de detección, captación, enganche y también de censo											
Servicios	Servicios de puerta de acceso Coordinación de los servicios y derivación											
	Programas de acompañamiento social Itinerarios de inserción, se centra en la intervención en el área social de la persona											
Centros de día	Centros de baja exigencia Estos centros se configuran como puerta de acceso a la red de recursos de atención a personas sin hogar, por lo que el objetivo es que sean de muy fácil acceso.											
	Centros de media exigencia El acceso suele ser por derivación, no libre.											
	Centros de alta exigencia (U.día CEIS) Incorporar talleres prelaborales, ocio normalizado...											
Dispositivos residenciales	Centros de corta estancia Recurso de alojamiento de exigencia baja o moderada en horario nocturno.											
	Centros de media/larga estancia (CEIS) Alojamiento colectivo, de carácter temporal, de alta exigencia, diseñado para facilitar la inserción social y facilitar la transición a una vivienda estable.											
	Centros de larga estancia (indefinida) Alojamiento colectivo, de carácter indefinido diseñado para cubrir las necesidades, sin plantear inserción laboral.											
	Pisos tutelados (CEIS) Viviendas normalizadas, compartidas, con una presencia profesional variable.											
	Pisos autónomos (CEIS) Viviendas normalizadas, compartidas, con supervisión profesional.											
Servicios de empleo	Talleres ocupacionales (CEIS)											
	Programas de formación											
	Programas de inserción laboral											
	Empresas de inserción											

Fuente: Elaboración propia.

(2) El Centro de Formación y Empleo, CEFE.

Se trata de un centro que se crea de forma simultánea a la propia Fundación. Persigue la inserción sociolaboral de personas en situación o en riesgo de exclusión social, mediante el desarrollo de itinerarios individualizados e integrales de inserción. Se ubica en unas antiguas escuelas, dos edificios en ruinas, que fueron rehabilitados y acondicionados en 1996. La inversión se realizó con la cofinanciación del FEDER. Está homologado para 24 certificados de profesionalidad y como agencia de colocación (Fundación Lesmes, 2018, págs. 22-28).

Se benefician de los servicios del centro 580-600 personas al año. Dichos servicios son:

- Formación ocupacional: competencias básicas, transversales y profesionales. En los últimos ejercicios, se desarrollan en el centro entre 35-40 cursos de formación (7.500-7.800 horas).
- Prácticas en empresas.
- Orientación laboral.
- Prospección.
- Intermediación.
- Autoempleo.

Los programas tienen una financiación muy diversa. Los más importantes, desarrollados a lo largo de su trayectoria han sido:

- Programa de formación ocupacional municipal.
- Plan FOD.
- Programa financiado por el IRPF (mujer y otros).
- Talleres de empleo, escuelas taller y programas mixtos de formación y empleo.
- Contratos de interés social.
- Programas del Fondo Social Europeo (Iniciativas Comunitarias, Progress, Programas Operativos...).
- Formación de trabajadores ocupados.
- Programas de la Fundación La Caixa (Incorpora, Reincorpora, Puntos Formativos, Punto de Autoempleo, POISES, convocatorias...).

- Programas de otras obras sociales.
- Formación para empresas y a la carta.
- Programas experimentales.
- Acciones OPEA.
- Programas de Cualificación Profesional Inicial.

(3) El Programa DUAL

Después de un año y medio de funcionamiento, en 1997, el Ayuntamiento de Burgos encomendó a la Fundación, la tarea de desarrollar un programa de realojo de familias chabolistas, en su mayor parte, de etnia gitana. Se desarrolla a través de un Concierto entre ambas entidades y ha contado con la cofinanciación de la Junta de Castilla y León. El Programa se basa en dos pilares:

- La educación familiar individualizada, acompañada de formación.
- El realojo disperso y paulatino en la ciudad de Burgos (Fundación Lesmes, 2018, págs. 17-19).

A lo largo de este periodo de tiempo, han sido realojadas 100 familias, habiéndose eliminado en 2006 un poblado chabolista muy deteriorado, denominado Bakimet. Reciben servicios 80-90 familias al año (300-350 personas).

(4) El Programa de Apoyo a Familias, PAF.

Es un programa del Ayuntamiento de Burgos, enmarcado en la red de equipos especializados en intervención familiar de la Junta de Castilla y León. Los destinatarios del Programa son los menores y sus familias que están sufriendo cualquier tipo de maltrato intrafamiliar, o cualquier otro tipo de dificultad que afecte a nivel familiar o personal. Se benefician del Programa 270-280 familias (1.350-1.400 personas). La Fundación lleva a cabo este programa desde 2012 (Fundación Lesmes, 2018, pág. 21).

(5) El Servicio de Urgencias Sociales, SUS.

Servicio también municipal, del que se hace cargo la Fundación Lesmes desde 2011. Consiste fundamentalmente en prestar atención social inmediata en situaciones de crisis y desprotección social, provocadas por hechos inesperados o imprevisibles y posterior derivación a los recursos oportunos. Se presta en horario permanente de lunes a domingo, incluidos los festivos (excepto el horario cubierto por los propios servicios sociales, de lunes a viernes de 8 h a 15 h). Se benefician de este programa 165-175 personas al año (Fundación Lesmes, 2018, pág. 20).

(6) Las Empresas de Inserción: CEISLABUR, REUSAD y GRM.

Antes de describir las empresas de inserción de la Fundación Lesmes, conviene acotar brevemente el concepto de empresa de inserción y definir la metodología adoptada. Santos (2010)²¹⁵:

Las Empresas de Inserción constituyen un puente entre la formación y el empleo, especialmente para algunas personas que, por diversas circunstancias no pueden acceder directamente al mercado. Siempre encuentran su origen en diferentes proyectos, iniciativas o centros de inserción y, por tanto, en el seno de una organización social.

Definimos estas empresas de inserción como "estructuras de aprendizaje, en forma mercantil, cuya finalidad es posibilitar el acceso al empleo de colectivos desfavorecidos, mediante el desarrollo de una actividad productiva, para lo cual, se diseña un proceso de inserción, estableciéndose durante el mismo una relación laboral convencional". Estas empresas parten de un principio básico: Algunas personas, con "bajo nivel de empleabilidad", pueden alcanzar un grado de productividad suficiente para acceder al mercado laboral, si se dan dos circunstancias:

²¹⁵ Santos, M. (2010). Las Empresas de Inserción: situación actual y perspectivas de futuro. En Fernández, J. E.; Gómez, J. M. y Román, A. (ed). *Estudios de Economía Social*. (pp. 419-428). Valladolid. Universidad de Valladolid.

- a.- El nivel de productividad exigido en un primer momento disminuye para irse incrementando poco a poco, hasta alcanzar el nivel que exige el mercado.
- b.- Durante un período suficientemente largo, se ofrece formación y apoyo social.

Así, entendemos que las empresas de inserción no sólo persiguen crear empleo, y por tanto riqueza. Lo que pretenden prioritariamente es habilitar espacios, para posibilitar la adquisición de experiencia y entrenamiento, desempeñando un puesto de trabajo, que permita adquirir la cualificación y el nivel de productividad necesario para dar el salto al mercado, sea a la empresa ordinaria o por la vía del autoempleo.

Estas empresas suponen un salto cualitativo con respecto a los programas de formación y de inserción laboral convencionales, en los que los cursos, las sesiones de búsqueda de empleo, etc., no son suficientes para saltar al mundo laboral. El propio mercado excluye a algunas personas por muy diversas razones, todas ellas relacionadas con la baja empleabilidad. LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN COMBATEN LA EXCLUSIÓN DESDE EL PROPIO CORAZÓN DEL SISTEMA ECONÓMICO, NO DESDE FUERA, utilizando sus estructuras básicas. Las EIs conectan la formación y el empleo. Intentan superar el itinerario tradicional, lineal, que sitúa el empleo en la última fase del proceso, sólo accesible después de superar otras fases. En estas empresas EL EMPLEO ES EL FIN Y EL MEDIO SIMULTÁNEAMENTE. En algunos casos, no en todos, es más fácil superar problemas personales si se está trabajando, porque la autoestima, los medios y las posibilidades son mayores. Las EIs son muy eficaces en estas situaciones y, además, suponen claramente un ahorro en protección social: prestaciones, acciones formativas...

La clave de su funcionamiento reside en una adecuada y difícil combinación de sus objetivos sociales y económicos. El equilibrio entre ambos es

fundamental para su viabilidad y para lograr su finalidad última que es la inserción sociolaboral. (págs. 421-422).

La Fundación Lesmes ha constituido 3 empresas de inserción, siendo su titular único. Se ubican en unas naves industriales, edificadas sobre una parcela de suelo industrial cedida por el Ayuntamiento de Burgos:

1. Ceislabor, SLU, con tres actividades productivas distintas:
 - a. Lavandería industrial, con 17 empleos, de los que 10 son para personas en inserción. Se mueve en un mercado casi exclusivamente privado, centrado en servicios a la hostelería.
 - b. Obras y reformas, con 5 empleos, de los que 3 son reservados para personas en inserción. Sus clientes son empresas y particulares, aunque también realiza algunos trabajos para la administración.
 - c. Limpiezas, con 9 empleos, reservando 7 para personas en inserción. Se mueve en un mercado privado, siendo su principal cliente una Fundación Bancaria (obra social de una anterior Caja de Ahorros).
2. Grm empresa de inserción, SLU, cuya actividad es la prestación de servicios medioambientales. Ha creado 12 empleos, de los que 8 son para personas en inserción. El mercado al que accede es, en su mayor parte, público: la gestión de los puntos limpios de la ciudad de Burgos. Presta otros servicios de recogida selectiva de ropa, papel, plásticos... y de limpieza y recuperación de zonas degradadas.
3. Reusad empresa de inserción, SLU, con dos actividades económicas:
 - a. Explotación del restaurante-cafetería de un centro de día de personas mayores, con 5 empleos, 4 de inserción. Es un mercado mixto público-privado, por tratarse de una concesión administrativa, con clientes particulares y con la administración también como cliente.
 - b. Fábrica de morcillas artesanales, con 3 empleos, 2 para personas en inserción.

De forma complementaria a estas empresas, la entidad ha creado dos pequeños centros especiales de empleo auxiliares:

1. LAF, complementario con GRM, con 2 empleos para personas con discapacidad.
2. Morcillas La Paloma, complementario con la fábrica, con otros 2 empleos para personas con discapacidad. Tiene forma de sociedad limitada y ha sido constituido en colaboración con otra entidad social, especializada en discapacidad.

En total, se han creado 55 empleos, de los que 35 son para personas en inserción y 4 para personas con discapacidad. De ellos se benefician 60-65 personas al año (Fundación Lesmes, 2018, págs. 29-37).

(7) Educabur y otros programas transversales.

Educabur, SLU es una empresa constituida por la Fundación que presta servicios educativos, de ocio y tiempo libre, de sensibilización y educación medioambiental y de gestión y asesoramiento. Su principal cliente es una Fundación Bancaria y se trata de una empresa social (no de inserción), al destinarse la totalidad de sus beneficios a los programas de la entidad.

Se realizan otras actividades de carácter transversal como campañas de sensibilización, proyectos de investigación, recepción de alumnos en prácticas, formación de postgrado, participación en foros, redes y otras acciones puntuales.

vi.- Perfiles profesionales.

Los recursos humanos se estructuran en equipos interdisciplinarios. En la tabla 16, aparece la composición de la plantilla de la Fundación y sus empresas, tomando como referencia el ejercicio 2017, distribuida por perfiles profesionales y por equipos.

TABLA 16.- *PERFILES PROFESIONALES DE LA FUNDACIÓN LESMES.*

RRHH Fundación Lesmes 2017										
Perfiles / puestos	CEIS	DUAL*	PAF	SUS*	CEFE	EEII	Educabur	OTROS*	Gestión	TOTAL
Psicólogo	1	1	4						1	7
Trabajador social	1	1		1						3
Educador social	4	2	8							14
Promotor laboral	1				8	3				12
Profesores (eventuales, jornadas parciales)*					8					8
Técnicos (ingeniería, arquitectura, química...)						5				5
Otros (celadores...)	3									3
Oficiales						12		3		15
En inserción						35		30		65
Economista / empresas / Relaciones laborales...									5	5
Monitores actividades							28			28
TOTAL	10	4	12	1	16	55	28	33	6	165

* Estimaciones de puestos anuales a jornada completa (uniendo jornadas parciales o contratos temporales)

Fuente: Fundación Lesmes (2018). Elaboración propia.

vii.- Perfiles directivos.

El sistema de toma de decisiones es democrático y se estructura en diferentes órganos:

- Asamblea: órgano democrático que se reúne dos veces al año, compuesto por fundadores y trabajadores con más de tres años de antigüedad en la Fundación o sus empresas. Elige a las personas físicas miembros del Patronato, y propone sus cargos, así como a los miembros del Comité Asesor.
- Patronato: máximo órgano de decisión de la Fundación, compuesto por Ayuntamiento de Burgos, Diputación de Burgos, Junta de Castilla y León, FAE (asociaciones empresariales) y 5 representantes de la asamblea. Se reúne dos veces al año, aprueba presupuestos y cuentas y nombra los cargos de Presidente, Vicepresidente y Secretario-Administrador.

- Comité Asesor: órgano ejecutivo con funciones de gestión, de asesoramiento y de seguimiento y control. Compuesto por el director y cinco miembros que renuevan parcialmente cada 2 años, con un tope de 4.
- Director.
- Coordinadores.

En la tabla 17, podemos observar los diferentes perfiles directivos, agrupados por órganos de decisión.

TABLA 17.- *PERFILES DIRECTIVOS DE LA FUNDACIÓN LESMES.*

RRHH Fundación Lesmes 2017					
Perfiles / funciones	Patronato	Comité Asesor	Director	Coordinadores / Gerentes	TOTAL
Titulación superior	2	3	1	7	13
Titulación media	3	2		3	8
Otras situaciones	4				4
TOTAL	9	5	1	10	25

Fuente: Fundación Lesmes (2018). Elaboración propia.

viii.- Voluntariado.

Aunque la entidad desarrolla un programa de voluntariado, sólo uno de sus servicios, el Centro de Integración Social, cuenta con un grupo de voluntarios, no muy numeroso, variable (entre 7 y 12 personas), con funciones de acompañamiento en actividades de ocio y tiempo libre y en tareas de sensibilización social. En ninguna ocasión, realizan intervención técnica con los beneficiarios y siempre actúan con orientación y supervisión profesional. Sus perfiles son muy variados, de manera que sus funciones se adaptan a los mismos.

ix.- Financiación.

Vamos a analizar la financiación global de la organización, agrupando empresas y entidad, puesto que la diferenciación en personas jurídicas únicamente obedece al carácter de cada una de las intervenciones (empresas de inserción). Prestaremos especial atención a su evolución, durante el período 2004-2017, por ser los datos incluidos en el cuadro de mando de la entidad, y a la procedencia pública o privada de los fondos (administración donaciones, obras sociales, clientes de las empresas y otras fuentes). En la tabla 18 y en el gráfico 2, vemos los datos resumidos.

TABLA 18.- *FINANCIACIÓN DE LA FUNDACIÓN LESMES.*

Financiación Fundación Lesmes 2004 - 2017 (miles de €).															
Procedencia		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pública	Total	1.742	2.109	2.242	2.840	3.235	2.657	2.740	2.840	2.755	2.829	2.855	3.174	3.227	3.261
	%	69%	65%	65%	67%	68%	64%	64%	66%	69%	66%	68%	61%	58%	58%
Privada	Total	776	1.156	1.193	1.400	1.498	1.482	1.566	1.485	1.239	1.482	1.354	2.005	2.376	2.389
	%	31%	35%	35%	33%	32%	36%	36%	34%	31%	34%	32%	39%	42%	42%
TOTAL		2.518	3.265	3.435	4.240	4.733	4.139	4.306	4.325	3.994	4.311	4.209	5.179	5.603	5.650

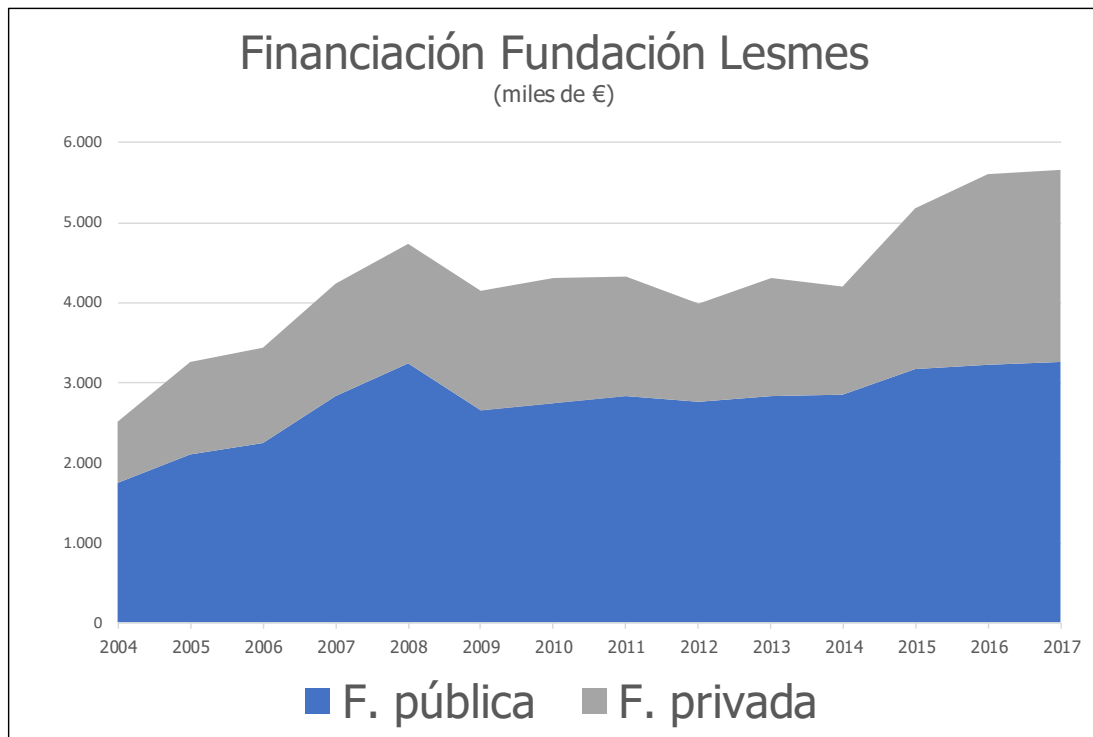
Fuente: Fundación Lesmes (2018). Elaboración propia.

La financiación pública ha ido aumentando en cuantía de forma continuada, sin embargo, ha ido disminuyendo en porcentaje, en especial en los últimos ejercicios, con respecto a la financiación total. En el período estudiado, ha pasado del 69 % en 2004 al 58 % actual. Es preciso destacar, dentro de la financiación pública, la procedente del Ayuntamiento de Burgos, que en 2017 ha supuesto un 32 % del total.

La Fundación, durante los últimos años, atraviesa un periodo con considerables problemas de liquidez, en los que no son infrecuentes retrasos en el pago de algunas nóminas, siempre de personal técnico, miembros de la asamblea (en ningún caso, de personas en inserción), debido, por un lado, a los retrasos de la financiación pública y,

por otro lado, a las dificultades para acceder a líneas de financiación. Los datos se reflejan en la tabla 18.

GRÁFICO 2.- *FINANCIACIÓN DE LA FUNDACIÓN LESMES.*



Fuente: Fundación Lesmes (2018). Elaboración propia.

x.- Infraestructura y recursos.

La entidad cuenta con tres infraestructuras importantes:

1. El Centro de Integración Social, un edificio de 2.500 m², equipado, que incluye:
 - Una residencia de 44 plazas (24 dormitorios: 20 dobles y 4 individuales).
 - 2 talleres de manualidades.
 - 1 aula.
 - 1 aula de informática.
 - Archivos.
 - Despachos.
 - Cocina.

- Despensa.
 - 2 comedores.
 - Sala de T.V.
 - Biblioteca.
 - Ludoteca.
 - 4 almacenes.
 - Duchas y baños.
 - En este edificio se ubican, además del equipo del CEIS, los programas DUAL, PAF y SUS.
 - Se complementa con dos pisos tutelados y un quiosco de prensa.
2. El Centro de Formación y Empleo. Se trata de 3.000 m² distribuidos en dos edificios de 1.800 m² y 1.200 m², respectivamente con:
- 6 despachos.
 - 1 sala de reuniones.
 - 1 sala de profesores.
 - 4 aulas de formación polivalente.
 - 1 aula de Informática.
 - 1 taller de Albañilería.
 - 1 taller de Carpintería.
 - 1 taller de Soldadura y Fontanería.
 - 1 taller de Cocina.
 - 1 taller de Restaurante y Bar.
 - 1 aula de Servicios de Alojamientos.
 - 1 taller de Servicios de Peluquería y Estética.
 - 1 taller de Pintura.
 - 1 taller Polivalente.
 - 5 almacenes.
 - El CEFE está equipado y homologado para 24 Certificados de Profesionalidad, de distintas familias profesionales en niveles 1, 2 y 3.
3. En él se ubican los talleres ocupacionales del CEIS.
4. Dos naves industriales de 1.000 m² cada una y un edificio de oficinas y aulas, de 850 m². Se distribuyen en:

- Taller de lavandería.
- Almacén de la actividad de obras reformas.
- Almacén de la actividad de limpiezas.
- Taller de reciclaje y tratamiento de residuos, con licencia para peligrosos y no peligrosos.
- Obrador para la elaboración de morcillas.
- 5 aulas.
- 1 sala de reuniones.
- 7 despachos.

A estas infraestructuras hay que añadir otros lugares donde desarrolla su actividad, en régimen de concesión: dos puntos limpios y una cafetería – restaurante.

xi.- Modelo de gestión.

La Fundación Lesmes y todas las empresas que promueve han implantado un Sistema Integrado de Gestión, basado en la gestión por procesos, certificado en la Norma ISO 9001:2015, desde febrero de 2003. En noviembre de 2009, el sistema obtuvo una valoración de 400+, según el modelo EFQM, sin embargo, la entidad ha optado por continuar únicamente con la ISO. Incluye, calidad, prevención de riesgos, medio ambiente y protección de datos.

b.- Indicadores.

Apoyándonos en la metodología del Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 1996)²¹⁶, expuesta en el CAPÍTULO III.-D.-2.-d.- de este trabajo, se ha formulado un sistema de indicadores que vamos a recoger y medir desde el ejercicio 2004, fecha desde la que encontramos información precisa de los mismos.

²¹⁶ Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston. Harvard Business Press.

Vamos a adaptar el sistema de indicadores a la estructura de resultados EFQM²¹⁷ mencionada en el CAPÍTULO III.-D.-2.-e.-. Los indicadores se valoran a nivel global de la Fundación y a nivel particular de cada uno de los Programas y Empresas de Inserción. Podemos ver los indicadores en la tabla 19.

Conviene no perder de vista que estamos analizando el Ontosistema, por lo tanto, nos estamos centrando en las características internas de la organización, de un modo descriptivo, sin valorar aquí el impacto, los resultados ni la eficacia. Sí valoraremos la evolución y tendencia de algunos de los rasgos a los que se refieren los distintos indicadores.

TABLA 19.- *SISTEMA DE INDICADORES DE LA FUNDACIÓN LESMES.*

Sistema de indicadores			
Área	Tipo	Programa / Empresa	Indicador
Clave	Éxito	CEFE, EEII	Tasa inserción
		CEIS	Tasa de finalización procesos
		DUAL	Realojos
		PAF	Cumplimiento objetivos terapéuticos
	Capacidad	Programas	Tasa de ocupación media
		EEII	% de puestos para TIs
Clientes	Alcance	Todos	Nº de programas
			Nº de usuarios
			Nº de clientes
Sociedad	Comunicación	Todos	Nº de apariciones en prensa, jornadas, actos...
Personas	Rendimiento	Todos	Puntuación evaluación del desempeño
			Horas de formación/persona
Económicos	Crecimiento	Todos	Ingresos (propios + subvenciones)
	Viabilidad	Todos	Resultados (ingresos - gastos)
Percepción	Satisfacción	Todos	Nivel de satisfacción usuarios – financiadores - clientes empresas – otros grupos de interés
Mejora	-	Todos	Acciones de mejora
Procesos	Funcionamiento	Programas	% Cumplimiento de las actividades programadas
		EEII	Productividad: ingresos por trabajador

Fuente: Fundación Lesmes (2018). Elaboración propia.

²¹⁷ Club Excelencia en Gestión (2017 marzo 21). EFQM [Página web]. Recuperado de <http://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>

i.- Sistema de Indicadores.

En algunas ocasiones, se trata de los valores directos del aspecto medido. En otras, los indicadores están comprendidos entre 0 y 100 (los resultados de las fórmulas posteriormente expuestas se tipifican en esta escala) y son puntuaciones sobre el máximo posible o sobre un techo "inalcanzable" o "ideal", previamente fijado, al que se le otorga el valor de 100. Por tanto, lo importante no es su valor absoluto y aislado, sino su comparación con los valores anteriores, con una línea base y con el objetivo marcado cada período. La información que nos interesa es la comparación y la tendencia de cada indicador. Los datos que aparecen en este apartado, sólo nos servirán para valorar este aspecto, la evolución de la entidad. Incluimos un gráfico para mostrar la tendencia de cada uno de los indicadores (gráfico 3 a gráfico 12). En ellos, la línea que aparece en color rojo representa el objetivo marcado para el último ejercicio medido.

Cuando se dice, por ejemplo, que el éxito en los realojos es de 60, quiere decir que se fija un máximo de 12 realojos anuales (algo prácticamente imposible con los recursos actuales) y que todas las mediciones se realizan con este punto de referencia. Es decir, se puede haber fijado un objetivo de realojos de 60 y si se obtuviera un valor para este indicador de 70, no significa que el objetivo se ha cumplido parcialmente, sino que el objetivo se ha alcanzado y sobrepasado.

(1) Éxito.

CEIS: tasa de finalización de procesos: entendemos por éxito el paso a la siguiente fase, superando satisfactoriamente la anterior.

Este indicador se refiere a todas las fases del programa.

((nº personas que finalizan) / (nº finalizan + nº abandonan + nº expulsiones))

DUAL: nº de realojos. Es un valor relativo, entendiendo como punto de referencia un máximo "inalcanzable" de 12 realojos anuales.

(realojos / 12)

PAF: entendemos éxito en el PAF como el grado del cumplimiento de los objetivos terapéuticos fijados con las familias.

$$((n^{\circ} \text{ objetivos conseguidos}) + (n^{\circ} \text{ objetivos parciales suficientes}) * 0,66 + (n^{\circ} \text{ objetivos parciales insuficientes}) * 0,33) / (\text{total objetivos})$$

CEFE: entendemos por éxito la combinación (media aritmética) de dos componentes: la tasa de inserción laboral y la tasa de finalización con aprovechamiento de la formación de los usuarios del Centro. En la inserción laboral, se tiene en cuenta el resultado obtenido desde que iniciamos la intervención hasta un periodo máximo de 6 meses desde que acaba la misma. Tanto en este programa, como en las empresas de inserción, vamos a medir este indicador tal y como lo mide la entidad para poder valorar la tendencia, aunque en este trabajo, la variable inserción sociolaboral, se mide atendiendo a otros parámetros.

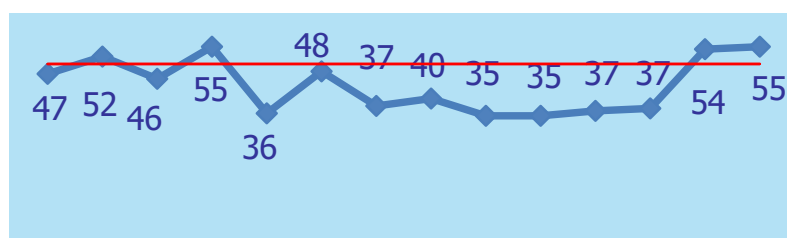
Indicador: media aritmética de:

- Inserción: $(\text{usuarios insertados} / \text{usuarios totales})$
- Formación: $((\text{usuarios que acaban con diploma} + \text{usuarios que abandonan por empleo}) / \text{usuarios que empiezan})$

EMPRESAS DE INSERCIÓN: entendemos por éxito en las empresas de inserción la tasa de inserción laboral de los trabajadores de inserción que han finalizado su proceso en el periodo evaluado. No contabilizan los que no pasan el período de prueba.

$$(n^{\circ} \text{ de inserciones}) / (\text{trabajadores que finalizan el itinerario})$$

GRÁFICO 3.- INDICADOR DE ÉXITO DE LA FUNDACIÓN LESMES.



Fuente: Fundación Lesmes (2018). Elaboración propia.

El valor global de éxito de la Fundación es la media de los valores de los programas y empresas de inserción. Veamos la tendencia en el gráfico 3.

(2) Capacidad.

CEIS: entendemos por capacidad, el nº de personas a las que atiende el Centro de forma simultánea, en todas y cada una de sus fases. Por lo tanto, cuando hablamos de ocupación no nos limitamos a espacios físicos.

Para su cálculo marcamos un máximo de capacidad para cada fase, que será nuestra referencia: 1ª fase: 43 plazas, 2ª fase: 6 plazas y Unidad de día: 25 plazas.

Es una media ponderada.

*$((n^{\circ} \text{ usuarios } 1^{\text{a}} \text{ fase}/43)*60 + (n^{\circ} \text{ usuarios } 2^{\text{a}} \text{ fase}/6)*10 + (n^{\circ} \text{ usuarios Unidad de Día}/25)*30))$*

DUAL: entendemos por capacidad, el nº de familias atendidas de forma simultánea. Cuando hablamos de ocupación nos referimos al nº medio de familias atendidas en cada momento, suponiendo que el programa puede atender como máximo (inalcanzable) a 120 familias a la vez (20 por educador)

$(n^{\circ} \text{ familias atendidas} / 120)$

PAF: entendemos por capacidad, el nº de familias atendidas de forma simultánea. Cuando hablamos de ocupación nos referimos al nº medio de familias atendidas en cada momento, suponiendo que el programa puede atender como máximo (inalcanzable) a 120 familias a la vez (40 por equipo de terapia).

$(n^{\circ} \text{ familias} / 120)$

CEFE: entendemos por capacidad, el nº de personas a las que atiende el Centro de forma simultánea. Para su cálculo marcamos un máximo inalcanzable de capacidad del Centro de 625 alumnos y de 9.000 horas de formación anuales, que será nuestra referencia.

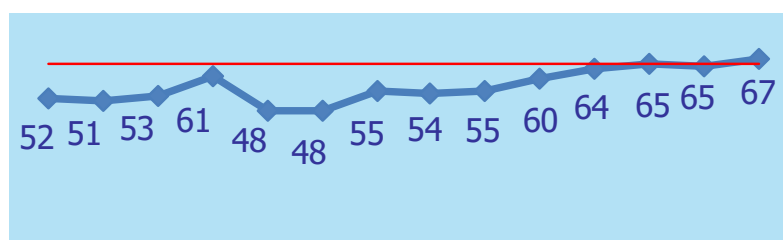
*$((n^{\circ} \text{ horas} * n^{\circ} \text{ alumnos}) / (9.000 * 625))$*

EMPRESAS DE INSERCIÓN: entendemos por capacidad el porcentaje de puestos de inserción. La plantilla en inserción debe ser al menos un 50 % del total.

$((n^{\circ} \text{ de días cotizados de personas en inserción}) / (n^{\circ} \text{ de días cotizados de personas en inserción} + n^{\circ} \text{ de días cotizados por trabajadores no en inserción}))$

El valor global de capacidad de la Fundación es la media de los valores de los programas y empresas de inserción. Se puede apreciar su evolución en el gráfico 4.

GRÁFICO 4.- *INDICADOR DE CAPACIDAD DE LA FUNDACIÓN LESMES.*



Fuente: Fundación Lesmes (2018). Elaboración propia.

(3) Alcance.

CEIS: entendemos por alcance el nº de personas que reciben servicios de cualquier tipo en el Centro, incluyendo todas sus fases.

DUAL: entendemos por alcance el nº de personas que reciben servicios de cualquier tipo en el programa. Su valor se calcula multiplicando en nº de familias por 4, que es la media del nº de miembros por familia.

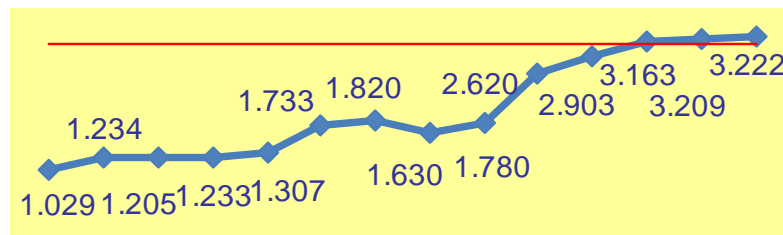
PAF: entendemos por alcance nº de personas que reciben servicios de cualquier tipo en el programa, incluyendo todos sus servicios.

CEFE: entendemos por alcance nº de personas que reciben servicios de cualquier tipo en el Centro, incluyendo todos sus servicios.

EMPRESAS DE INSERCIÓN: entendemos por alcance el sumatorio del nº de trabajadores en inserción y el nº de clientes.

El indicador se mide en unidades. El valor global de alcance de la Fundación, que es el nº de personas a las que llega, de una u otra forma, es la suma de los valores de los programas y empresas de inserción, añadiendo los obtenidos por la Fundación en otras actividades (ej. Servicio de urgencias sociales) no incluidas en los anteriores. Podemos observar la tendencia en el gráfico 5.

GRÁFICO 5.- *INDICADOR DE ALCANCE DE LA FUNDACIÓN LESMES.*



Fuente: Fundación Lesmes (2018). Elaboración propia.

(4) Comunicación.

En todos los programas y empresas, medimos el indicador de la misma forma: Es el efecto que la actuación tiene en la sociedad, en lo que se refiere a sensibilización social y difusión.

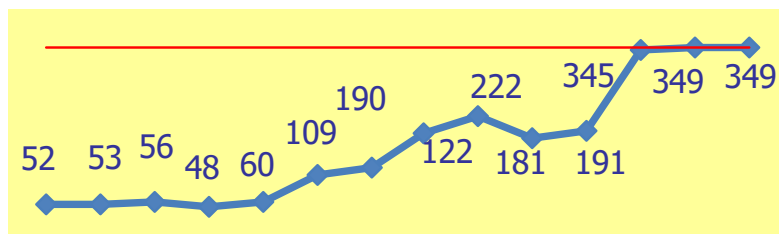
Para medirlo tenemos en cuenta:

- Apariciones en prensa
- Actos de sensibilización
- Visitas recibidas
- Participación en jornadas como ponentes
- Publicaciones

El indicador se mide en unidades. El valor global de comunicación de la Fundación es la suma de los valores de los programas y empresas de inserción añadiendo los valores

obtenidos por la Fundación como conjunto indivisible. La evolución de este indicador se muestra en el gráfico 6.

GRÁFICO 6.- *INDICADOR DE COMUNICACIÓN DE LA FUNDACIÓN LESMES.*



Fuente: Fundación Lesmes (2018). Elaboración propia.

(5) Rendimiento.

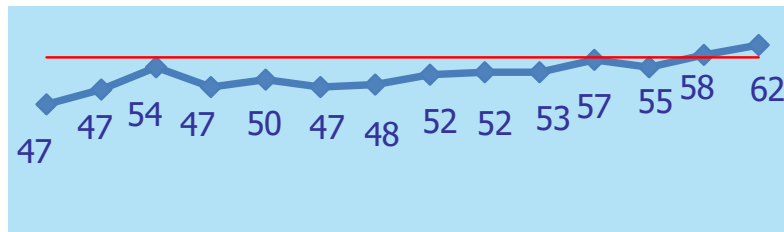
En todos los programas y empresas, se valora de la misma forma: Se define como el rendimiento de las personas.

Se calcula agrupando (media aritmética) dos indicadores: formación y desempeño.

- Formación: el nº de horas de formación que reciben los trabajadores de la entidad. Se indica en relación al "ideal" o "máximo" establecido de 150, otorgando el valor de 100, si se realizan 150 horas o más.
- La evaluación del desempeño se puntúa de 0 a 100 y es el grado de cumplimiento de los objetivos individuales establecidos para los trabajadores (unos 3 objetivos por persona).

El valor global de rendimiento de la Fundación es la media de los valores de los programas y empresas de inserción. Se puede observar la evolución de este indicador en el gráfico 7.

GRÁFICO 7.- *INDICADOR DE RENDIMIENTO DE LA FUNDACIÓN LESMES.*

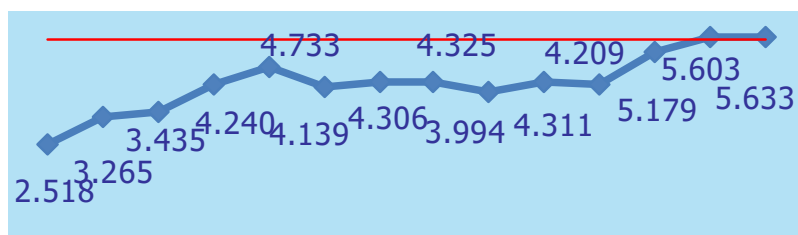


Fuente: Fundación Lesmes (2018). Elaboración propia.

(6) Crecimiento.

De forma global y por separado, en todos los programas y empresas se mide de la misma manera: son los ingresos de cada programa o empresa de inserción, teniendo en cuenta los ingresos propios y las subvenciones recibidas. El indicador se mide en miles de euros. Vemos el crecimiento de la entidad en el gráfico 8.

GRÁFICO 8.- *INDICADOR DE CRECIMIENTO DE LA FUNDACIÓN LESMES.*

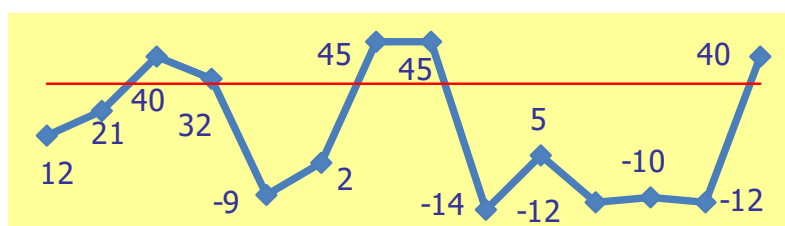


Fuente: Fundación Lesmes (2018). Elaboración propia.

(7) Viabilidad.

De forma global y por separado, en todos los programas y empresas se valora de la misma forma: es el resultado económico de cada programa o empresa de inserción, calculándose como (Ingresos – Gastos). El indicador se mide en miles de € y su evolución se refleja en el gráfico 9.

GRÁFICO 9.- *INDICADOR DE VIABILIDAD DE LA FUNDACIÓN LESMES.*

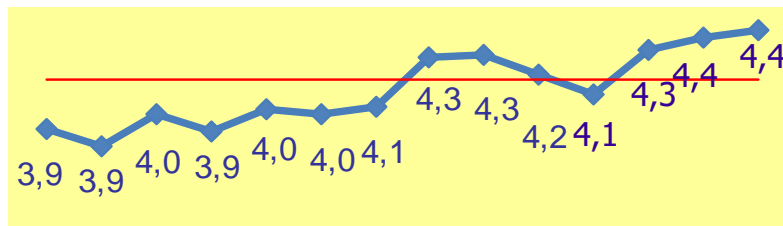


Fuente: Fundación Lesmes (2018). Elaboración propia.

(8) Satisfacción.

En todos los programas y empresas se calcula de la misma forma: es el resultado obtenido por término medio en la medición de la satisfacción y detección de necesidades de los grupos de interés: nivel de satisfacción de usuarios, de financiadores, de trabajadores (encuesta de clima laboral) y de otros grupos de interés. Se basa fundamentalmente en encuestas y otras consultas directas y se extrae un valor de satisfacción comprendido entre 1 (baja satisfacción) y 5 (alta satisfacción). El indicador se mide en puntos de satisfacción (1 – 5). El valor global de la Fundación es la media de los valores de los programas y empresas de inserción. Veamos la tendencia en el gráfico 10.

GRÁFICO 10.- INDICADOR DE SATISFACCIÓN DE LA FUNDACIÓN LESMES.

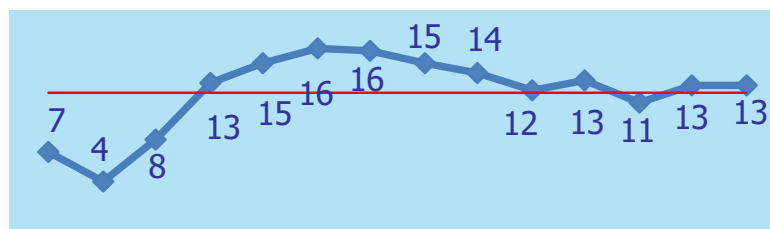


Fuente: Fundación Lesmes (2018). Elaboración propia.

(9) Mejora.

En todos los programas y empresas se mide de la misma forma: es el nº de acciones de mejora, ya se trate de acciones correctivas o preventivas, de cada programa o empresa de inserción. El indicador se mide en unidades. El valor global de la Fundación es la media de los valores de los programas y empresas de inserción, incluyendo las de carácter común. Podemos visualizar su evolución en el gráfico 11.

GRÁFICO 11.- INDICADOR DE MEJORA DE LA FUNDACIÓN LESMES.



Fuente: Fundación Lesmes (2018). Elaboración propia.

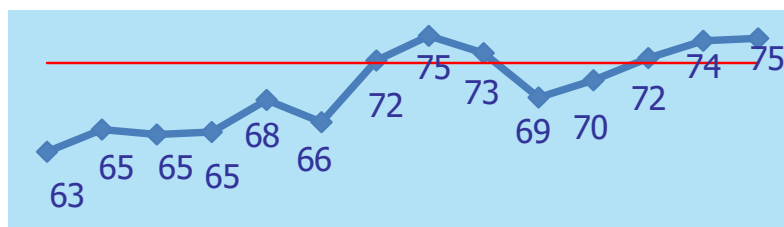
(10) Funcionamiento.

Se trata de indicadores de procesos y dependiendo del programa o empresa de que se trate, valoramos el funcionamiento de diferentes formas, siempre atendiendo a dos elementos:

- Grado o porcentaje de cumplimiento de las actividades programadas.
- Productividad, solo en las actividades económicas de las empresas de inserción, calculando la tasa de ingresos por trabajador.

El valor global del indicador de funcionamiento de la Fundación es la media de los valores de los programas y empresas de inserción. El gráfico 12 muestra la tendencia de esta batería conjunta de indicadores.

GRÁFICO 12.- *INDICADOR DE FUNCIONAMIENTO DE LA FUNDACIÓN LESMES.*



Fuente: Fundación Lesmes (2018). Elaboración propia.

c.- Relaciones internas.

i.- Nodos.

Como se ha indicado más arriba, los nodos que integran este sistema son propios de la organización social, de carácter interno. Se han identificado los siguientes nodos de interés:

1. Equipos o programas – empresas de inserción.
2. Departamento de administración.
3. Directivos o líderes.

4. Socios.
5. Trabajadores.

Aunque las personas, los trabajadores y socios, pueden ser considerados elementos del microsistema, vamos a incluirlas como nodos internos, del ontosistema, por entender que se trata de una parte de la organización. Se trata de una entidad de economía social, en primer lugar, por tener forma jurídica de Fundación de carácter social, y, en segundo lugar, por estar constituida y gobernada (no exclusivamente), de forma democrática, por los propios trabajadores.

ii.- Relaciones.

Vamos a analizar ahora, las relaciones que se establecen entre estos nodos, atendiendo a sus dimensiones, factores y tendencia. De este análisis, extraeremos algunos puntos de acción, que anotaremos como recomendaciones para el desarrollo de la entidad. Las relaciones identificadas, que pueden ser de interés para nuestra evaluación aparecen valoradas y clasificadas, con los puntos de acción detectados, en la tabla 20 y son:

1. Entre miembros de equipos o programas: se trata de la relación que se produce entre componentes de un mismo equipo. Según el modelo de valoración definido en el marco teórico, es una relación clasificada como "colaboración", es decir, de calidad "positiva", afinidad "alta", simetría "simétrica", aportación "imprescindible", de grado "continua" con un "factor adicional", debido, entre otras circunstancias, a la relación personal, en esta ocasión y de tendencia positiva.
2. Entre programas: la entidad está compuesta por equipos autónomos, que se relacionan entre sí. Se trata de programas con grandes similitudes, con objetivos propios y dirigidos a beneficiarios diferentes, aunque un número variable de los mismos pueden ser comunes (ej: centro de inserción, CEIS y formación, CEFE). Los equipos pueden encontrarse en la misma o en distinta sede. Existe un sistema de comunicación interno. Se llevan a cabo programas transversales como sensibilización, que fortalecen la relación. La valoración y clasificación de esta relación y de las siguientes aparece en

la tabla 20. Clasificamos esta relación, según el modelo desarrollado como "alianza", observándose una tendencia positiva. Las puntuaciones indican un punto de atención en esta relación.

3. Entre empresas: las empresas de inserción, igual que los programas, funcionan de forma autónoma, pero el hecho de compartir sede y algunos miembros del equipo (coordinadora general, educadores...) favorece la relación. Se trata del mismo perfil de beneficiarios. Las empresas participan en los programas transversales. En nuestra clasificación, es una "colaboración", de tendencia positiva.

4. Programas – empresas: Se trata de una relación bidireccional. Como se ha explicado más arriba, adoptamos ambas perspectivas simultáneamente, y, por tanto, aceptamos su simetría. La relación entre programas y empresas es más compleja que las anteriores, debido a que compartir usuarios puede complicar la coincidencia de los intereses (económico-productivos frente a sociales). Se trata, además, de sedes distintas. La relación es una "alianza". Se identifica aquí un punto de mejora, en función de las puntuaciones.

5. Empresas - administración (bidireccional): el departamento de administración es un equipo transversal, que se ocupa fundamentalmente de la contabilidad, la justificación de subvenciones, la fiscalización del gasto, los impuestos, la contratación, las nóminas..., pero, además, desde este equipo, se lleva a cabo la coordinación de la gestión de la calidad, la prevención de riesgos... La relación entre este departamento y las empresas es casi de integración, dándose la circunstancia de que incluso se comparte un miembro, en la sede de las empresas. Clasificación: "colaboración", de tendencia positiva.

6. Programas - administración (bidireccional): la relación entre los programas y este departamento es similar a la anterior, pero el volumen de interacciones, su frecuencia, es inferior. Clasificación: "colaboración", de tendencia positiva.

TABLA 20.- RELACIONES DEL ONTOSISTEMA DE LA FUNDACIÓN LESMES.

Ontosistema																
Relación	Dimensiones relacionales					Factores relacionales					Tipo		Tendencia	Punto de acción	Acción	
											Media	61,91				
Nodo	Calidad	Afinidad	Simetría	Aportación	Factor Adicional	Grado	Desviación	17,71								
Entre miembros de equipos o programas	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Colaboración	72	↑	
Entre programas	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	Sí	1	Continua	3	Alianza	30	↑	Atención
Entre empresas	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Colaboración	72	↑	
Programas - empresas (bidireccional)	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	Alianza	45	—	Mejora
Empresas - administración (bidireccional)	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Colaboración	72	↑	
Programas - administración (bidireccional)	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Colaboración	72	↑	
Personas - administración (bidireccional)	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	Sí	1	Continua	3	Alianza	30	↑	Atención
Entre directivos	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Colaboración	72	↑	
Directivos - trabajadores	Positiva	2	Media	1	Dominancia	2	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Liderazgo	72	—	
Socios - directivos (bidireccional)	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Colaboración	72	↑	
Programas y empresas - directivos	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Colaboración	72	↑	

Fuente: Elaboración propia.

7. Personas - administración (bidireccional): existe otro tipo de relación a tener en cuenta, distinta a la que el departamento de administración mantiene con los equipos de los programas y empresas, la que se produce directamente con las personas. Clasificación: "alianza", con una tendencia positiva. Las puntuaciones sugieren un punto de atención en esta relación.

8. Entre directivos: relación entre los diferentes directivos de la entidad, según la tipología de líderes expuesta en el punto a.-vii.- de este apartado. La relación con los miembros del patronato que representan a personas jurídicas pertenece al microsistema. Clasificación: "colaboración", con tendencia positiva.

9. Directivos – trabajadores: es la relación que se produce entre los directivos y los trabajadores que no son socios de la organización, por lo que se trata de una relación diferente a la anterior. En este caso, se trata de una relación del tipo "liderazgo".

10. Socios - directivos (bidireccional): los socios son los miembros de la asamblea y casi en su totalidad, se trata de trabajadores de la Fundación. Esta relación viene condicionada por ser una entidad de economía social, con un funcionamiento democrático. Clasificación: "colaboración", tendencia positiva.

11. Programas y empresas – directivos: por último, otra de las relaciones internas de interés para nuestra evaluación es la que se produce entre los diferentes equipos de los programas y de las empresas y los directivos de la entidad. Clasificación: "colaboración", de tendencia positiva.

2.- Microsistema.

a.- Nodos.

Los nodos del microsistema se identifican con las estructuras más cercanas a la OS, con las que tiene relación directa e inmediata. Los nodos identificados, que, en este

sistema, se van a descomponer en unidades más pequeñas o subnodos, son los siguientes:

1. Beneficiarios.
2. Administración.
3. Empresas.
4. Obras sociales.
5. Voluntarios.
6. Medios de comunicación.
7. Entidades financieras.
8. Redes.
9. Universidades.
10. Sindicatos.
11. Partidos políticos.
12. Clientes.
13. Proveedores.
14. Organizaciones sociales.
15. Empresas sociales.

b.- Relaciones.

El microsistema es el espacio inmediato de desarrollo de la entidad, donde se dan las relaciones más estrechas y más variadas y en el que resulta más viable y diversa la intervención. Por ello, dedicaremos un mayor esfuerzo a analizar este sistema, atendiendo a nodos y subnodos, El método a seguir, no obstante, será el mismo que en el resto de entornos, estudiando y valorando las relaciones, sus dimensiones, sus factores y su tendencia. Veamos, por tanto, dichas relaciones, así como sus correspondientes puntos de acción detectados, que aparecen resumidos en la tabla 21.

1. Gerencia de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Burgos: como se ha indicado más arriba, el origen de la Fundación se encuentra en el CEIS, centro financiado por el Ayuntamiento de Burgos, desde el que se plantea un proyecto europeo, igualmente cofinanciado por dicha administración local. Podemos afirmar que la organización social,

sin ser una parte del Ayuntamiento en ningún momento, nace de la mano de éste y se desarrolla, al menos en un primer momento, gracias a su apoyo decidido. Forma parte del patronato de la Fundación desde su origen, sin ser entidad fundadora y durante sus más de veinte años de andadura, la organización ha contado con esta colaboración. Siempre ha sido la entidad que ha financiado los programas y centros más importantes que desarrolla y en el momento de esta evaluación, esta circunstancia se mantiene. Son varias las vías de colaboración que se materializan a raíz de esta relación:

- Acuerdos para la financiación de centros, programas y servicios.
- Cesión de parcelas de equipamiento (CEIS) y de suelo industrial (naves de las empresas).
- Cesión de locales y de viviendas (CEFE, CEIS y DUAL).
- Contratación de servicios, mediante reserva de mercados y cláusulas sociales.
- Otras ayudas puntuales.

A pesar de mantener durante toda la existencia de la Fundación, una relación muy estrecha y fructífera para ambas partes, se han producido variaciones de intensidad y de fluidez. La relación ha ido evolucionando, observándose en ocasiones una tendencia a la debilitación de los vínculos, debido, en algunos momentos, a motivos de carácter político, y en otros, de carácter técnico o legislativo. Uno de los cambios que se han ido produciendo, probablemente debido a ambos tipos de razones, ha sido la marcada tendencia a la sustitución de los conciertos administrativos a través de los que se gestionan los programas, por contratos de servicios y su correspondiente licitación pública, incluso de los propios programas que como el CEFE, fue creado, rehabilitado y puesto en funcionamiento por la propia Fundación. No obstante, la entidad sigue, en este momento, gestionando todos los programas que ha ido iniciando o asumiendo a lo largo de su andadura. Es de señalar que los numerosos cambios municipales en las personas de referencia, en especial en momentos anteriores, ha influido en las fluctuaciones de la relación.

La relación a nivel técnico, con los servicios sociales, de empleo y con el resto, desde cada uno de los equipos de los programas o empresas, es de una estrecha colaboración y se observa que la entidad está integrada dentro de la red de servicios.

Con todo, conviene diferenciar tres subnodos, con sus relaciones diferenciadas:

- Políticos: se trata de una relación clasificada como "fidelidad", es decir, positiva, de afinidad alta y podemos decir que de dependencia. Su aportación es de carácter imprescindible para la entidad, existe un claro factor adicional y en cuanto a su grado, lo calificamos, en el momento de la evaluación, como "habitual". Las puntuaciones detectan un punto de riesgo en esta relación.
- Directivos: igualmente, entendemos esta relación como de "fidelidad", sin embargo, su intensidad es superior: "continua".
- Técnicos: la relación con los técnicos es de "colaboración" con una tendencia positiva. Detectamos en esta relación una "oportunidad".

2. Servicios de medio ambiente del Ayuntamiento de Burgos: aunque se trata del mismo Ayuntamiento, se identifica una relación específica con esta sección, que merece un análisis propio., En el año 2000, cuando iniciaron su actividad los dos puntos limpios domésticos de la ciudad de Burgos, la Fundación estableció una relación con el servicio de medio ambiente municipal, realizando un taller de empleo (INEM), de manera que la Fundación puso en funcionamiento dichos dispositivos a la vez que se formaba a sus futuros trabajadores, personas en inserción. Esto terminó, tal y como estaba previsto, en la creación de una empresa de inserción, GRM, que se ocupa, hasta este momento, de la gestión de ambos puntos limpios. La relación con este servicio, en especial con sus directivos, ha sido fluida y estable durante todo el proceso, aunque los acuerdos formalizados han ido evolucionando de un convenio de colaboración a un contrato de servicios, adjudicado mediante cláusulas sociales y reserva de mercado. La estabilidad de las personas en el Ayuntamiento ha contribuido a ello. Distinguimos tres subnodos:

- Políticos: se trata de una relación clasificada como "fidelidad", es decir, positiva, de afinidad alta y de dependencia. Su aportación es imprescindible para la entidad. Sin embargo, es de escasa intensidad "puntual" y no se identifica un factor adicional, puesto que se concentra la relación en el personal directivo. Por esta razón, las puntuaciones detectan un punto de mejora en esta relación.
- Directivos: igualmente, entendemos esta relación como de "fidelidad", sin embargo, en ella sí que existe un factor adicional y su intensidad es superior: "continua", de tendencia positiva.
- Técnicos: la relación con los técnicos es de "colaboración".

3. Subdelegación del Gobierno en Burgos: la relación con esta entidad es de carácter oficial, la consideramos de "dependencia", puesto que la Fundación recibe, desde 2001, una subvención del Ministerio, con cargo al IRPF. La calificamos como de "fidelidad", con una tendencia positiva.

4. Delegación de la Junta de Castilla y León en Burgos: el Delegado Territorial de la Junta es su representante en el patronato de la Fundación, aunque suele participar en el mismo el Gerente Territorial de Servicios Sociales. Se trata, de una la relación de carácter oficial, similar a la anterior, entendida como de "fidelidad", con una tendencia positiva.

5. ECYL, Servicio público de Empleo de la Junta de Castilla y León: es una de las relaciones clave, en lo referente al contenido y a las actividades que desarrolla la Fundación, prácticamente desde su origen. Es la segunda entidad que más financiación aporta a la misma, aunque varía de un ejercicio a otro. A diferencia de la relación con el Ayuntamiento, con el ECYL no existen acuerdos estables, siendo todos los programas realizados, conforme a la Ley de Subvenciones, a través de procesos de concurrencia competitiva. No obstante, se realizan, de forma habitual, un gran número de actividades, como son:

- Escuelas Taller, Talleres de Empleo, Programas mixtos...
- Programa de Orientación, Formación e Inserción
- Plan FOD. Formación Ocupacional
- Contratos de Interés Social.
- Programas Experimentales
- OPEA. Acciones de Orientación para el Empleo.
- Otras acciones puntuales.

Analizamos la tipología de las relaciones por subnodos:

- Políticos: relación clasificada como "fidelidad". Su aportación es imprescindible para la entidad, no obstante, es de escasa intensidad "puntual" y no se identifica un factor adicional, puesto que, como con otras entidades, se concentra la relación en el personal directivo. Por esta razón, las puntuaciones detectan un punto de mejora en esta relación.

- Directivos: del mismo modo, es una relación como de "fidelidad", en esta ocasión, con un factor adicional y de tendencia positiva.
- Técnicos: la relación con los técnicos es de "colaboración", indicando las puntuaciones una oportunidad en ella.

6. Servicios de medio ambiente de la Junta de Castilla y León: la relación con esta administración se circunscribe a lo que concierne a la actividad productiva de la empresa de inserción GRM, es decir, la gestión de puntos limpios y la recogida selectiva y tratamiento de algunos residuos. Especificamos 3 subnodos:

- Políticos: no se mantiene relación con este subnodo, por lo que se identifica un punto de atención.
- Directivos: se trata de una relación de "fidelidad", de tendencia positiva.
- Técnicos: relación de "colaboración", de tendencia positiva.

7. Diputación Provincial de Burgos: es una de las relaciones significativas, más por ser miembro del patronato que por su aportación económica. Se realizan actuaciones dirigidas a personas de la provincia de Burgos y son combinadas con intervenciones medioambientales. La relación, en función de los subnodos es:

- Políticos: es una relación de "fidelidad", pero de una intensidad puntual, puesto que la relación, incluso en el patronato, se concentra en el personal directivo, por lo que se identifica un punto de atención.
- Directivos: se trata de una relación de "fidelidad".
- Técnicos: relación de "colaboración".

8. Confederación de Asociaciones Empresariales de Burgos (FAE): miembro del patronato de la Fundación, también desde su origen. Se trata de un patrono con características diferentes al resto, porque no financia proyectos de la entidad. En él se busca la colaboración para la inserción laboral de los beneficiarios, sin embargo, se canaliza a través de los técnicos, siendo de frecuencia puntual. Es de "colaboración" y se detecta un punto de riesgo.

9. Beneficiarios: es la relación más importante para la entidad, es claramente de "colaboración" y de tendencia positiva. Salvo en el programa de urgencias sociales, en el que se produce una relación no continua, se detectan oportunidades en todo este grupo de relaciones (de los diferentes programas o empresas).

10. Voluntarios: en el caso de la OS evaluada, no es una relación clave, sin embargo, se trata de una "colaboración", de tendencia positiva.

11. Medios de comunicación: la relación con la prensa se clasifica como "alianza", es decir, "positiva", de afinidad "media", "simétrica", "necesaria" y "habitual". No existe un factor adicional. La tendencia es positiva.

12. Ministerio de Hacienda: relación de "acatamiento", por tanto, "neutra", de afinidad "media", de "dependencia", "necesaria" y "continua". Punto de atención.

13. Seguridad Social: "acatamiento". Punto de atención.

14. Protectorado de Fundaciones: "acatamiento". Punto de atención.

15. Cámara de Comercio: se trata de una relación de "apoyo", es decir, "neutra", de afinidad "media", "simétrica", "necesaria", de una frecuencia "puntual". Punto de atención.

16. Empresas colaboradoras: de forma paralela a la relación con la FAE, la entidad mantiene lazos de unión con algunas empresas, Se identifican cuatro tipos o subnodos:

- Relación económica, con convenio formalizado (donaciones estables...): "alianza".
- Económica sin convenio (donaciones puntuales...): "alianza", de carácter puntual.
- Relación basada en la inserción laboral, con convenio firmado: relación de "colaboración".
- En inserción laboral sin convenios: "colaboración", en la que se detecta un punto de mejora.

17. Empresas de servicios sociales: la relación con las empresas, que suelen ser de gran tamaño, que acceden a los concursos públicos de servicios es de "competencia", es decir, "neutra", de "incompatibilidad", "simétrica", "no necesaria" y de frecuencia "puntual". Las puntuaciones detectan un punto de atención.

18. Sindicatos: la relación es de "alianza".

19. Empresas de actividades productivas de los sectores de las empresas de la entidad: relación de "competencia". Punto de atención.

20. Fundación La Caixa: se trata de una de las relaciones clave para la entidad, de más de 10 años de duración, en el momento de esta evaluación. Se mantienen acuerdos estables y se reciben otras ayudas de carácter puntual. Los programas que se desarrollan en el marco de esta relación son:

- Programa Incorpora, de inserción sociolaboral.
- Programas Reincorpora e In-Out, de formación e inserción, con población penitenciaria.
- Puntos formativos.
- Programa de autoempleo.
- Programa de itinerarios de inserción, cofinanciado por el Fondo Social Europeo (POISES).
- Programas de inserción sociolaboral con jóvenes (convocatorias de ayudas).

La relación, en función de los subnodos identificados es:

- Políticos: es una relación de "fidelidad", de tendencia positiva.
- Técnicos: relación de "colaboración", de tendencia positiva. Oportunidad.
- Coordinadora Incorpora: "colaboración", de tendencia positiva. Oportunidad.

21. Fundación Cajacírculo: la relación con esta entidad se mantiene desde el origen de la Fundación y se concreta en ayudas económicos y de otro tipo, como cesión de locales. Se trata, además, de un cliente alguna de las empresas de inserción: Es una relación de "fidelidad", de tendencia positiva.

22. Fundación Caja de Burgos: la relación con esta entidad es otra de las claves para el desarrollo de la Fundación. Se produce a muchos niveles:

- Cliente clave de las empresas de inserción (servicios de limpiezas, educativos y culturales).
- Línea de apoyo a la financiación.
- Programas de inserción sociolaboral (convocatorias de ayudas).
- Cesión de locales.
- Organización conjunta de actividades de formación y de otros ámbitos (a través del centro Foro Solidario Caja de Burgos).

La relación, en función de los subnodos identificados es:

- Directivos: es una relación de "fidelidad", de tendencia positiva.
- Técnicos: relación de "fidelidad", de tendencia positiva.
- Foro Solidario: "colaboración", de tendencia positiva.

23. Entidades financieras: se trata de relaciones del tipo "alianza", con una tendencia positiva.

24. Redes: la fundación participa en diferentes redes, asociaciones y federaciones. Entendemos cada una de ellas como un subnodo. Las relaciones son de "colaboración" y son:

- Feclej, Federación castellanoleonesa de empresas de inserción: esta relación es de carácter especial, porque la entidad ocupa su presidencia y a lo largo del tiempo ha reportado importantes avances para las empresas de inserción de Castilla y León. Es de tendencia positiva y se identifica una oportunidad.
- Plataforma del Tercer Sector de Burgos. La Fundación se ocupa de la presidencia de esta red (23 entidades de acción social).
- Aeres (empresas sociales de medioambiente).
- Faedei (Federación Española de Asociaciones de Empresas de Inserción).
- Asociación española de Fundaciones-
- Plataforma "sin Hogar" (la Fundación coordina esta red).
- Fiare Banca Ética.
- Otras redes.

TABLA 21.- RELACIONES DEL MICROSISTEMA DE LA FUNDACIÓN LESMES.

Microsistema																		
Relación		Dimensiones relacionales					Factores relacionales					Tipo		Tendencia	Punto de acción	Acción		
Nodo	Subnodo	Calidad	2	Afinidad	2	Simetría	-1	Aportación	4	Factor Adicional	1	Grado	2				Media	22,92
														Desviación	16,92			
Ayuntamiento. Gerencia SS.	Políticos	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Imprescindible	4	Sí	1	Habitual	2	3110	Fidelidad	32	—	Riesgo
	Directivos	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	3110	Fidelidad	48	—	
	Técnicos	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	2110	Colaboración	72	↑	Oportunidad
Ayuntamiento. Medio ambiente.	Políticos	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Importante	3	No	0	Puntual	1	3110	Fidelidad	9	—	Mejora
	Directivos	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	3110	Fidelidad	36	↑	
	Técnicos	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Continua	3	2110	Colaboración	45	—	
Subdelegación del Gobierno en Burgos		Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	3110	Fidelidad	36	↑	
JCyL Delegación Territorial de Burgos		Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	3110	Fidelidad	36	↑	
ECYL	Políticos	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Imprescindible	4	No	0	Puntual	1	3110	Fidelidad	12	—	Mejora
	Directivos	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Imprescindible	4	No	0	Continua	3	3110	Fidelidad	36	↑	
	Técnicos	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	No	0	Continua	3	2110	Colaboración	60	—	Oportunidad
DGES	Políticos	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Imprescindible	4	No	0	Continua	3	3110	Fidelidad	36	↑	
	Directivos	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	3110	Fidelidad	48	↑	
	Técnicos	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	No	0	Continua	3	2110	Colaboración	60	—	Oportunidad
Gerencia SS	Políticos	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Imprescindible	4	No	0	Puntual	1	3110	Fidelidad	12	—	Mejora
	Directivos	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Imprescindible	4	Sí	1	Habitual	2	3110	Fidelidad	32	↑	Riesgo
	Técnicos	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	40	↑	
JCyL Medio Ambiente	Políticos	Sin relación	0					Necesaria	2	No	0			0	Sin relación	0		Atención
	Directivos	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	3110	Fidelidad	12	↑	
	Técnicos	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	↑	
Diputación Provincial	Políticos	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Necesaria	2	No	0	Puntual	1	3110	Fidelidad	6	—	Atención
	Directivos	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Necesaria	2	Sí	1	Puntual	1	3110	Fidelidad	8	—	
	Técnicos	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Puntual	1	2110	Colaboración	10	—	
FAE		Neutra	1	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Puntual	1	2120	Cooperación	20	—	Riesgo
Beneficiarios	CEIS	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	2110	Colaboración	54	—	Oportunidad
	DUAL	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	2110	Colaboración	54	↑	Oportunidad
	PAF	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	2110	Colaboración	54	↑	Oportunidad
	SUS	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Habitual	2	2110	Colaboración	36	↑	
	CEFE	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	2110	Colaboración	54	↑	Oportunidad
	EELI	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	2110	Colaboración	54	↑	Oportunidad
	Otros	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	2110	Colaboración	54	↑	Oportunidad

Capítulo V.-
Análisis de datos.

Microsistema																		
Relación		Dimensiones relacionales					Factores relacionales					Tipo		Tendencia	Punto de acción	Acción		
Nodo	Subnodo	Calidad	Afinidad	Simetría		Aportación	Factor Adicional	Grado			Media	18,93						
											Desviación	13,92						
Voluntarios		Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Otras	1	Sí	1	Continua	3	2110	Colaboración	18	↑	
	Promecal	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2210	Alianza	16	↑	
	Correo de Burgos	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2210	Alianza	16	↑	
	Cadena Ser	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2210	Alianza	16	↑	
	Cope	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2210	Alianza	16	↑	
	Rne	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2210	Alianza	16	↑	
	C54	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2210	Alianza	16	↑	
	Otros medios	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2210	Alianza	16	↑	
Ministerio de Hacienda		Neutra	1	Media	1	Dependencia	-1	Necesaria	2	No	0	Continua	3	3220	Acatamiento	6	—	Atención
Seguridad Social		Neutra	1	Media	1	Dependencia	-1	Necesaria	2	No	0	Continua	3	3220	Acatamiento	6	—	Atención
Protectorado de Fundaciones		Neutra	1	Media	1	Dependencia	-1	Necesaria	2	No	0	Continua	3	3220	Acatamiento	6	—	Atención
Cámara de Comercio		Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Puntual	1	2220	Apoyo	6	—	Atención
	Económicamente con convenio	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2210	Alianza	16	—	
	Económicamente sin convenio	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Puntual	1	2210	Alianza	8	—	
Empresas Colaboradoras	En inserción laboral con convenio	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Continua	3	2110	Colaboración	45	↑	Oportunidad
	En inserción laboral sin convenios	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Puntual	1	2110	Colaboración	15	↑	Mejora
Empresas de servicios sociales		Neutra	1	Incompatibilidad	-1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	2320	Competencia	1	—	Atención
Sindicatos		Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Puntual	1	2210	Alianza	8	—	
Empresas de lavandería		Neutra	1	Incompatibilidad	-1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	2320	Competencia	1	—	Atención
Empresas de reformas		Neutra	1	Incompatibilidad	-1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	2320	Competencia	1	—	Atención
Empresas de limpiezas		Neutra	1	Incompatibilidad	-1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	2320	Competencia	1	—	Atención
Empresas de medio ambiente		Neutra	1	Incompatibilidad	-1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	2320	Competencia	1	—	Atención
Empresas de hostelería		Neutra	1	Incompatibilidad	-1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	2320	Competencia	1	—	Atención
Empresas de alimentación		Neutra	1	Incompatibilidad	-1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	2320	Competencia	1	—	Atención
Empresas de morcillas		Neutra	1	Incompatibilidad	-1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	2320	Competencia	1	—	Atención
Fundación La Caixa	Directivos	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	3110	Fidelidad	36	↑	
	Técnicos	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	2110	Colaboración	54	↑	Oportunidad
	Coordinadora Incoprpora	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	2110	Colaboración	54	↑	Oportunidad
Caja Círculo		Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Necesaria	2	No	0	Continua	3	3110	Fidelidad	18	↑	
	Directivos	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	3110	Fidelidad	36	↑	
	Técnicos	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	3110	Fidelidad	36	↑	
	Foro Solidario	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	Sí	1	Continua	3	2110	Colaboración	36	—	
Entidades financieras	La Caixa	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	2210	Alianza	45	↑	Oportunidad
	Ibercaja	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Continua	3	2210	Alianza	36	↑	

Microsistema																		
Relación		Dimensiones relacionales					Factores relacionales					Tipo		Tendencia	Punto de acción	Acción		
Nodo	Subnodo	Calidad	Afinidad	Simetría		Aportación		Factor Adicional		Grado		Media	19,57					
												Desviación	12,46					
Redes	Fecdei	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	2110	Colaboración	54	↑	Oportunidad
	Aeress	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Continua	3	2110	Colaboración	15	—	
	Faedei	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Continua	3	2110	Colaboración	15	—	
	Asociación de Fundaciones	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Continua	3	2110	Colaboración	15	—	
	Plataforma "sin Hogar"	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Otras	1	Sí	1	Continua	3	2110	Colaboración	18	—	
	Fiare	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Continua	3	2110	Colaboración	15	—	
ITCL	Otras redes	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Habitual	2	2210	Alianza	8	—	
		Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Habitual	2	2210	Alianza	8	—	
Universidades	UNED	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Habitual	2	2210	Alianza	8	—	
	UBU	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Habitual	2	2210	Alianza	8	—	
	UVA	Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	2220	Apoyo	3	↓	Atención
	UCAV	Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	2220	Apoyo	3	↓	Atención
Partidos políticos	PSOE	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Habitual	2	2210	Alianza	8	↑	
	PP	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Habitual	2	2210	Alianza	8	↑	
	Ciudadanos	Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	2220	Apoyo	3	↓	Atención
Clientes empresas	Imagina	Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	2220	Apoyo	3	—	Atención
	Lavandería continuos	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Continua	3	2210	Alianza	36	↑	
	Lavandería puntuales	Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Puntual	1	2220	Apoyo	6	—	Atención
	Reformas continuos	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Continua	3	2210	Alianza	36	↑	
	Reformas puntuales	Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Puntual	1	2220	Apoyo	9	↑	Mejora
	Limpiezas continuos	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Continua	3	2210	Alianza	36	↑	
	Limpiezas puntuales	Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Puntual	1	2220	Apoyo	6	—	Atención
	Medio ambiente continuos	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Continua	3	2210	Alianza	36	↑	
	Medio ambiente puntuales	Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Puntual	1	2220	Apoyo	6	—	Atención
	Restaurante continuos	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Continua	3	2210	Alianza	36	↑	
	Restaurante puntuales	Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Puntual	1	2220	Apoyo	9	↑	Mejora
	Alimentación (morcillas) continuos	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Continua	3	2210	Alianza	36	↑	
	Alimentación (morcillas) puntuales	Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Puntual	1	2220	Apoyo	9	↑	Mejora
	Otros continuos (taller...)	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Continua	3	2210	Alianza	36	—	
Otros puntuales	Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Puntual	1	2220	Apoyo	6	—	Atención	
Proveedores	Servicios jurídicos - fiscales	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	Sí	1	Continua	3	2210	Alianza	30	—	
	Servicios laborales	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	Sí	1	Continua	3	2210	Alianza	30	—	
	Otros servicios sensibles	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Continua	3	2210	Alianza	24	—	
	Servicios clave, continuos	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Continua	3	2210	Alianza	24	—	
	Servicios auxiliares, puntuales	Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Puntual	1	2220	Apoyo	6	—	Atención

Capítulo V.-
Análisis de datos.

Microsistema																		
Relación		Dimensiones relacionales					Factores relacionales					Tipo		Tendencia	Punto de acción	Acción		
Nodo	Subnodo	Calidad	2	Alta	2	Simétrica	1	Aportación	3	Sí	1	Continua	3				2110	Media
														Desviación	9,92			
Organizaciones sociales locales	Banco de alimentos	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	2110	Colaboración	54	↑	Oportunidad
	Secretariado Gitano	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	↑	
	Burgos Acoge	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	↑	
	Cáritas	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	—	
	Cruz Roja	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	—	
	Amycos	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	—	
	Fundación Aida	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Continua	3	2110	Colaboración	30	—	
	Aspanias	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Continua	3	2110	Colaboración	30	—	
	Fedisfibur	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Continua	3	2110	Colaboración	30	—	
	Aransbur	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Continua	3	2110	Colaboración	30	—	
	Juan Soñador	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Continua	3	2110	Colaboración	30	—	
	Comité Antisida	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	—	
	Promoción Gitana	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	—	
	Accem	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	—	
	Apace	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	—	
	Apacid	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	—	
	Aclad	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	—	
	Autismo	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	—	
	La Rueda	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	—	
Prosame	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	—		
Síndrome de Down	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	—		
Otras organizaciones y plataformas	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	2110	Colaboración	20	—		
Empresas de inserción	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	Sí	1	Continua	3	2110	Colaboración	36	↑	Oportunidad	
Centros especiales de empleo organizaciones sociales	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	2210	Alianza	4	—	Atención	
Centros especiales de empleo con ánimo de lucro	Neutra	1	Incompatibilidad	-1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	2320	Competencia	1	—	Atención	

Fuente: Elaboración propia.

25. Instituto Tecnológico de Castilla y León (ITCL): se desarrollan colaboraciones puntuales con esta entidad. Es la entidad que participó, en 2002-2003, en la implantación del sistema de gestión actual. Se trata de una "alianza".

26. Universidades: la relación con las universidades es variada y diferencial. Se realizan colaboraciones de distintos tipos:

- Acciones formativas.
- Recepción de alumnos en prácticas.
- Jornadas y foros.
- Proyectos de investigación.
- Publicaciones.

Entendemos cada una de ellas como un subnodo y son:

- UNED: a través del Centro Asociado de Burgos, se han desarrollado varias ediciones de un curso de postgrado, denominado "Experto en Economía Social: Inserción y Empleo", con la participación del Foro Solidario Caja de Burgos. También, la Fundación recibe alumnos en prácticas. Es una "alianza" de tendencia positiva.
- Universidad de Burgos: la colaboración con esta universidad también es intensa, mediante la recepción de alumnos en prácticas y participando en distintos eventos. "Alianza" de tendencia positiva.
- Universidad de Valladolid y Universidad Católica de Ávila: colaboraciones puntuales en estudios y publicaciones. "Alianza". Se detectan sendos puntos de atención.

27. Partidos políticos: la fundación es una entidad políticamente independiente y mantiene una relación de "alianza" con los diferentes partidos. La relación es más intensa con el PP y con el PSOE, por lo que las puntuaciones detectan un punto de atención con el resto.

28. Clientes empresas: en la tabla 22 se pueden ver clasificadas las relaciones y los puntos de acción con respecto a la relación con los clientes de las empresas de la

Fundación, que son de dos tipos: "apoyo" y "alianza". Se detectan tres puntos de mejora y 4 de atención.

29. Proveedores: en la misma tabla 22, se recogen las relaciones con los proveedores, que también son de "apoyo" y de "alianza". Se detecta un punto de atención.

30. Organizaciones sociales locales: la relación con otras entidades sociales es de "colaboración", de tendencia positiva, detectándose un punto de oportunidad en alguna de ellas, que se desarrolla en el análisis del mesosistema.

31. Empresas de inserción de otras entidades: se trata de una relación de "colaboración" y de tendencia positiva.

32. Centros especiales de empleo: existen dos tipos de centros especiales de empleo:

- CEE promovidos por organizaciones sociales: relación de "alianza".
- CEE con fines lucrativos: la relación es, salvo en algunas excepciones, de "competencia".

En ambas relaciones, las puntuaciones indican puntos de atención.

3.- Mesosistema.

a.- Nodos.

Los nodos de este sistema son, a su vez, conexiones entre otros nodos, los del microsistema. El mesosistema está compuesto, por tanto, por los vínculos entre las diferentes estructuras del microsistema. Son relaciones entre microsistemas y podemos identificar algunas de ellas, de interés para la OS.

1. Administración – beneficiarios.
2. Trabajadores – administración.
3. Obras sociales – administración.
4. Administración – organizaciones sociales.
5. Sindicatos – empresas.

6. Sindicatos – administración.
7. Universidades – empresas.
8. Entidades financieras – administración.
9. Obras sociales – beneficiarios.
10. Partidos políticos – sindicatos.
11. Beneficiarios – empresas.
12. Trabajadores – administración.
13. Empresas – medios de comunicación.
14.

b.- Relaciones.

El mesosistema es el segundo entorno en el que la actuación de la organización social resulta más asequible, porque la cercanía de los nodos es la misma, pues coinciden, al estudiar aquí las relaciones entre ellos. No obstante, las actuaciones en este sistema tienen un efecto indirecto sobre la organización, por lo tanto, las diferencias se encuentran en los posibles resultados de las mismas. En este apartado, nos vamos a detener únicamente en las relaciones en las que se detecta un punto de acción o en aquellas en las que se observa algún elemento de especial interés para la evaluación de la entidad que nos ocupa. Todos los nodos de interés y sus relaciones, con sus dimensiones, factores, tendencia, así como los puntos de acción detectados, aparecen en la tabla 22. Nos vamos a fijar muy especialmente en las relaciones en las que aparecen implicados los nodos del microsistema en los que hemos detectado puntos de acción.

1. Relación entre la administración y las empresas, la Confederación de Asociaciones Empresariales (FAE) y la Cámara de Comercio: se trata de miembros del patronato de la entidad, en los que se detectan puntos de riesgo en el microsistema. Son relaciones de "colaboración", de tendencia positiva y en ellas, las puntuaciones detectan una oportunidad.

2. Administración – beneficiarios: esta relación influye significativamente en la relación de la organización social con sus beneficiarios, por lo que resulta de especial interés. Se trata de una relación de "liderazgo", de tendencia positiva, en la que se detecta una oportunidad.

3. Administración – La Caixa: se trata de otro triángulo de influencia, en el que se cruzan actuaciones. Se trata, en esta ocasión, de una relación de "alianza", de tendencia positiva, en la que se detecta una oportunidad.

4. Administración – Banco de alimentos: la composición de la junta directiva de esta organización social, con la que la Fundación está vinculada especialmente (ver relaciones del microsistema), mantiene una relación estrecha con la administración y con las empresas (ver siguiente relación), por lo que es de destacar su potencial papel de mediador. Se trata de una relación de "colaboración", con una tendencia positiva, en la que se detecta una oportunidad.

5. FAE y Cámara de Comercio – Banco de alimentos: relación de "colaboración", con una tendencia positiva, en la que se detecta una oportunidad.

6. FAE – Cámara de Comercio: relación de "colaboración", con una tendencia positiva, en la que se detecta una oportunidad.

7. Administración – empresas de servicios sociales: debido a la progresiva conversión de los convenios de colaboración entre las entidades del tercer sector y la administración, para el desarrollo de servicios y proyectos sociales, en contratos resueltos en concursos públicos, existe una relación creciente entre administración y, en su mayor parte, grandes empresas de servicios que han detectado una oportunidad de mercado en los servicios sociales. Es una relación clasificada como de "preeminencia", por ser "neutra", de afinidad "media", de "dominancia", "necesaria" y "continua". Es de tendencia positiva y se detecta un punto de atención.

8. FAE y Cámara de Comercio – Obras Sociales: es de destacar, en esta relación y en las dos siguientes, el papel mediador de la FAE, miembro del patronato de la Fundación, en los correspondientes triángulos de influencia. En esta ocasión, es una relación de “colaboración”, con una tendencia positiva, en la que se detecta una oportunidad.

9. FAE y Cámara de Comercio – entidades financieras: relación de “alianza”, con una tendencia positiva, en la que se detecta una oportunidad.

10. FAE y Cámara de Comercio – partidos políticos: relación de “alianza”, con una tendencia positiva, en la que se detecta un punto de atención.

11. Beneficiarios – organizaciones sociales: en el objetivo de ofrecer la más alta calidad de servicios, teniendo en cuenta que la relación de la Fundación con los beneficiarios es la clave, directamente relacionada con la propia finalidad de la entidad, la relación de éstos con otros servicios sociales y, por tanto, con el resto de organizaciones, es de gran influencia para la entidad. Se trata de una relación de “colaboración”, con una tendencia positiva, en la que se detecta una oportunidad.

12. Obras sociales – entidades financieras: se trata de otro triángulo de influencia interesante, debido a las relaciones importantes que la entidad mantiene con ambos tipos de nodos, a su vez relacionados entre sí, con relaciones de “alianza”, con una tendencia positiva, en la que se detecta una oportunidad.

13. Partidos políticos – socios de la Fundación: en algunas ocasiones puntuales, se establecen vínculos entre socios de la entidad y algún partido político, que pueden influir, positiva o negativamente a en la entidad. Se trata de una relación de “alianza”, con una tendencia positiva, en la que se detecta un punto de atención.

TABLA 22.- RELACIONES DEL MESOSISTEMA DE LA FUNDACIÓN LESMES.

Relación		Mesosistema													Interés para la entidad	Punto de acción	Acción
		Dimensiones relacionales					Factores relacionales					Tipo					
		Calidad	Afinidad	Simetría		Aportación	Factor Adicional	Grado	Desviación	Media	32,01						
Nodo central	Nodo periférico			22,28													
Relaciones entre administraciones		Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Colaboración	72	—	
Administración	Sindicatos	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Imprescindible	4	No	0	Continua	3	Alianza	48	—	
Administración	FAE	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Colaboración	72	↑	Oportunidad
Administración	Cámara de Comercio	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Colaboración	72	↑	Oportunidad
Administración	Medios de comunicación	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	Alianza	45	—	
Administración	Beneficiarios	Positiva	2	Media	1	Dominancia	2	Imprescindible	4	No	0	Continua	3	Liderazgo	60	↑	Oportunidad
Administración	Socios de la Fundación	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Habitual	2	Alianza	24	—	
Administración	Obras sociales	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	Sí	1	Continua	3	Alianza	30	—	
Administración	La Caixa	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Alianza	60	↑	Oportunidad
Administración	Otras entidades financieras	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Alianza	60	—	
Administración	UBU	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	Sí	1	Continua	3	Alianza	30	—	
Ayuntamiento	UNED	Positiva	2	Media	1	Dominancia	2	Necesaria	2	Sí	1	Continua	3	Liderazgo	36	—	
Administración	UNED	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	Sí	1	Continua	3	Alianza	30	↑	
Administración	PP	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Colaboración	72	—	
Administración	PSOE	Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Continua	3	Apoyo	27	—	
Administración	Otros partidos	Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Continua	3	Apoyo	27	—	
Administración	Organizaciones sociales	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	Colaboración	54	—	
Administración	Banco de Alimentos	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	Colaboración	54	↑	Oportunidad
Administración	Empresas de SS.	Neutra	1	Media	1	Dominancia	2	Necesaria	2	No	0	Continua	3	Preeminencia	24	↑	Atención
Administración	Sindicatos	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Imprescindible	4	No	0	Continua	3	Alianza	48	—	
FAE	Cámara de Comercio	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Colaboración	72	↑	Oportunidad
FAE y Cámara de Comercio	Sindicatos	Neutra	1	Incompatibilidad	-1	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Competencia	24	—	
FAE y Cámara de Comercio	Beneficiarios	Positiva	2	Media	1	Dominancia	2	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	Liderazgo	20	—	
FAE y Cámara de Comercio	Socios de la Fundación	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	Alianza	4	—	
FAE y Cámara de Comercio	Medios de comunicación	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	Sí	1	Continua	3	Alianza	30	—	
FAE y Cámara de Comercio	Obras sociales	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	Colaboración	54	↑	Oportunidad
FAE y Cámara de Comercio	Entidades financieras	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Alianza	60	↑	Oportunidad
FAE y Cámara de Comercio	Universidades	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	Alianza	16	—	
FAE y Cámara de Comercio	Partidos políticos	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	Alianza	16	↑	Atención
FAE y Cámara de Comercio	Organizaciones sociales	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	Colaboración	20	—	
FAE y Cámara de Comercio	Banco de Alimentos	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	Colaboración	54	↑	Oportunidad
FAE y Cámara de Comercio	Empresas de SS.	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Colaboración	72	—	
Sindicatos	Beneficiarios	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Habitual	2	Colaboración	30	↑	
Sindicatos	Socios de la Fundación	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Habitual	2	Colaboración	30	—	
Sindicatos	Medios de comunicación	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Continua	3	Alianza	24	—	

Mesosistema																	
Relación		Dimensiones relacionales					Factores relacionales					Tipo		Interés para la entidad	Punto de acción	Acción	
												Media	23,03				
Nodo central	Nodo periférico	Calidad	Afinidad	Simetría	Aportación	Factor Adicional	Grado	Desviación	20,40								
Sindicatos	Obras sociales	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	Alianza	4	--	
Sindicatos	Entidades financieras	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	Alianza	4	--	
Sindicatos	Universidades	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	Alianza	4	--	
Sindicatos	Partidos políticos	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	Alianza	4	--	
Sindicatos	Organizaciones sociales	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	Alianza	4	--	
Sindicatos	Empresas de SS.	Neutra	1	Incompatibilidad	-1	Simétrica	1	Imprescindible	4	No	0	Continua	3	Competencia	12	--	
Beneficiarios	Socios de la Fundación	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Alianza	60	--	
Beneficiarios	Medios de comunicación	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	Alianza	45	--	
Beneficiarios	Obras sociales	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Colaboración	72	--	
Beneficiarios	Universidades	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Puntual	1	Alianza	8	--	
Beneficiarios	Partidos políticos	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Puntual	1	Alianza	8	--	
Beneficiarios	Organizaciones sociales	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Colaboración	72	↑	Oportunidad
Beneficiarios	Empresas de SS.	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Continua	3	Alianza	36	--	
Fundación La Caixa	Socios de la Fundación	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Habitual	2	Alianza	24	--	
Fundación La Caixa	Caja Círculo	Positiva	2	Incompatibilidad	-1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	Competición	2	--	
Fundación La Caixa	Caja de Burgos	Positiva	2	Alta	2	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	Colaboración	54	--	
Obras sociales	Entidades financieras	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Imprescindible	4	Sí	1	Continua	3	Alianza	60	↑	Oportunidad
Obras sociales	Universidades	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	Alianza	45	--	
Obras sociales	Partidos políticos	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	Alianza	16	--	
Obras sociales	Organizaciones sociales	Positiva	2	Alta	2	Dependencia	-1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	Fidelidad	36	--	
Obras sociales	Empresas de SS.	Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	Apoyo	3	--	
Caja Círculo	Socios de la Fundación	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Habitual	2	Alianza	24	--	
Caja Círculo	Caja de Burgos	Positiva	2	Incompatibilidad	-1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Habitual	2	Competición	4	--	
Caja de Burgos	Socios de la Fundación	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Habitual	2	Alianza	24	--	
Entidades financieras	Socios de la Fundación	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Habitual	2	Alianza	24	--	
Entidades financieras	Universidades	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Habitual	2	Alianza	24	--	
Entidades financieras	Partidos políticos	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Habitual	2	Alianza	24	--	
Entidades financieras	Organizaciones sociales	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Habitual	2	Alianza	24	--	
Entidades financieras	Empresas de SS.	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Habitual	2	Alianza	24	--	
Universidades	Socios de la Fundación	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Habitual	2	Alianza	24	--	
Universidades	Partidos políticos	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Habitual	2	Alianza	24	--	
Universidades	Organizaciones sociales	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	Sí	1	Continua	3	Alianza	45	--	
Universidades	Empresas de SS.	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Necesaria	2	No	0	Habitual	2	Alianza	16	--	
Partidos políticos	Socios de la Fundación	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	Alianza	4	↑	Atención
Partidos políticos	Organizaciones sociales	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Habitual	2	Alianza	8	--	
Partidos políticos	Empresas de SS.	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	Alianza	4	--	
Organizaciones sociales	Socios de la Fundación	Positiva	2	Media	1	Simétrica	1	Importante	3	No	0	Habitual	2	Alianza	24	--	
Organizaciones sociales	Empresas de SS.	Neutra	1	Incompatibilidad	-1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	Competencia	1	--	
Empresas de SS.	Socios de la Fundación	Neutra	1	Media	1	Simétrica	1	Otras	1	No	0	Puntual	1	Apoyo	3	--	

Fuente: Elaboración propia.

4.- Exosistema.

Se trata del sistema social extendido, en el que la OS no interactúa directamente. Las estructuras de este nivel afectan indirectamente, modificando el microsistema o el mesosistema. Para la OS que nos ocupa, podemos identificar medidas políticas y legislativas, así como otros elementos, que vamos a analizar. No se pretende realizar un estudio exhaustivo ni profundo de estos nodos, porque no es el objetivo de esta evaluación, se trata simplemente, de identificar cómo puede verse afectada la organización social de referencia. Vemos los resultados en la tabla 23.

1. Fundaciones y mecenazgo. En España, existe una tendencia al crecimiento del sector fundacional, en general. Se ha dibujado un entorno favorable, en el que se observa, además, una tendencia positiva. Los incentivos fiscales al mecenazgo, tanto para las personas físicas, como para las empresas, están mejorando paulatinamente y de forma constante desde la instauración de la democracia, en especial con la legislación vigente, aprobada en el año 2002 (Cabra de Luna, 2018)²¹⁸. Sin embargo, en comparación con otros estados miembros de la Unión Europea, todavía queda bastante margen de desarrollo. Es una relación de ámbito español, de incidencia directa, de importancia determinante y de tendencia positiva. Las puntuaciones detectan una oportunidad.

2. Asociaciones. La situación del sector de las asociaciones va ligada a lo dicho en el punto anterior y en el posterior. Además, la influencia para la organización social analizada, aunque es directa, porque canaliza algunas de sus actuaciones a través de una asociación auxiliar, constituida por los mismos socios de la Fundación. La denominada Asociación CEIS es únicamente un instrumento que vence algunas dificultades encontradas en las bases de algunas subvenciones. Por ello, no vamos a profundizar en este aspecto. Se trata de una relación de ámbito español, de incidencia directa y de carácter influyente.

²¹⁸ Cabra de Luna, M. Á. (2018). *La dimensión social de la fiscalidad: discapacidad, tercer sector y mecenazgo*. Madrid. Cinca.

3. Tercer Sector. Nuestra evaluación relacional detecta una tendencia positiva y una oportunidad en este nodo. El 9 de octubre de 2015 se aprobó la Ley del Tercer Sector en España, lo que supone un impulso importante. Éste es el elemento del exosistema más influyente para la organización social objeto de evaluación, por lo que nos vamos a detener un poco más en analizar su situación, especialmente en nuestro país. Para ello, vamos a comparar el modelo, o más bien, la ausencia de modelo español, con el de otros lugares. Nos vamos a basar en el trabajo de Herrera (1998)²¹⁹.

a.- El modelo liberal: Estados Unidos y Gran Bretaña.

- EEUU: el compromiso y la participación del estado siempre ha sido mínima, casi inexistente, sin embargo, esta situación está cambiando paulatinamente, por un lado, mediante una legislación con incentivos fiscales a las donaciones y, por otro lado, gracias a la descentralización de competencias en la materia. Así, se han desarrollado numerosas organizaciones sin ánimo de lucro, para la prestación de servicios, como son: universidades, hospitales, museos y teatros. Se ha ido sustituyendo la tradicional subvención por los contratos.
- Gran Bretaña: el sector "voluntario", término británico para este sector, tradicionalmente asistencialista y sometido al mercado, en la actualidad se regula por una legislación y una fiscalidad muy compleja y, tras las reformas de finales del siglo XX, está muy protegido.

b.- El modelo subsidiario: Holanda y Alemania.

- Holanda: son las organizaciones del tercer sector las que prestan la práctica totalidad de los servicios sociales. Se trata de organizaciones locales, controladas y financiadas, de forma descentralizada. El papel del Estado es subsidiario. A finales del siglo XX, el elevado coste hizo que se racionalizara el sector, reduciéndose y agrupándose.
- Alemania: es el tercer sector más complejo y de mayores dimensiones del mundo. Las políticas se discuten con la participación de representantes de las organizaciones sociales. Éstas reciben subvenciones muy significativas y compensaciones por la prestación de servicios, bajo el mismo principio de

²¹⁹ Herrera, M. (1998). Modelos institucionales del tercer sector: una comparación internacional. *Temas laborales*, (4). (pp. 98-112).

subsidiaridad del Estado. También el modelo ha sido sometido a un proceso de análisis de la eficiencia.

c.- El modelo neo-socialdemocrático: los países escandinavos.

- Suecia: red de servicios prácticamente exclusiva del sector público, con un tercer sector casi inexistente. La insostenibilidad económica del modelo ha hecho, recientemente, que sea revisado y el desarrollo del tercer sector ha amortiguado las consecuencias de un adelgazamiento del Estado y de una reducción de funcionarios.

d.- La ausencia de modelo en España: el tercer sector español, que alcanzó un gran desarrollo en las décadas de los 80 y de los 90 del siglo XX, se caracteriza por una ausencia de uniformidad. La carencia de una legislación clara y el débil y diferencial apoyo de las políticas públicas han hecho que las organizaciones españolas, las que menos subvenciones públicas reciben de entre los estados miembros de la UE, en contra de la idea contraria generalizada en la opinión pública, sean muy variopintas. Además, existen grandes diferencias territoriales. Se trata de un sector heterogéneo también en la procedencia de su financiación. Por otra parte, se ha producido una atomización importante, proceso en el que los intentos de su articulación en redes, quizás debido a la diversidad de tamaños de las propias OS, han encontrado grandes dificultades. Es de destacar el desarrollo de entidades de carácter local, especializadas más en el territorio que en problemáticas concretas, que se han adaptado al entorno. En este grupo podemos incluir a la Fundación que estamos analizando. Es probable que esta ausencia de modelo constituya una oportunidad para el sector y para el país, de manera que se vaya formando desde abajo, sin embargo, para ello, sin lugar a duda, es necesaria una política de apoyo decidida.

4. Contratación pública. En la administración española, se avanza significativamente hacia un modelo de contratación responsable, observándose cada vez más pliegos de condiciones que incluyen cláusulas sociales y reservas de mercado, tanto para las empresas de carácter social, como para las empresas ordinarias que contratan a personas en inserción, que respetan el medio ambiente o que son socialmente responsables. La nueva legislación, vigente desde 2018, refleja la constatación de este

hecho. La sensibilidad creciente de los legisladores y de los responsables de contratación, así como la transcripción de las directrices europeas, hacen que, de forma progresiva, se avance en este ámbito, con la correspondiente generalización de estas prácticas en el sector privado. Se trata de una de las mejores herramientas para lograr objetivos sociales de las que dispone la administración y, además, no supone un incremento del gasto público. Dado el volumen económico de los contratos públicos, poner una pequeña parte del mismo al servicio de la inserción laboral, del medio ambiente, de la prevención de riesgos... puede constituir una de las medidas más eficaces, que, por otra parte, repercute en un ahorro en políticas pasivas como subsidios y ayudas directas. Las puntuaciones detectan una oportunidad en este nodo del exosistema.

5. Subvenciones. No se observa la misma tendencia positiva en lo que respecta al ámbito de las subvenciones, cuya legislación está absolutamente basada en la concurrencia competitiva, lo que dificulta las actuaciones planificadas a largo plazo, incrementando, además, el trabajo burocrático. Se detecta, aquí, un punto de atención.

6. Empresas de inserción. El retraso en la aparición de una normativa española ha tenido consecuencias directas en el desarrollo del sector:

- Aparición de medidas políticas y legislativas territoriales, que han provocado grandes diferencias entre CCAA.
- Aprobación de una legislación estatal que no viene acompañada de fondos. Son las CCAA las que destinan sus propios recursos a impulsar esta política activa, como venían haciendo algunas de ellas previamente.
- Ralentización del crecimiento general del sector, siendo aún de carácter incipiente en la mayor parte del estado.

No obstante, se observa una tendencia positiva paulatina, lo que supone una oportunidad para la organización que analizamos, debido a que ha apostado claramente por promover estas estructuras.

7. Economía social. Existe un escenario político y legislativo favorable, en especial desde la aprobación de la nueva legislación española en materia de economía social,

que clarifica y ordena el sector. Afecta directamente a la Fundación y a sus empresas, por lo que es uno de los nodos influyentes. No obstante, en este nodo, al igual que en los tres siguientes, al no identificarse ninguna tendencia ni, por tanto, puntos de acción, no vamos a profundizar en su análisis.

8. Servicios sociales. La entidad que analizamos está integrada en la red de servicios sociales y se encuentra influenciada directamente por este entorno. Se trata de un sector que ha experimentado fuertes cambios y un gran desarrollo en las últimas décadas del siglo XX y en los comienzos del siglo XXI. La profunda crisis que comenzó en 2007 ha afectado de manera significativa, lo que supone un entorno que exige una adaptación casi continua para la OS de referencia. No se detecta una tendencia clara ni punto de acción.

9. Empleo. También la crisis ha determinado, por un lado, la situación del empleo, con altas tasas de paro y con graves consecuencias para las personas en situación de vulnerabilidad, y, por otro lado, las políticas adoptadas. Los datos oficiales (INE) señalan una paulatina recuperación del empleo, con un índice preocupante de precariedad, así como una progresiva recuperación de las políticas activas. No obstante, no se observa ninguna tendencia inequívoca, ni punto de acción en este nodo.

10. Educación y formación. Aunque afecta directamente, porque la entidad está homologada para la impartición de diferentes certificados de profesionalidad y una de sus actividades más importantes es la formación ocupacional, no es un nodo determinante para la Fundación. No se observa ninguna tendencia ni se detectan puntos de acción.

11. Fondos estructurales. La OS que evaluamos, desde su origen, ha participado en Iniciativas Comunitarias, ha desarrollado muy diversos proyectos europeos y ha recibido FSE y FEDER. Durante su trayectoria, esto ha resultado determinante y, aunque en el período anterior a esta evaluación, se observa una disminución en la recepción de dichos fondos, en el momento de este estudio, se ha materializado el acceso a nuevos

proyectos y existe una posibilidad de ampliación, por lo que se detecta una tendencia positiva y una oportunidad en este nodo.

12. Discapacidad. La Fundación tiene dos pequeños centros especiales de empleo, de carácter auxiliar, porque la discapacidad no es su especialidad. Se trata de estructuras de apoyo para las empresas de inserción, que, además, dan respuesta a algunos de sus usuarios con un grado de discapacidad reconocido. Esta circunstancia hace que este nodo sea de influencia directa, sin embargo, no determinante. No se observa una tendencia que pueda afectar ni se detecta punto de acción alguno.

13. Voluntariado. Nodo de influencia directa porque la entidad cuenta con voluntariado, aunque no es un aspecto clave para su funcionamiento y debido a su volumen, tampoco resulta determinante, por lo que no se detecta ningún punto de acción.

14. Laboral. La legislación en materia laboral afecta directamente a la entidad y supone una adaptación continua de su estructura. Sus constantes cambios y la gran variedad de contratos, perfiles, así como la complejidad creciente que encierra la elaboración de las nóminas, hace que se identifique una tendencia negativa y un punto de atención.

15. Fiscal y contable. La variedad de estructuras de la OS: Fundación, sociedades limitadas, asociación...; así como las peculiaridades de su gestión, marcadas por la justificación de subvenciones y la fiscalización continua por parte de varias administraciones, supone que este nodo obligue a una continua adaptación, al igual que el anterior. No obstante, no se detectan puntos de acción.

16. Protección de datos. La entidad trabaja con datos personales muy sensibles, de nivel alto, según la clasificación de la Agencia de Protección de Datos, por lo que se trata de un nodo que afecta a la entidad, aunque clasificamos su incidencia en el funcionamiento diario como "tangencial" y su importancia como "circunstancial".

17. Detección de fraude y blanqueo. La entidad se ve afectada por este nodo, pero también de forma "tangencial" y "circunstancial".

TABLA 23.- RELACIONES DEL EXOSISTEMA DE LA FUNDACIÓN LESMES.

Exosistema									
Relación	Dimensiones relacionales					Valor	Tendencia	Punto de acción	Acción
						3,76			
Nodo	Ámbito territorial	Incidencia		Importancia		1,09			
Fundaciones y mecenazgo	España	Directa	2	Determinante	3	5	↑	Oportunidad	
Asociaciones	España	Directa	2	Influyente	2	4	—		
Tercer Sector	España	Directa	2	Determinante	3	5	↑	Oportunidad	
Contratación pública	España	Directa	2	Determinante	3	5	↑	Oportunidad	
Subvenciones	Castilla y León	Directa	2	Influyente	2	4	↓	Atención	
Empresas de inserción	Castilla y León	Directa	2	Determinante	3	5	↑	Oportunidad	
Economía social	Castilla y León	Directa	2	Influyente	2	4	—		
Servicios sociales	Castilla y León	Directa	2	Influyente	2	4	—		
Empleo	Castilla y León	Directa	2	Influyente	2	4	—		
Educación y formación	Castilla y León	Directa	2	Influyente	2	4	—		
Fondos estructurales	Europa - Global	Directa	2	Influyente	2	4	↑	Oportunidad	
Discapacidad	España	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	↑		
Voluntariado	Castilla y León	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	↑		
Laboral	España	Directa	2	Influyente	2	4	↓	Atención	
Fiscal y contable	España	Directa	2	Influyente	2	4	—		
Protección de datos	España	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	—		
Detección de fraude y blanqueo	España	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	—		

Fuente: Elaboración propia.

5.- Macrosistema.

Los nodos de este sistema no son estructuras, sino elementos de un sistema cultural e ideológico que afecta transversalmente. Esta circunstancia hace que se produzca un solapamiento con algunos nodos de los otros sistemas, en especial del exosistema y también del otro sistema transversal, el cronosistema. Los nodos significativos para la OS identificados en el macrosistema son los que aparecen a continuación y en la tabla 24, que incluye su clasificación y los puntos de acción identificados. Cada uno de estos nodos es tan amplio que resulta imposible analizarlos en profundidad, dadas las características de este trabajo, por lo que nos vamos a limitar a algunos aspectos determinantes y a la detección de puntos de acción.

1. Desigualdad social. La entidad desarrolla su actividad en el contexto de una desigualdad social creciente. Nuestro modelo socioeconómico genera desigualdades y las medidas adoptadas no son capaces de corregir la tendencia. Identificamos un punto de atención en este nodo.
2. Estado de derecho y democracia. Por otro lado, la sociedad en la que se encuentra la entidad que analizamos, se caracteriza por ser un estado de derecho, democrático estable y consolidado durante varias décadas.
3. Exclusión social. Ya se ha analizado este fenómeno en el CAPÍTULO III.-B.- de este trabajo. Se detecta una tendencia negativa y un punto de atención.
4. Situación de salida de crisis. Bien se podría incluir este nodo en el cronosistema, sin embargo, lo incluimos aquí por considerarlo más coyuntural que propio de una época. Se trata de un contexto en el que la situación social y económica es de progresiva recuperación, lo que supone una tendencia positiva y la identificación de una oportunidad.
5. Modelo económico basado en el consumo. A pesar de la profunda crisis, el consumo, muy superior a lo que sería necesario y sostenible, permanece instalado en el

sistema económico. Se observa una tendencia negativa y aunque no afecta de forma determinante, sí que influye en el desarrollo de la Fundación analizada, más si cabe al promover empresas de inserción.

6. Modelo territorial y nacionalismos. Tanto en Europa, como en el resto del mundo, se identifica un crecimiento de los denominados nacionalismos. En España, parece evidente que el modelo territorial se encuentra en permanente cuestionamiento y se identifica una tendencia negativa. No resulta determinante para la Fundación, pero sí influyente.

7. Desigualdad territorial. Por otro lado, la necesaria descentralización, que facilita y adapta al territorio la prestación de servicios, ha generado notables diferencias entre territorios, como, por ejemplo, la situación explicada más arriba de las empresas de inserción, las rentas básicas, las políticas activas... Se observa una tendencia negativa en este nodo y se detecta un punto de atención.

8. Despoblación, dispersión y envejecimiento. Castilla y León es una comunidad envejecida, ruralizada, y con una gran dispersión en el territorio. La región se enfrenta a un problema de despoblación. La tendencia es negativa y resulta influyente para el desarrollo de la entidad.

9. Racismo, sexismo y otros tipos de discriminación. En la sociedad en la que se encuentra inmersa la Fundación, se encuentran arraigadas actitudes racistas, xenófobas y sexistas, así como otros tipos de discriminación por edad o por muy diversas circunstancias, a las que tiene que enfrentarse habitualmente. En algunas de ellas, se identifica, lamentablemente, una tendencia negativa y, por ello, se detecta un punto de atención.

10. Rechazo social. En alguna ocasión, la Fundación ha tenido que afrontar el rechazo social que generan sus programas. Dos ejemplos:

- Cuando se construyó el edificio del CEIS, para personas sin hogar, los vecinos del barrio se opusieron y, aprovechando un momento de campaña electoral,

arrancaron compromisos políticos y consiguieron que se cambiara su ubicación inicial.

- En algunas ocasiones, las familias chabolistas, en su mayor parte, de etnia gitana, realojadas en viviendas normales, sufren el rechazo de las comunidades de vecinos.

Sin embargo, se trata de episodios puntuales, sin que se observe una tendencia clara. Aunque todo ello se ha constatado en Burgos, lo consideramos un nodo del macrosistema por entender que se trata de algo socialmente generalizado, sin que se identifique como un elemento exclusivo del territorio.

11. Crisis del estado de bienestar. Nos encontramos ante un cuestionamiento continuo del denominado estado de bienestar, no iniciado pero sí acentuado por la crisis económica, lo que ha supuesto grandes reformas, identificándose, además, una tendencia negativa. Lo consideramos parte del macrosistema, por no entender que se trata de algo propio de la época. Se detecta un punto de atención.

12. Participación ciudadana. Debido a múltiples factores, de índole social, tecnológico, cultural..., se observa una apertura creciente de vías de participación, así como de un crecimiento del asociacionismo.

13. Corrupción. Desconfianza política. El descubrimiento de casos de corrupción de considerable importancia, en un momento de recesión, en el que muchas personas han perdido su empleo, ha tenido un efecto negativo en la confianza en la política. Este elemento afecta a cualquier organización social.

14. Movimientos sociales. En línea con los dos puntos anteriores y quizás debido a los cambios sociales, políticos y económicos que han acontecido durante el inicio del siglo XXI, se ha identificado un incremento en los movimientos sociales. Algunos de ellos han terminado convirtiéndose en plataformas (afectados por la hipoteca...) e incluso en partidos políticos.

TABLA 24.- RELACIONES DEL MACROSISTEMA DE LA FUNDACIÓN LESMES.

Macrosistema									
Relación	Dimensiones relacionales					Valor	Tendencia	Punto de acción	Acción
	Nodo	Ámbito territorial	Incidencia	Importancia		2,94			
				0,97					
Desigualdad social	España	Directa	2	Influyente	2	4	↓	Atención	
Estado de derecho y sistema democrático consolidado	España	Tangencial	1	Influyente	2	3	—		
Exclusión social	España	Directa	2	Determinante	3	5	↓	Atención	
Situación de salida de crisis	España	Tangencial	1	Influyente	2	3	↑	Oportunidad	
Modelo económico basado en el consumo	Europa - Global	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	—		
Posible crisis del modelo territorial y nacionalismos	Europa - Global	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	↓		
Desigualdad territorial	Europa - Global	Tangencial	1	Influyente	2	3	↓	Atención	
Despoblación, dispersión y envejecimiento de la sociedad	Castilla y León	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	↓		
Racismo, sexismo y otros tipos de discriminación	Europa - Global	Directa	2	Influyente	2	4	↓	Atención	
Rechazo social	Burgos	Directa	2	Influyente	2	4	—		
Reformas y cambios del estado de bienestar	Europa - Global	Tangencial	1	Influyente	2	3	↓	Atención	
Participación ciudadana	Europa - Global	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	↑		
Corrupción. Desconfianza política.	España	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	—		
Movimientos sociales	España	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	—		
Complejidad política	España	Tangencial	1	Influyente	2	3	—		
Cambio climático	Europa - Global	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	↓		
Políticas neoliberales en educación, sanidad y ss.	Europa - Global	Directa	2	Influyente	2	4	↓	Atención	

Fuente: Elaboración propia.

15. Complejidad política. Una de las consecuencias de todo ello ha sido la complejidad del mapa político, que se traduce en un mayor debate de todos los asuntos clave, pero, por otro lado, en una dificultad importante para la toma de decisiones.

16. Cambio climático. Se detecta una tendencia negativa en este nodo. La situación y la problemática medioambiental afecta, en mayor o menor medida a la Fundación, como a cualquier otra entidad, más si cabe por ser el sector en el que se centra una de sus empresas de inserción. Por tratarse de una entidad social, el respeto al medio ambiente debe ser un aspecto tener en cuenta y a cuidar especialmente, por lo que influye en su desarrollo.

17. Políticas neoliberales. Las dificultades económicas han impulsado una tendencia, ya iniciada anteriormente, hacia políticas neoliberales en educación, sanidad y otros servicios básicos, generadoras de desigualdades sociales. Se observa una tendencia negativa y un punto de atención en este nodo.

6.- Cronosistema.

Los nodos del cronosistema son condiciones de la época en la que se desarrolla la entidad, sus características morales, culturales, ideológicas, de desarrollo tecnológico... En la tabla 25, se pueden ver los nodos, relaciones y puntos de acción de este sistema. Se identifican los siguientes:

1. Tecnologías de la información y la comunicación. Pocos acontecimientos han marcado una época como lo está haciendo el desarrollo y el uso de los móviles con internet, las redes sociales y todas las innovaciones tecnológicas que, en muy corto espacio de tiempo, han modificado el estilo de vida y de relación. Se identifica una tendencia positiva y acelerada, detectándose una oportunidad en este nodo.

2. Sociedad civil y participación. En ninguna otra etapa de la historia se ha materializado como en ésta la participación ciudadana y el desarrollo y organización de

la sociedad civil. Va adquiriendo protagonismo político de forma creciente y también se detecta una oportunidad en este elemento del cronosistema.

3. Predominio del "yo" sobre el "nosotros". Sin embargo, paradójicamente, se tiende a una sociedad individualista y competitiva. Se detecta un punto de atención en este nodo.

4. Modelo desigual y poco sostenible. A pesar de que, en la historia no se ha dejado de avanzar en la conquista de derechos sociales, en la etapa actual no se ha logrado hacer desaparecer las desigualdades tanto entre las distintas zonas del planeta, como entre los habitantes de un mismo territorio. Todo ello, en el marco de un modelo social y medioambiental insostenible a medio o largo plazo. La tendencia es, incluso, negativa.

5. Hegemonía del mercado. Sin entrar a valorar si resulta beneficioso o perjudicial, sigue más vigente que nunca una economía de mercado duro, residiendo una parte importante del poder político en los núcleos de la economía, como las grandes multinacionales, los bancos, los fondos de inversión...

6. Exceso de normativa y burocracia. En lo que respecta a la administración pública asistimos a una etapa marcada por la creciente burocracia y el exceso de normativa, que incluye leyes, normas, reglamentos, ordenanzas, instrucciones... en casi todos los ámbitos. Se observa una tendencia negativa en este nodo y un punto de atención para la entidad de referencia, pues afecta de forma "directa" e "influyente".

7. Sociedad patriarcal en declive. Afortunadamente, la milenaria sociedad patriarcal está en cuestión. Aunque a un ritmo más lento del deseable y lamentando que todavía quedan muchos aspectos que cambiar o mejorar, nunca en la historia se había llegado al nivel actual de igualdad de oportunidades. La tendencia es positiva.

8. Sociedad abierta vs religiosa. Tampoco se encuentra en la historia una sociedad tan abierta a la libertad de credos y con la tolerancia actual a procesar o no cualquier

creencia religiosa. No se trata de avances, al menos en este aspecto, de carácter cuantitativo, sino de que se han consolidado saltos cualitativos.

9. Estilo de vida estresante. Como consecuencia, aunque no exclusivamente, del modelo social basado en la competitividad, nuestra época viene marcada por el estrés continuo más que ninguna otra en la historia, observándose una tendencia negativa.

10. Escolarización y nivel educativo. Uno de los grandes avances que caracterizan nuestra época de la historia, con grandes diferencias respecto a todas las anteriores es la escolarización universal y la desaparición del analfabetismo. Nos referimos evidentemente, en este y en el resto de los nodos analizados en el cronosistema, a la sociedad occidental, en la que se desarrolla la entidad de referencia. Se detecta una tendencia positiva y una oportunidad en este nodo.

11. Bienestar: sanidad y educación universal. Esté en cuestión o no, el estado de bienestar sigue vigente en la época actual, al contar con una sanidad y con una educación universales, aunque con muchos matices, sin embargo, se detecta una tendencia negativa y un punto de atención en este elemento.

12. Calidad de vida y longevidad. Una de las consecuencias de todo ello, es la mejora sustancial en la calidad de vida y un aumento considerable de la esperanza de vida. La tendencia es positiva.

13. Proceso de construcción europea. Una característica importante de nuestra etapa de la historia es el largo y complejo proceso de construcción de la UE, uno de los procesos políticos solidarios de mayor envergadura. En el momento actual, atraviesa una etapa delicada, detectándose una tendencia negativa, quizás coyuntural. Punto de atención.

14. Globalización económica. Nuestra era viene marcada por la globalización, característica única y completamente nueva en la historia. Se observa una tendencia positiva, en general.

15. Desdemocratización de la relación del tercer sector con la administración. Para finalizar, vamos a analizar un elemento que afecta a las organizaciones sociales, propio de nuestra época, aunque más de un "microtiempo", es decir, de un subnivel del cronosistema.

Para ello vamos a basarnos en un trabajo anterior (Santos, 2004)²²⁰. Desde la administración pública, frecuentemente, se ve a las organizaciones sociales como meros brazos ejecutores de las políticas públicas y se da una relación asimétrica, asumida por las OS, debido a la procedencia de los recursos. Se va eliminando la necesaria relación de colaboración. Este aspecto se agrava cuando dicha relación asimétrica no se produce con los representantes de la comunidad, los políticos, sino con los funcionarios y técnicos. Dicha tecnocracia, acompañada en ocasiones de desconfianza, debido al estatus de unos y otros, repercute en una desdemocratización de la relación.

Desde el momento en que la administración toma las riendas, toma las decisiones y utiliza a las OS, siempre con criterios técnicos, evaluando y valorando las necesidades de los propios ciudadanos e intentándolas cubrir con recursos limitados (en ocasiones autolimitados por no considerarse prioridades políticas), se produce un alejamiento y una debilitación del tejido social, cuyo efecto inmediato es la anteriormente mencionada indefensión aprendida. Los criterios técnicos no pueden aplicarse aislados porque siempre hay matices y cuestiones clave que están sometidas a opinión, de manera que lo técnico y lo político se solapan. Cuando sólo se tienen en cuenta estos criterios, a la hora de emprender proyectos sociales y se someten a ellos, se produce una vez más desdemocratización (pág. 218).

Se detecta un punto de atención en este nodo.

En la tabla 26, se resumen todos los nodos identificados, organizados por sistemas.

²²⁰ Santos, M. (2004). El papel de la comunicación en la participación. En Herranz, J. M. y Salinas, F. (ed). *La Comunicación en el Ámbito de la Economía Social*. (pp. 207-223). Salamanca. Universidad Católica de Ávila.

TABLA 25.- RELACIONES DEL CRONOSISTEMA DE LA FUNDACIÓN LESMES.

Cronosistema									
Relación	Dimensiones relacionales					Valor	Tendencia	Punto de acción	Acción
	Nodo	Ámbito territorial	Incidencia	Importancia		3,00			
1,00									
Tecnologías de la información y la comunicación	Europa - Global	Directa	2	Determinante	3	5	↑	Oportunidad	
Protagonismo de la sociedad civil y participación	Europa - Global	Tangencial	1	Influyente	2	3	↑	Oportunidad	
Predominio del "yo" individual sobre el "nosotros"	Europa - Global	Tangencial	1	Influyente	2	3	↓	Atención	
Modelo económico y social desigual y poco sostenible	Europa - Global	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	↓		
Hegemonía del mercado y de la competitividad	Europa - Global	Tangencial	1	Influyente	2	3	—		
Exceso de normativa y burocracia	España	Directa	2	Influyente	2	4	↓	Atención	
Sociedad patriarcal en declive	Europa - Global	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	↑		
Sociedad abierta vs religiosa	Europa - Global	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	↑		
Estilo de vida estresante	Europa - Global	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	↓		
Escolarización y nivel educativo	España	Directa	2	Influyente	2	4	↑	Oportunidad	
Bienestar: sanidad y educación universal	España	Directa	2	Influyente	2	4	↓	Atención	
Calidad de vida y longevidad	España	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	↑		
Proceso de construcción europea	Europa - Global	Tangencial	1	Influyente	2	3	↓	Atención	
Globalización económica	Europa - Global	Tangencial	1	Circunstancial	1	2	↑		
Desdemocratización de relación tercer sector - admón.	España	Directa	2	Influyente	2	4	↓	Atención	

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 26.- *SISTEMAS Y NODOS IDENTIFICADOS DE LA FUNDACIÓN LESMES.*

Evaluación relacional. Sistemas y nodos.					
Ontosistema	Microsistema	Mesosistema	Exosistema	Macrosistema	Cronosistema
Conjunto de características internas de la organización responsable programa.	Incluye las estructuras más cercanas a la OS, con las que tiene relación directa e inmediata.	Este sistema está compuesto por las conexiones entre las diferentes estructuras del microsistema. Son relaciones entre microsistemas.	Es el sistema social extendido, en el que la OS no interactúa directamente. Las estructuras de este nivel afectan indirectamente, modificando el microsistema o el mesosistema. Para la OS, se trata del marco político y legislativo.	No es un marco de estructuras, se trata de un sistema cultural e ideológico que afecta transversalmente. Son elementos de esta capa: las leyes, las costumbres...	Es la época en la que actúa y crece la OS, sus características morales, culturales, ideológicas, de desarrollo tecnológico... Podemos diferenciar distintos subniveles: microtiempo, macrotiempo...
Nodos	Nodos	Nodos	Nodos	Nodos	Nodos
Equipos de los programas	Beneficiarios	Administración - beneficiarios	Fundaciones y mecenazgo	Desigualdad social	TICs
Equipos de las empresas	Administración	Trabajadores - administración	Asociaciones	Estado de derecho y democracia	Sociedad civil y participación
Equipo de administración	Empresas	Obras sociales - administración	Tercer Sector	Exclusión social	Modelo desigual y poco sostenible
Directivos o líderes	Obras sociales	Administración - organizaciones sociales	Contratación pública	Desarrollo y modelo social del tercer sector	Hegemonía del mercado
Personas	Voluntarios	Sindicatos - empresas	Subvenciones	Desempleo y precariedad laboral	Sociedad patriarcal en declive
	Medios de comunicación	Sindicatos - administración	Empresas de inserción	Situación de salida de crisis	Sociedad abierta vs religiosa
	Entidades financieras	Universidades - empresas	Economía social	Modelo económico basado en el consumo	Estilo de vida estresante
	Redes	Entidades financieras - administración	Servicios sociales	Modelo territorial y nacionalismos	Predominio del "yo" sobre el "nosotros"
	Universidades	Obras sociales - beneficiarios	Empleo	Despoblación, dispersión y envejecimiento	Escolarización y nivel educativo
	Sindicatos	Partidos políticos - sindicatos	Educación y formación	Racismo, sexismo y otros	Bienestar: sanidad y educación universal
	Partidos políticos	Beneficiarios - empresas	Fondos estructurales	Rechazo social	Calidad de vida y longevidad
	Clientes	Trabajadores - administración	Discapacidad	Crisis del estado de bienestar	Proceso de construcción europea
	Proveedores	Empresas - medios de comunicación	Voluntariado	Participación ciudadana	Globalización económica
	Organizaciones sociales	Laboral	Movimientos sociales	Exceso de normativa y burocracia
	Empresas sociales	Fiscal y contable	Cambio climático	Desdemocratización
		Protección de datos	Políticas neoliberales (educación, sanidad...)	
		Detección de fraude y blanqueo	Complejidad política	
			Corrupción. Desconfianza política.	
			Desigualdad territorial	

Fuente: Elaboración propia.

7.- Conclusiones y resultados de la evaluación relacional.

En este apartado se recoge un resumen objetivo y descriptivo de los resultados y conclusiones del componente relacional de la evaluación realizada, dejando su interpretación final, igual que la del componente del impacto, para el CAPÍTULO VI.- Conclusiones generales.

a.- Relaciones.

La tabla 27 recoge el resumen de las relaciones identificadas en los 3 sistemas más cercanos a la OS.

TABLA 27.- RESUMEN Y TIPOS DE RELACIONES IDENTIFICADAS EN LOS SISTEMAS CERCANOS.

RELACIONES IDENTIFICADAS				
Tipo	Ontosistema	Microsistema	Mesosistema	TOTAL
Supremacía				
Colaboración	7	49	8	64
Fidelidad		19		19
Liderazgo	1		1	2
Alianza	3	29	6	38
Subordinación				
Privilegio				
Competición		1		1
Supeditación				
Predominio				
Cooperación		1		1
Sumisión				
Preeminencia			1	1
Apoyo		13		13
Acatamiento		3		3
Prioridad				
Competencia		9		9
Resignación				
Sin relación		1		1

Fuente: Elaboración propia.

- La mayor parte de las relaciones son de simetría. Es necesario señalar que, como se puede ver en la tabla 27, en muchas ocasiones, las relaciones similares están

agrupadas, por lo que aquí hablamos de tipos de relaciones. Entre ellas, destacan las de colaboración, es decir, positivas y de alta afinidad; seguidas de las calificadas como alianza, de afinidad media. En menor número encontramos las relaciones de apoyo, es decir, también simétricas, aunque de carácter neutro.

- Se identifica un número importante de relaciones de fidelidad, en su mayor parte, cuando se trata de relaciones con la administración, en las que la dimensión simetría es de dependencia.
- Aparece alguna de dominancia (liderazgo y preeminencia) y 9 de competencia.

b.- Puntos de acción.

Los puntos de acción detectados aparecen resumidos en la tabla 29 y los puntos de corte para su selección, en la tabla 28. Para el establecimiento de los puntos de corte, según lo señalado en el CAPÍTULO III.-C.-2.-d.- de este trabajo, se fijan los siguientes percentiles:

- Para los sistemas cercanos:
 - < 50 para los puntos de mejora.
 - < 75 para el riesgo.
 - < 75 y > 25 y tendencia negativa, para los de atención, respectivamente, según su aportación.
 - > 90 para las oportunidades (en el mesosistema, sólo con tendencia positiva).
- Para los sistemas lejanos:
 - < 50 si hay tendencia negativa para los puntos de atención.
 - > 50 si hay tendencia positiva para las oportunidades.

La parte más importante de esta evaluación relacional es la aplicada, es decir la detección de puntos que orientan a la entidad a tomar decisiones y a planificar la estrategia a seguir para favorecer y dirigir su desarrollo. Así, se han hallado 33 oportunidades, 8 mejoras y 3 riesgos, a los que hay que sumar otros 43 aspectos a los que conviene prestar atención. La mayor parte se identifican en el microsistema y en el mesosistema, por constituir el campo de actuación más factible para la entidad. Será decisión de la propia entidad seleccionar y priorizar los puntos y las futuras actuaciones.

TABLA 28.- PUNTOS DE CORTE PARA HALLAR LOS PUNTOS DE ACCIÓN.

Puntos de corte										
Punto de acción	Aportación	Percentil	Punto de corte	Ontosistema	Microsistema	Mesosistema	Percentil	Exosistema	Macrosistema	Cronosistema
Mejora	Imprescindibles e importantes	50	Corte	< Media - (Desviación típica * N)			-			
			N	-0,57	0,17	-				
Riesgo	Imprescindibles e importantes	75	Corte	< Media - (Desviación típica * N)			-			
			N	-0,57	-0,77	-				
Atención	Imprescindibles	75	Corte	< Media - (Desviación típica * N)			50	> Media + (Desviación típica * N) (sólo si ↑)		
			N	-0,57	-0,77	-0,92		0,22	-0,10	0,00
	Importantes, necesarias y otras	25	Corte	< Media - (Desviación típica * N)			-	-	-	-
			N	0,19	0,88	0,72		-	-	-
	Imprescindibles e importantes	-	Corte	Tendencia ↓			-	-	-	-
			N							
Oportunidad	Todos	90	Corte	> Media + (Desviación típica * N) (Mesosistema sólo si ↑)			50	> Media + (Desviación típica * N) (sólo si ↑)		
			N	0,57	1,69	1,63		0,22	-0,10	0,00

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 29.- PUNTOS DE ACCIÓN IDENTIFICADOS.

POSIBLES PUNTOS DE ACCIÓN IDENTIFICADOS							
Punto de acción	Ontosistema	Microsistema	Mesosistema	Exosistema	Macrosistema	Cronosistema	TOTAL
Mejora	1	7					8
Riesgo		3					3
Atención	2	25	3	2	6	5	43
Oportunidad		13	11	5	1	3	33
TOTAL	3	48	14	7	7	8	87

Fuente: Elaboración propia.

B.- EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DE LOS PROGRAMAS Y EMPRESAS DE INSERCIÓN DE LA FUNDACIÓN LESMES.

Una vez recogida la información para llevar a cabo el segundo componente de nuestra evaluación, el del impacto social y económico, analizaremos los datos y veremos los resultados.

1.- Características de la muestra.

a.- Variable independiente.

Se han recogido datos de un total de 608 personas, que han participado en políticas activas de empleo en Burgos, durante el período comprendido entre el 1/01/2006 y el 31/12/2015, distribuidas en dos grupos:

TABLA 30.- *DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR PROGRAMAS (VARIABLE INDEPENDIENTE).*

Distribución		
Programa (VI)		Nº personas
Programa (Lesmes)	ET/TE/CO	15
	FOD	29
	CIS	3
	Experim.	87
	SEFE	115
	Itinerarios	78
	IRPF	29
	Empr. inserción	96
	Otros	5
Nº total de personas		457
Programa Otros	ET/TE/CO	5
	OFI	29
	FOD	56
	CIS	1
	Experim.	15
	Orientación	29
	Otra entidad	16
Nº total de personas		151

Fuente: Elaboración propia.

- Grupo experimental, formado por 457 personas que han participado en programas de la Fundación Lesmes.
- Grupo de control, formado por 151 personas que han participado en programas de otras entidades.

En la tabla 30, se detalla la distribución por programas, tal y como se describe y se categoriza la variable independiente, es decir, el tipo de programa en el que ha participado cada persona. Dicha categorización se concreta en la tabla 9.

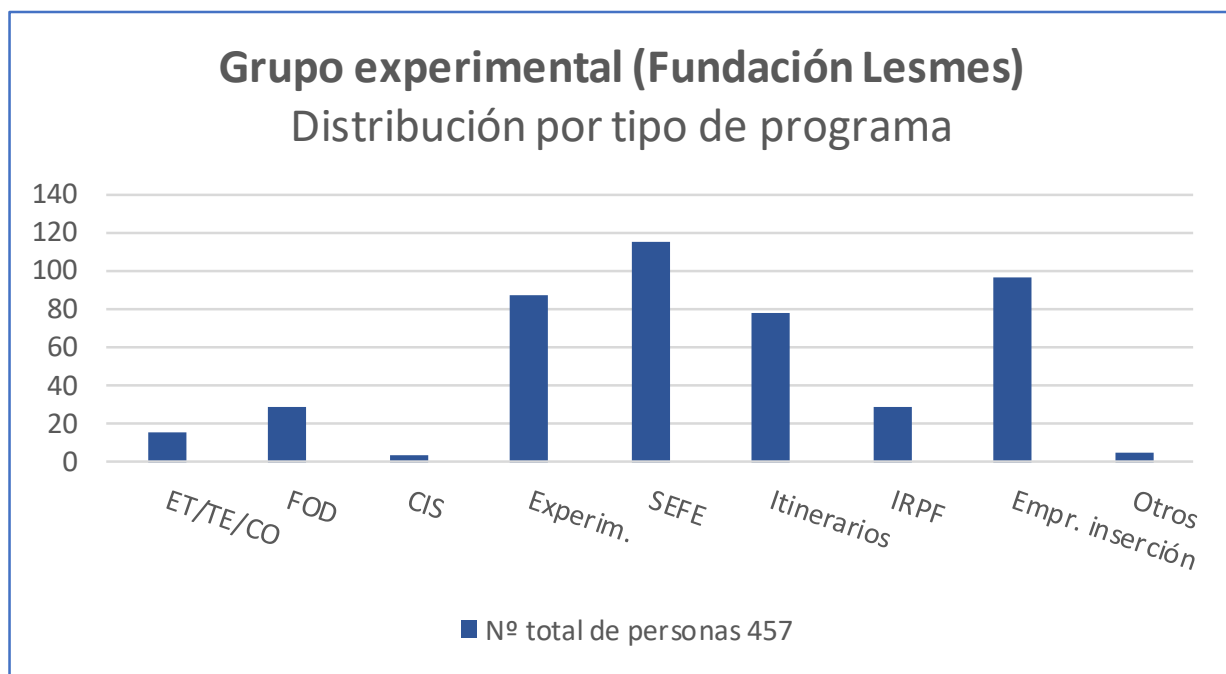
Indicaremos brevemente el tipo de programa para ambos grupos:

- ET/TE/CO: Programas mixtos de Formación y Empleo, también denominados Programas de Formación Dual, Escuelas Taller, Talleres de Empleo, Casas de Oficios..., en los que los beneficiarios están contratados durante un periodo de tiempo que varía entre 6 y 12 meses, a jornada completa, realizan una obra o servicio de interés general y reciben formación, al menos en un 25% de su jornada.
- FOD: Formación Ocupacional, siguiendo los diferentes certificados de profesionalidad. Incluyen prácticas en empresas.
- CIS: Contratos de Interés Social. Las personas están contratadas por un periodo que suele ser de 6 meses para realizar una obra o un servicio de interés general.
- Experm. Programas experimentales, que consisten en intervenciones innovadoras, que pueden incluir formación, tanto en competencias básicas, transversales, como profesionales; intermediación, orientación, prospección, prácticas en empresas...
- SEFE. Programa de inserción y formación ocupacional originado en un programa Horizon (Iniciativa Comunitaria), posteriormente asumido por el Ayuntamiento de Burgos. Se caracteriza por incluir acciones de formación, tanto en competencias básicas, transversales, como profesionales; de carácter muy adaptable a las personas con especiales dificultades, muy flexible y que incluye acciones de intermediación, orientación, prospección, prácticas en empresas...

- Itinerarios y Orientación: Desarrollo de itinerarios de inserción que no incluyen acciones de formación. Se trata de varios programas de orientación laboral e intermediación.
- IRPF: Programa similar al SEFE, dirigido especialmente a mujeres con especiales dificultades, cofinanciado por el IRPF.
- Empr. Inserción: Empresas de inserción de la Fundación: lavandería, reformas, limpiezas, hostelería, alimentación, medio ambiente...
- OFI: Programa de Orientación, Formación e Inserción Sociolaboral.
- Otros: Otros programas de inserción sociolaboral.

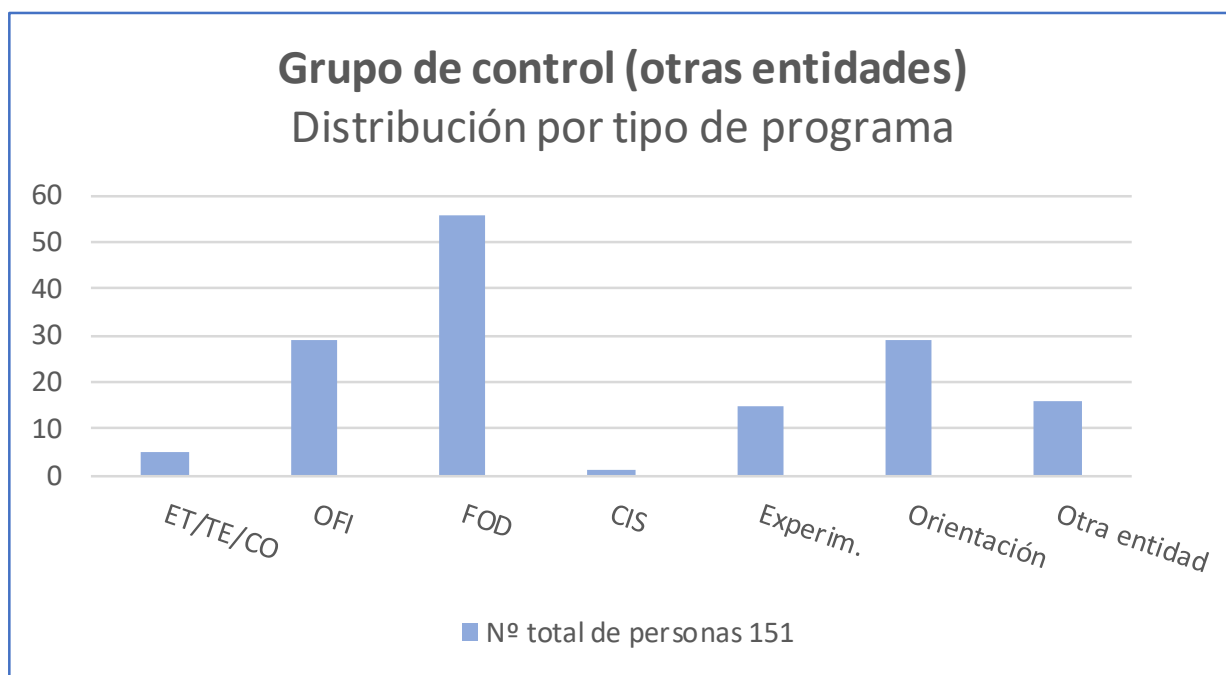
En el gráfico 13, aparece la distribución del grupo experimental, según el tipo de tratamiento recibido y en el gráfico 14, la del grupo de control.

GRÁFICO 13.- *DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR PROGRAMAS. GRUPO EXPERIMENTAL.*



Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 14.- *DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR PROGRAMAS. GRUPO DE CONTROL.*



Fuente: Elaboración propia.

b.- Variables complementarias.

Veamos a continuación las variables complementarias, de carácter descriptivo, clasificadas en la tabla 10: edad, sexo, estudios y perfil, y su relación con la variable independiente.

i.- Edad.

En la tabla 31, se resume la distribución de la muestra, indicando la edad, por programas, tanto en el grupo experimental como en el de control.

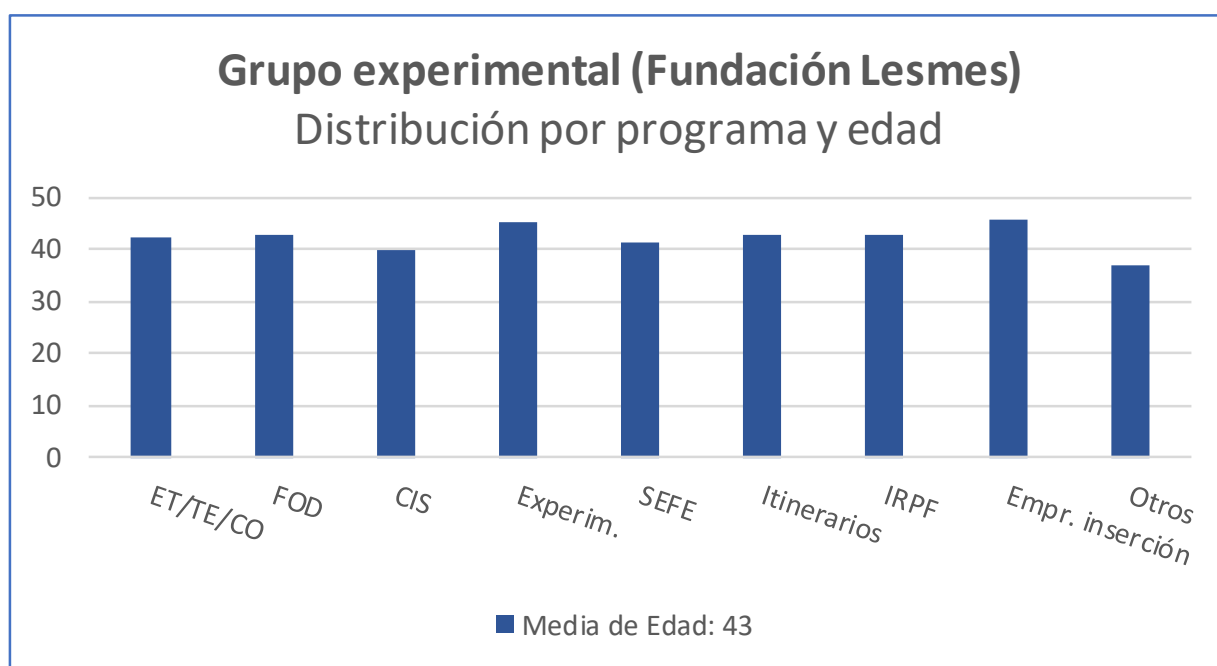
En el gráfico 15, aparece la distribución de la edad por programas del grupo experimental y en el gráfico 16, la del grupo de control.

TABLA 31.- *DISTRIBUCIÓN DE LA EDAD POR PROGRAMAS.*

Relación VI (Intervención) - Edad			
Programa (VI)		Nº personas	Edad
Programa (Lesmes)	ET/TE/CO	15	42
	FOD	29	43
	CIS	3	40
	Experim.	87	45
	SEFE	115	41
	Itinerarios	78	43
	IRPF	29	43
	Empr. inserción	96	46
	Otros	5	37
Total / Media		457	43
Programa Otros	ET/TE/CO	5	47
	OFI	29	39
	FOD	56	45
	CIS	1	43
	Experim.	15	42
	Orientación	29	46
	Otra entidad	16	43
Total / Media		151	44

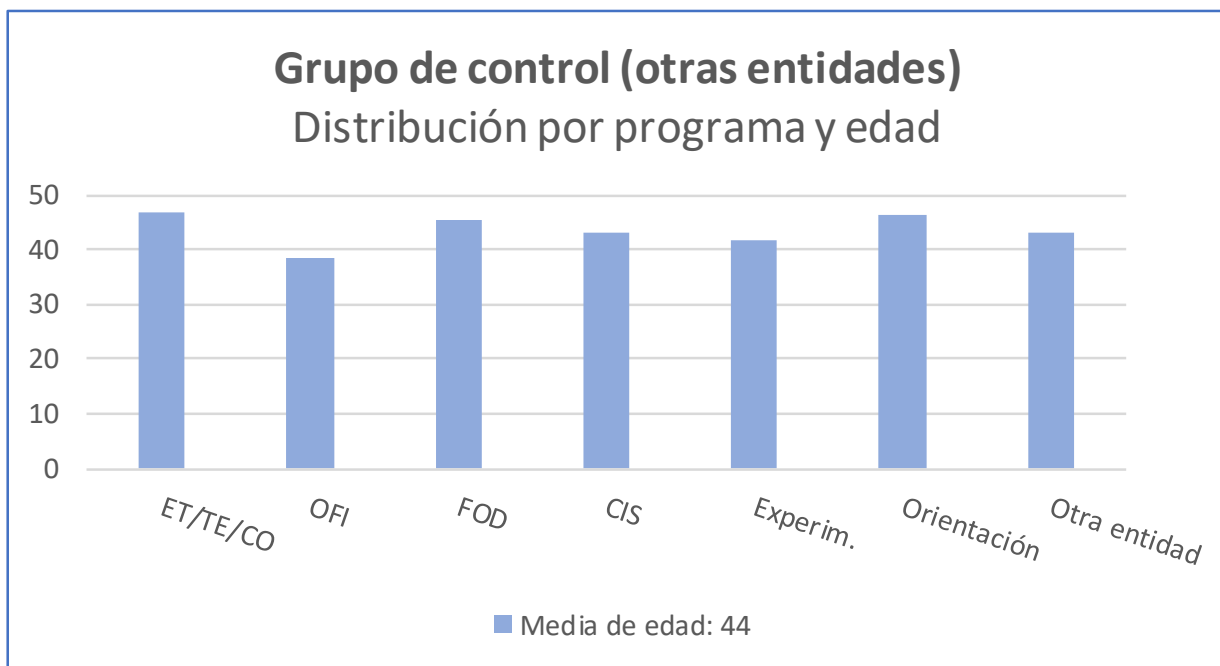
Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 15.- *DISTRIBUCIÓN DE LA EDAD POR PROGRAMAS. GRUPO EXPERIMENTAL.*



Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 16.- *DISTRIBUCIÓN DE LA EDAD POR PROGRAMAS. GRUPO DE CONTROL.*



Fuente: Elaboración propia.

ii.- Sexo.

En la tabla 32, se resume la distribución de la muestra, indicando el sexo, por programas, tanto en el grupo experimental como en el de control.

En el gráfico 17, aparece la distribución de la variable sexo por programas del grupo experimental y en el gráfico 18, la del grupo de control.

iii.- Estudios.

En la tabla 33, se resume la distribución de la muestra por nivel de estudios y por programas, tanto en el grupo experimental como en el de control.

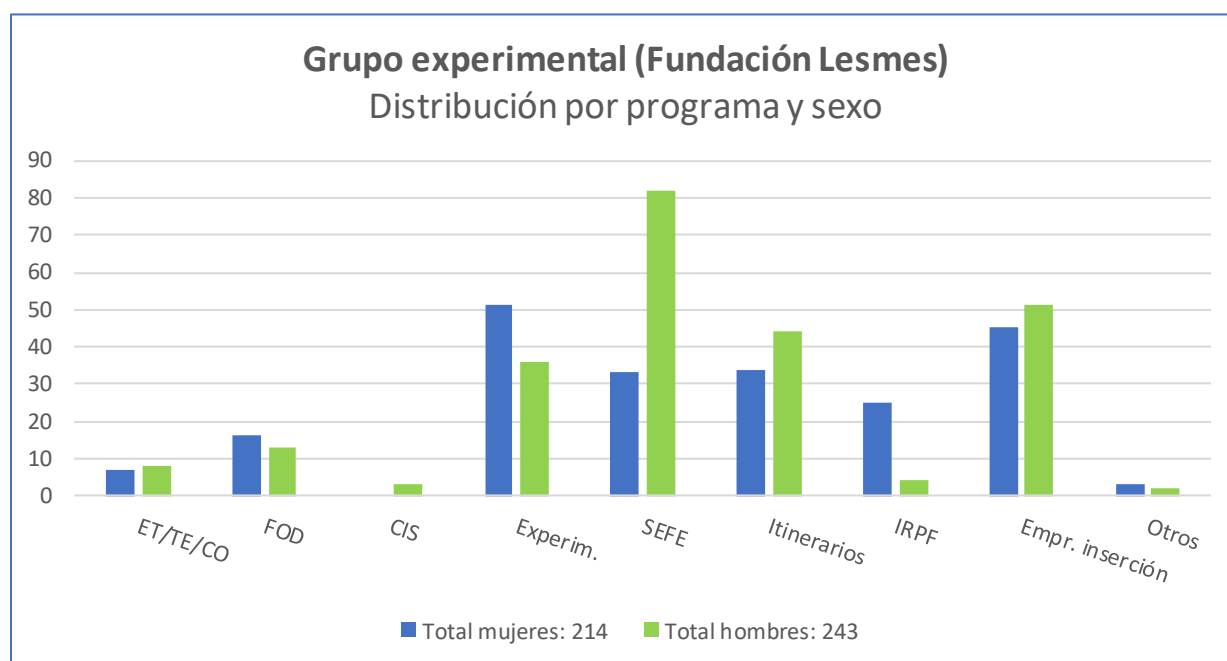
En el gráfico 19, aparece la distribución de la variable nivel de estudios por programas del grupo experimental y en el gráfico 20, la del grupo de control.

TABLA 32.- *DISTRIBUCIÓN DEL SEXO POR PROGRAMAS.*

Relación VI (Intervención) - Sexo				
Programa (VI)		Nº personas	Mujer	Hombre
Programa (Lesmes)	ET/TE/CO	15	7	8
	FOD	29	16	13
	CIS	3	0	3
	Experim.	87	51	36
	SEFE	115	33	82
	Itinerarios	78	34	44
	IRPF	29	25	4
	Empr. inserción	96	45	51
	Otros	5	3	2
Total		457	214	243
Porcentaje		-	47%	53%
Programa Otros	ET/TE/CO	5	1	4
	OFI	29	10	19
	FOD	56	13	43
	CIS	1	0	1
	Experim.	15	4	11
	Orientación	29	12	17
	Otra entidad	16	6	10
	Total		151	46
Porcentaje		-	30%	70%

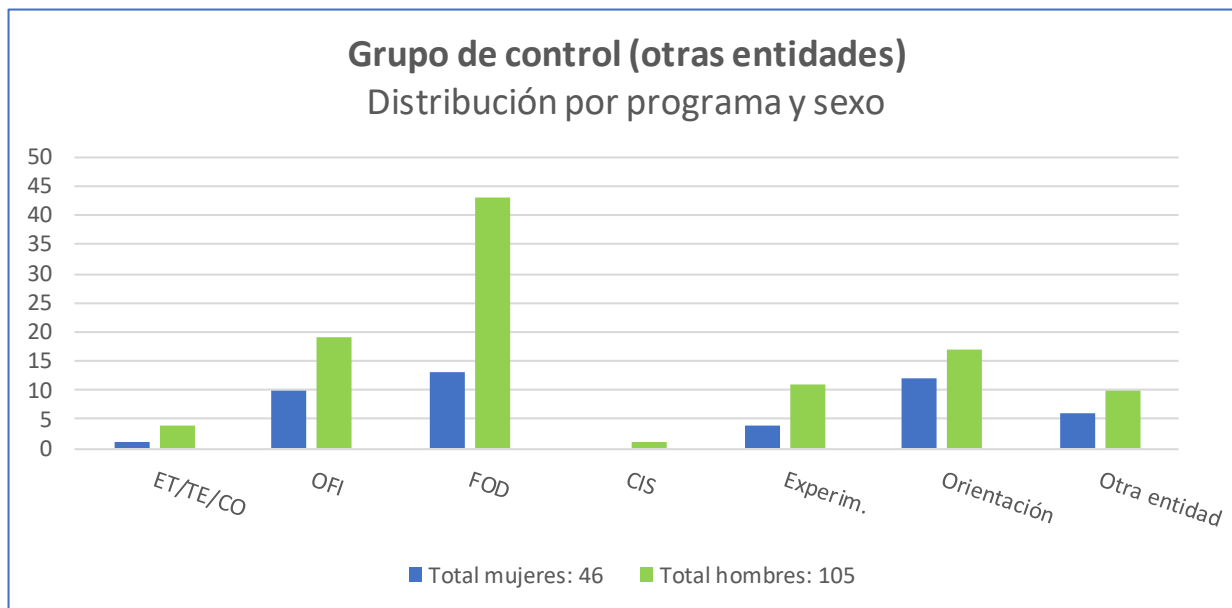
Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 17.- *DISTRIBUCIÓN DEL SEXO POR PROGRAMAS. GRUPO EXPERIMENTAL.*



Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 18.- DISTRIBUCIÓN DEL SEXO POR PROGRAMAS. GRUPO DE CONTROL.



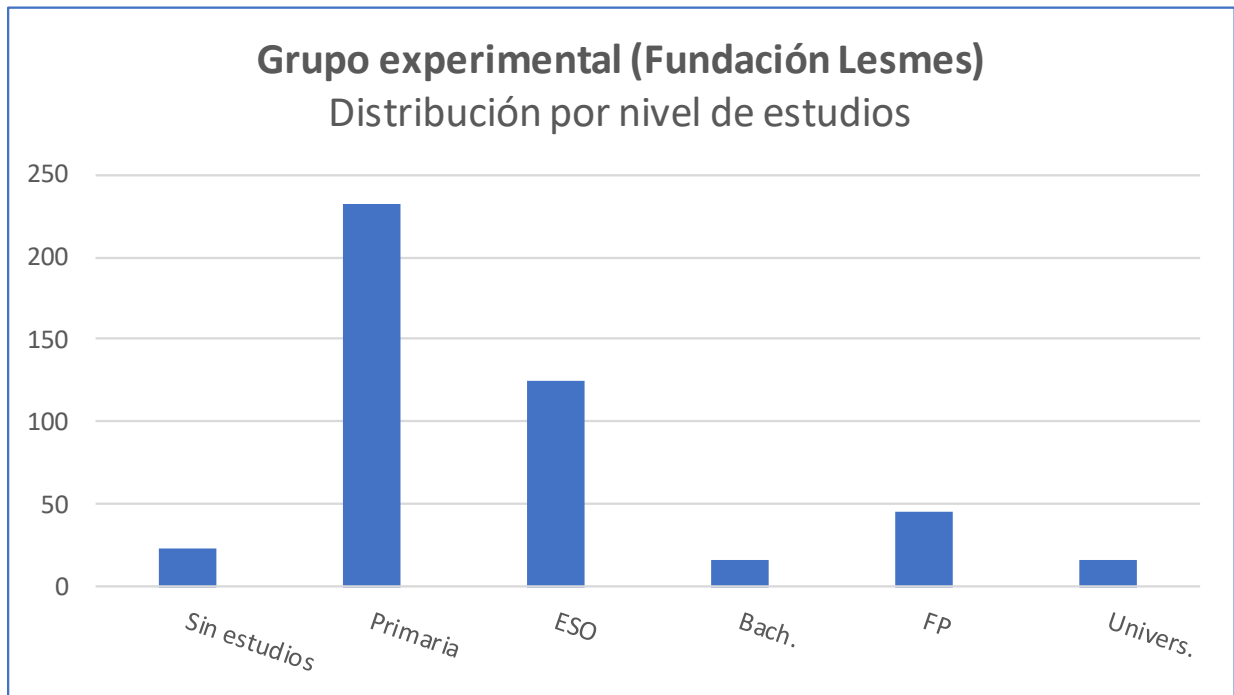
Fuente: Elaboración propia.

TABLA 33.- DISTRIBUCIÓN DEL NIVEL DE ESTUDIOS POR PROGRAMAS.

Relación VI (Intervención) - Estudios								
Programa (VI)		Nº personas	Sin estudios	Primaria	ESO	Bach.	FP	Univers.
Programa (Lesmes)	ET/TE/CO	15	0	12	3	0	0	0
	FOD	29	1	10	17	0	0	1
	CIS	3	0	2	1	0	0	0
	Experim.	87	2	33	25	4	19	4
	SEFE	115	4	48	48	5	4	6
	Itinerarios	78	2	46	19	0	9	2
	IRPF	29	2	12	5	0	8	2
	Empr. inserción	96	11	68	4	7	5	1
	Otros	5	1	1	3	0	0	0
Total	457	23	232	125	16	45	16	
Porcentaje	-	5%	51%	27%	4%	10%	4%	
Programa Otros	ET/TE/CO	5	0	2	2	0	0	1
	OFI	29	0	8	18	0	2	1
	FOD	56	1	19	27	1	3	5
	CIS	1	0	1	0	0	0	0
	Experim.	15	1	7	4	0	3	0
	Orientación	29	2	12	9	1	4	1
	Otra entidad	16	0	8	7	0	0	1
Total	151	4	57	67	2	12	9	
Porcentaje	-	3%	38%	44%	1%	8%	6%	

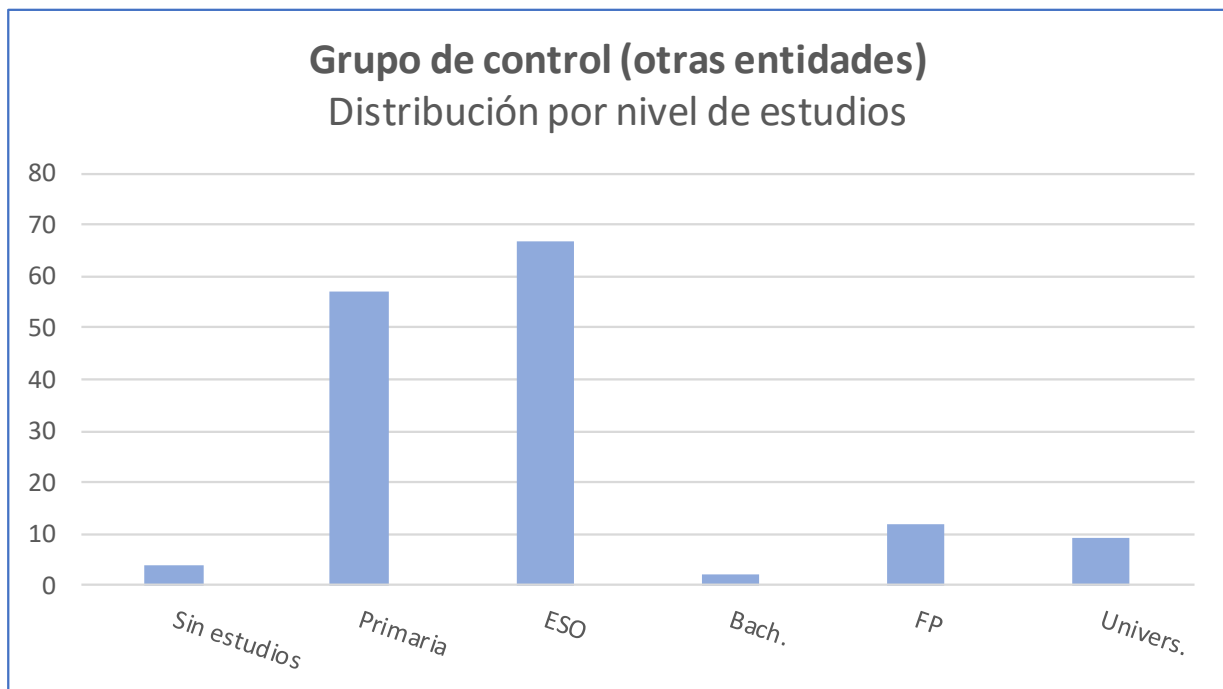
Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 19.- DISTRIBUCIÓN DEL NIVEL DE ESTUDIOS POR PROGRAMAS. GRUPO EXPERIMENTAL.



Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 20.- DISTRIBUCIÓN DEL NIVEL DE ESTUDIOS POR PROGRAMAS. GRUPO DE CONTROL.



Fuente: Elaboración propia.

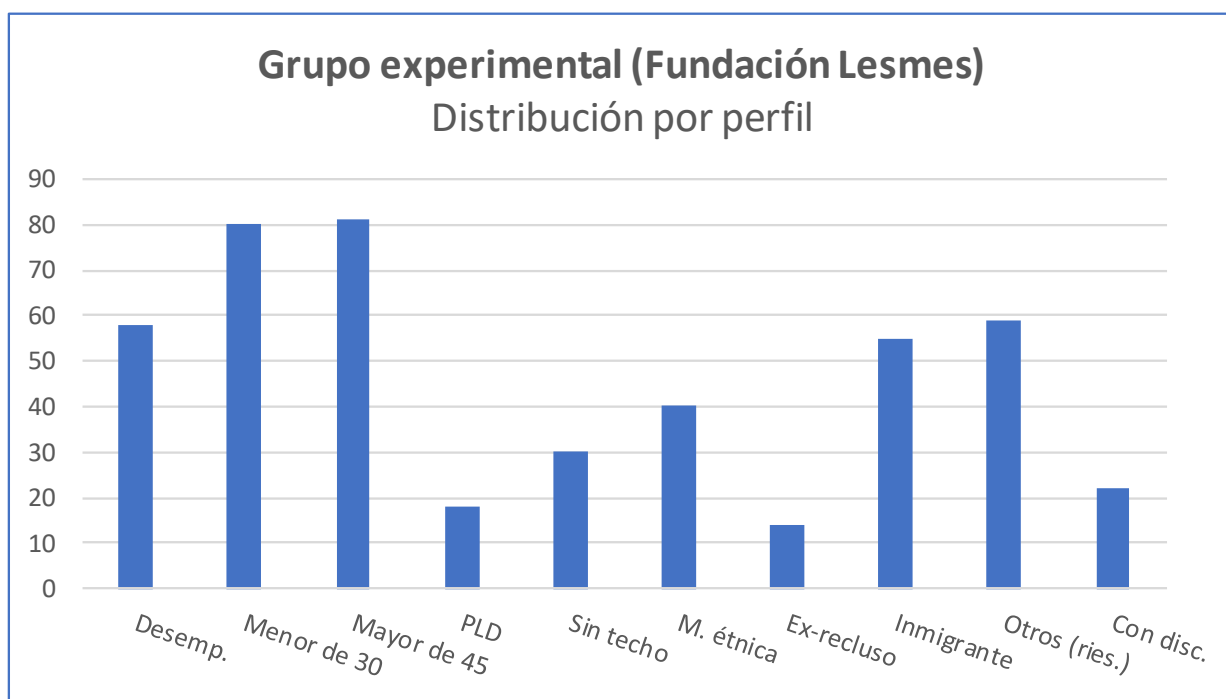
iv.- Perfil.

TABLA 34.- DISTRIBUCIÓN DEL PERFIL POR PROGRAMAS.

Relación VI (Intervención) - Perfil												
Programa (VI)	Nº personas	Desemp.	Menor de 30	Mayor de 45	PLD	Sin techo	M. étnica	Ex-recluso	Inmigrante	Otros (ries.)	Con disc.	
Programa (Lesmes)	ET/TE/CO	15	6	2	4	0	0	0	0	1	2	0
	FOD	29	1	8	9	4	0	0	0	1	2	4
	CIS	3	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0
	Experim.	87	32	27	22	0	0	1	0	5	0	0
	SEFE	115	13	21	17	7	2	10	0	28	12	5
	Itinerarios	78	0	17	22	1	3	0	7	7	12	9
	IRPF	29	4	4	5	0	1	4	0	6	3	2
	Empr. inserción	96	2	1	2	6	24	21	7	5	27	1
	Otros	5	0	0	0	0	0	2	0	1	1	1
	Total	457	58	80	81	18	30	40	14	55	59	22
Porcentaje	-	13%	18%	18%	4%	7%	9%	3%	12%	13%	5%	
Programa Otros	ET/TE/CO	5	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0
	OFI	29	2	5	8	3	0	0	0	0	11	0
	FOD	56	7	6	25	9	0	1	2	1	5	0
	CIS	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
	Experim.	15	0	3	3	0	0	0	1	4	1	1
	Orientación	29	2	3	11	0	2	0	2	6	2	1
	Otra entidad	16	1	2	3	1	0	1	0	5	1	2
Total	151	13	19	52	16	2	2	5	16	20	4	
Porcentaje	-	9%	13%	34%	11%	1%	1%	3%	11%	13%	3%	

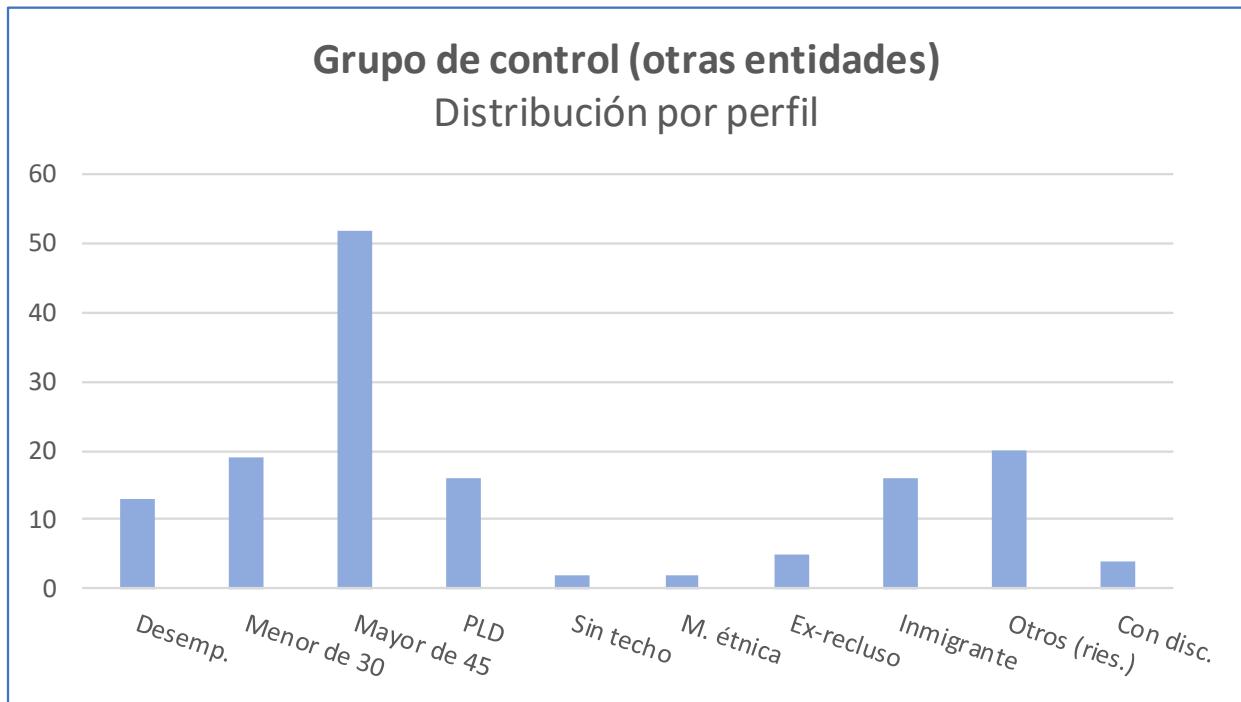
Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 21.- DISTRIBUCIÓN DEL PERFIL POR PROGRAMAS. GRUPO EXPERIMENTAL.



Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 22.- DISTRIBUCIÓN DEL PERFIL POR PROGRAMAS. GRUPO DE CONTROL.



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 34, se resume la distribución de la muestra, indicando el perfil, por programas, tanto en el grupo experimental como en el de control.

En el gráfico 21, aparece la distribución del perfil por programas del grupo experimental y en el gráfico 22, la del grupo de control.

2.- Comparación inicial de los grupos.

Antes de proceder al contraste de las hipótesis y a comparar los resultados de la variable dependiente en función de la independiente, es preciso asegurarse de que los grupos experimental y de control son comparables. La selección de la muestra se ha llevado a cabo de manera que la probabilidad de que sea así es alta, sin embargo, realizaremos una comparación estadística entre ambos grupos.

a.- Variable dependiente. Línea base.

En primer lugar y como comparación más importante, nos interesa la comprobar la equivalencia de la línea base de la variable dependiente, que es la diferencia del número de días cotizados antes y después de la intervención.

Comparamos, por tanto, la variable número de días cotizados en los dos años inmediatamente anteriores al inicio de la intervención, para averiguar si existen diferencias significativas entre ambas líneas base. Aplicamos la prueba t de Student, obteniendo los resultados que aparecen en la tabla 35. Es necesario destacar que, aunque la muestra del grupo de control no es tan grande como la del grupo experimental, debido a las dificultades anteriormente mencionadas para acceder a los datos, tiene el tamaño suficiente para poder realizar esta comparación y las siguientes y con ellas, obtener resultados estadísticamente robustos. Mientras el grupo de la Fundación Lesmes comienza el tratamiento con una media de 220 días cotizados los dos años anteriores, el grupo de otras entidades lo hace con una media de 245 (25 días de diferencia). Los resultados que ofrece el estadístico de contraste nos permiten concluir que no se encuentran diferencias significativas entre las líneas base de la variable dependiente. No podemos hablar de grupos estadísticamente equivalentes, sin embargo, estamos en condiciones de asegurar que las mediciones que realizaremos después del tratamiento, no se verán influidas por los valores previos.

TABLA 35.- COMPARACIÓN ENTRE GRUPOS. LÍNEA BASE VD.

Comparación entre grupos. Línea base.					
Grupos	Nº personas	Media Línea base (días cotizados 2 años anteriores)	Estadístico de contraste. t de Student.	Punto de corte	Contraste
Fundación Lesmes	457	220	0,173770	0,05	X
Otros Programas	151	245			

Fuente: Elaboración propia.

b.- Características descriptivas de los grupos. Variables complementarias.

También se comparan los dos grupos, para las observaciones de las variables complementarias (edad, sexo, estudios y perfil), aunque entendemos que se trata de circunstancias que afectan sólo tangencialmente a los resultados del estudio. Realizamos estas comparaciones para profundizar en la constatación de la similitud de los grupos. Igualmente, aplicamos la prueba t de Student para detectar diferencias entre grupos.

Como se puede apreciar en la tabla 36, la media de edad en la que se recibe el tratamiento de los dos grupos es muy similar: 38 años para el grupo experimental y 39 años para el control. La prueba estadística no detecta diferencias significativas, por lo tanto, entendemos que la edad no va a influir en las diferencias que puedan encontrarse en la variable dependiente.

TABLA 36.- *COMPARACIÓN ENTRE GRUPOS. EDAD.*

Comparación entre grupos. Edad.					
Grupos	Nº personas	Media Edad	Estadístico de contraste. t de Student.	Punto de corte	Contraste
Fundación Lesmes	457	38	0,135785	0,05	X
Otros Programas	151	39			

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 37, podemos ver la comparación de ambos grupos, experimental y de control, en lo que se refiere al sexo de sus componentes. Vemos que en el grupo de control hay un porcentaje mayor de hombres, por lo que el test estadístico detecta una diferencia significativa. Ante la dificultad para completar la muestra y entendiendo que no es conveniente eliminar sujetos del grupo de control, optamos por tener en cuenta esta circunstancia en la interpretación de los resultados. Realizaremos una comparación

de los resultados de la variable dependiente por sexos, para detectar alguna posibilidad de sesgo, en su caso.

TABLA 37.- COMPARACIÓN ENTRE GRUPOS. SEXO.

Comparación entre grupos. Sexo.						
Grupos	Nº personas	Mujer	Hombre	Estadístico de contraste. t de Student.	Punto de corte	Contraste
Fundación Lesmes	457	214	243	0,038051	0,05	✓
Otros Programas	151	46	105			

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 38 ofrece una comparación de ambos grupos en lo que se refiere al nivel de estudios alcanzado por sus integrantes. La prueba t de Student no detecta diferencias significativas entre los grupos, en esta variable. Podemos concluir que no influirá en las medidas de la variable dependiente.

TABLA 38.- COMPARACIÓN ENTRE GRUPOS. NIVEL DE ESTUDIOS.

Comparación entre grupos. Nivel de estudios.										
Grupos	Nº personas	Sin estudios	Primaria	ESO	Bach.	FP	Univers.	Estadístico de contraste. t de Student.	Punto de corte	Contraste
Fundación Lesmes	457	23	232	125	16	45	16	0,110268	0,05	✗
Otros Programas	151	4	57	67	2	12	9			

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en la tabla 39, se refleja la comparación entre los grupos analizados, en lo referente a la distribución del perfil. La prueba estadística detecta diferencias significativas entre ambos. No resulta viable ampliar la muestra del grupo de control y no parece aconsejable reducir la de ninguno de los grupos para hacerlos más

homogéneos, debido a que se produciría una pérdida importante de información. Por tanto, de igual forma que para la variable sexo, debemos tener en cuenta esta circunstancia a la hora de interpretar los resultados obtenidos de la variable dependiente. Analizaremos las mediciones de la misma, de forma diferencial para cada uno de los perfiles, para detectar el grado de influencia de esta variable en la VD.

TABLA 39.- *COMPARACIÓN ENTRE GRUPOS. PERFIL.*

Comparación entre grupos. perfil.														
Grupos	Nº personas	Desemp.	Menor de 30	Mayor de 45	PLD	Sin techo	M. étnica	Ex-recluso	Inmigrante	Otros (ries.)	Con disc.	Estadístico de contraste. t de Student.	Punto de corte	Contraste
Fundación Lesmes	457	58	80	81	18	30	40	14	55	59	22	0,002121	0,05	✓
Otros Programas	151	13	19	52	16	4	2	5	16	20	4			

Fuente: Elaboración propia.

3.- Contraste de hipótesis H1. Relación entre variables.

a.- Relación entre las variables independiente y dependiente.

En este apartado, vamos a abordar una de las claves de este estudio, la relación entre la variable independiente, que es el tipo de programa evaluado y si éste ha sido desarrollado por la Fundación Lesmes (grupo experimental) o por otra entidad (grupo de control); con la variable dependiente, que es la mejora de la situación laboral conseguida, medida por medio de la diferencia entre los días cotizados los dos años siguientes a la intervención y los dos años anteriores.

Someteremos a prueba, por lo tanto, la primera de nuestras hipótesis:

Hipótesis 1.- H1.- Los programas de inserción sociolaboral de la Fundación Lesmes (CEFE) y sus empresas de inserción (CEISLABUR, GRM y REUSAD) son eficaces y obtienen resultados diferencialmente positivos.

De ella extraemos 3 subhipótesis:

- H1.a.- Los programas con formación ofrecen mejores resultados que los que sólo tienen orientación.
- H1.b.- Los programas que incluyen prácticas en empresas ofrecen mejores resultados que los que no las incluyen, exceptuando las empresas de inserción.
- H1.c.- Las empresas de inserción ofrecen mejores resultados que el resto.

En la tabla 40, podemos ver los resultados del contraste de estas hipótesis. Para ello, aplicamos de nuevo la prueba t de Student. El primer resultado hallado mediante este test, en lo que respecta a la hipótesis 1, es que se encuentran diferencias significativas entre los programas llevados a cabo por la Fundación Lesmes y otras políticas activas de empleo. La diferencia de medias, entre las dos mediciones de la VD, es decir, entre los días de cotización generados por unos y otros es de 57 días. Los programas de la entidad evaluada generan 184 días, por 127 días logrados por el resto. Podemos rechazar la hipótesis nula y asegurar que las diferencias encontradas no se deben al azar, lo que nos lleva a presumir una relación causal entre ambas variables, una vez aislado el efecto de las otras variables.

En lo que respecta a las tres subhipótesis, encontramos que podemos rechazar, igualmente las tres hipótesis nulas correspondientes.

Por un lado, la t de Student indica que existen diferencias significativas entre los programas de formación y los que se limitan a la orientación e intermediación laboral. La diferencia entre las medias de días cotizados generados es de 46.

Por otro lado, dicha prueba estadística revela que los programas que incluyen prácticas en empresas también recogen mejores resultados, siendo la diferencia entre las medias de días cotizados de 58.

Por último, constatamos a través del mismo estadístico de contraste que las empresas de inserción ofrecen mejores resultados, estadísticamente significativos que el resto de intervenciones y políticas activas de empleo.

TABLA 40.- CONTRASTE DE HIPÓTESIS. H1.

Contraste de hipótesis									
Hipótesis		Nº personas de A	Nº personas de B	Media VD de A (diferencia de nº de días cotizados)	Media VD de B (diferencia de nº de días cotizados)	Diferencia Medias A-B	Estadístico de contraste. t de Student.	Punto de corte	Contraste
H1	Los programas de la Fundación Lesmes (A) ofrecen mejores resultados que los de otras entidades (B).	457	151	184	127	57	0,003560	0,05	✓
H1.a	Los programas con formación (A) ofrecen mejores resultados que los que sólo tienen orientación (B).	318	190	177	131	46	0,013447	0,05	✓
H1.b	Los programas que incluyen prácticas (A) ofrecen mejores resultados que los que no las incluyen, exceptuando las EI (B).	194	318	195	137	58	0,004463	0,05	✓
H1.c	Las empresas de inserción (A) ofrecen mejores resultados que el resto (B)	96	512	225	159	66	0,002207	0,05	✓

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 41.- RELACIÓN ENTRE EL TIPO DE PROGRAMA Y LA VARIABLE DEPENDIENTE.

Relación VI (Intervención) - VD (Días cotizados generados)						
Programa (VI)		Nº personas	nº días cotizados en los dos años anteriores	nº días cotizados en la EI	nº días cotizados en los dos años posteriores	Diferencia (VD)
Programa (Lesmes)	Formación competencias básicas y profesionales	110	222	-	375	219
	Formación competencias profesionales	213	184	-	317	199
	Prácticas no laborales y competencias profesionales	141	179	-	325	207
	Orientación e intermediación laboral	298	267	-	364	169
	Empresa de inserción	96	109	444	269	225
Total / Media		-	220	444	332	184
Programa Otros	Formación competencias básicas y profesionales	15	155	-	105	77
	Formación competencias profesionales	105	224	-	253	134
	Prácticas no laborales y competencias profesionales	53	169	-	263	165
	Orientación e intermediación laboral	104	264	-	256	120
	Empresa de inserción	0				
Total / Media		-	245		259	127

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 42.- RELACIÓN ENTRE PROGRAMA CONCRETO Y LA VARIABLE DEPENDIENTE.

Relación VI (Intervención) - VD (Días cotizados generados)						
Programa (VI)	Nº personas	nº días cotizados en los dos años anteriores	nº de días cotizados durante la intervención	nº días cotizados en los dos años posteriores	Diferencia (VD)	
Programa (Lesmes)	ET/TE/CO	15	66	210	333	271
	FOD	29	169	-	347	240
	CIS	3	50	180	120	70
	Experim.	87	398	-	464	141
	SEFE	115	188	-	341	213
	Itinerarios	78	270	-	282	118
	IRPF	29	201	-	305	176
	EI CB LV	33	126	432	259	206
	EI CB OR	5	170	331	348	291
	EI CB LP	14	54	259	211	209
	EI GRM	31	110	571	313	251
	EI RE	13	95	420	224	202
	Total Emp. Inserción	96	111	444	271	232
	Otros	5	182	-	46	0
Total / Media	457	220	356	332	184	
Programa Otros	ET/TE/CO	5	6	210	205	199
	OFI	29	256	-	213	76
	FOD	56	239	-	308	171
	CIS	1	0	180	0	0
	Experim.	15	300	-	307	168
	Orientación	29	307	-	272	87
	Otra entidad	16	168	-	132	83
Total / Media	151	245	195	259	127	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 41 y en la tabla 42, podemos ver con más detalle los días generados por tipo de intervención y por cada uno de los programas concretos evaluados, tanto de la entidad evaluada, como del resto de las intervenciones analizadas.

b.- Relación entre las variables complementarias y la variable dependiente.

Veamos ahora la relación de las variables complementarias con la variable dependiente, teniendo en cuenta la relación encontrada entre las mismas y la variable independiente, analizada más arriba.

En lo que se refiere a la edad, al no haber encontrado diferencias entre grupos, únicamente nos interesa este análisis por conocer si existe algún grupo de edad en el que los programas de inserción laboral logran resultados diferenciales. Como podemos apreciar en la tabla 43, sólo encuentran diferencias significativas entre el grupo de mayores de 45, con el que se obtienen resultados inferiores, aunque se constata que muy ligeramente.

Con respecto al sexo, los programas evaluados obtienen mejores resultados con los hombres que con las mujeres. Todo indica que las políticas activas han de adaptarse para corregir esta desigualdad. En este apartado, únicamente nos fijaremos en cómo afecta este hecho a la hora de contrastar nuestra hipótesis. Aunque la variable sexo pudiera influir, al constatar que los tratamientos evaluados son superiores con los hombres y al darse la circunstancia de que, en el grupo de control, hay un porcentaje superior de hombres que en el experimental, dicha influencia no haría sino ampliar las diferencias obtenidas entre ambos grupos, en lo que se refiere a la variable dependiente. La diferencia entre las medias de días cotizados entre hombres y mujeres es de 60.

El análisis de la relación entre el nivel de estudios y los resultados logrados por los programas evaluados, como podemos ver en la tabla 45, sólo hallan diferencias significativas en el reducido grupo de personas con estudios superiores. Es necesario tener en cuenta que el grueso de la muestra se concentra en las categorías de primaria

y secundaria, por lo que el nivel de estudios constituye una variable que afecta más tangencialmente, si cabe, que el resto de las variables complementarias analizadas, en lo que se refiere a los resultados de la variable dependiente y en su relación con la variable independiente.

Por último, en la tabla 46, podemos ver la relación del perfil con la variable dependiente. Más arriba, se ha señalado la no homogeneidad de los grupos experimental y de control, en lo que se refiere al perfil de las muestras. Debido a que, en prácticamente todas las situaciones evaluadas, se trata de personas con especiales dificultades de acceso al empleo, a priori, presumimos que esta variable no va ser determinante ni va a interferir decisivamente en la relación entre variable independiente y variable dependiente. Podría resultar de interés, por otro lado, desde el punto de vista aplicado, averiguar si los programas evaluados consiguen resultados diferenciales, en función de los diferentes perfiles. Sólo encontramos diferencias significativas en dos grupos: con el perfil de "mayores de 45 años" se obtienen resultados inferiores, tal y como hemos constatado en el análisis de la variable edad. Por el contrario, dichas intervenciones consiguen mejores resultados relativos con las personas "sin hogar". La explicación de esta constatación, probablemente, tenga relación con el hecho de que la entidad analizada destina gran cantidad de recursos a este colectivo y acumula muchos años de experiencia trabajando con el mismo. Teniendo en cuenta que las diferencias encontradas se refieren sólo a estos dos perfiles, podemos concluir que la influencia de esta variable no puede resultar decisiva en la relación observada entre las variables independiente y dependiente.

TABLA 43.- RELACIÓN ENTRE LA EDAD Y LA VARIABLE DEPENDIENTE.

Relación Edad - VD (Días cotizados generados)										
Edad		Nº personas	nº días cotizados en los dos años anteriores	nº días cotizados en los dos años posteriores	nº días cotizados en la EI	Diferencia (VD)	Diferencia medias ítem - resto ítems	Estadístico de contraste. t de Student.	Punto de corte	Diferencias significativas
Programa (Lesmes)	Menor de 30	134	199	334	265	183	-1	0,476140	0,05	x
	De 30 a 45	191	229	357	400	203	36	0,057892	0,05	x
	Mayor de 45	132	228	295	615	156	-38	0,045283	0,05	✓
Total / Media		457	220	332	444	184				
Programa Otros	Menor de 30	40	216	306	0	188				
	De 30 a 45	58	248	272	0	128				
	Mayor de 45	53	262	208	0	80				
Total / Media		151	245	259	0	127				

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 44.- RELACIÓN ENTRE EL SEXO Y LA VARIABLE DEPENDIENTE.

Relación Sexo - VD (Días cotizados generados)										
Sexo		Nº personas	nº días cotizados en los dos años anteriores	nº días cotizados en los dos años posteriores	nº días cotizados en la EI	Diferencia (VD)	Diferencia medias ítem - resto ítems	Estadístico de contraste. t de Student.	Punto de corte	Diferencias significativas
Programa (Lesmes)	Mujer	214	233	303	430	152	-60	0,002518	0,05	✓
	Hombre	243	209	359	458	212	60			
Total / Media		457	220	332	444	184				
Programa Otros	Mujer	46	235	318	0	163				
	Hombre	105	249	233	0	111				
Total / Media		151	245	259	0	127				

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 45.- RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE ESTUDIOS Y LA VARIABLE DEPENDIENTE.

Relación Estudios - VD (Días cotizados generados)										
Estudios		Nº personas	nº días cotizados en los dos años anteriores	nº días cotizados en los dos años posteriores	nº días cotizados en la EI	Diferencia (VD)	Diferencia medias ítem - resto ítems	Estadístico de contraste. t de Student.	Punto de corte	Diferencias significativas
Programa (Lesmes)	Sin estudios	23	201	333	572	191	7	0,447541	0,05	X
	Primaria	232	170	280	399	172	-23	0,139295	0,05	X
	ESO	125	272	373	402	184	1	0,487365	0,05	X
	Bach.	16	235	436	477	254	73	0,120509	0,05	X
	FP	45	332	387	850	158	-29	0,217370	0,05	X
	Univers.	16	232	520	60	339	161	0,028643	0,05	✓
Total / Media		457	220	332	444	184				
Programa Otros	Sin estudios	4	274	548	0	274				
	Primaria	57	207	215	0	110				
	ESO	67	274	245	0	95				
	Bach.	2	0	45		45				
	FP	12	265	350	0	244				
	Univers.	9	277	440	0	272				
Total / Media		151	245	259	0	127				

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 46.- RELACIÓN ENTRE EL PERFIL Y LA VARIABLE DEPENDIENTE.

Relación Perfil - VD (Días cotizados generados)										
Perfil		Nº personas	nº días cotizados en los dos años anteriores	nº días cotizados en los dos años posteriores	nº días cotizados en la EI	Diferencia (VD)	Diferencia medias ítem - resto ítems	Estadístico de contraste. t de Student.	Punto de corte	Diferencias significativas
Programa (Lesmes)	Desemp.	58	335	479	236	208	28	0,218670	0,05	X
	Menor de 30	80	253	392	94	184	0	0,497190	0,05	X
	Mayor de 45	81	279	301	731	137	-57	0,018897	0,05	✓
	PLD	18	124	320	340	236	54	0,185941	0,05	X
	Sin techo	30	97	331	575	277	100	0,027692	0,05	✓
	M. étnica	40	37	173	294	153	-34	0,147449	0,05	X
	Ex-recluso	14	269	230	474	113	-73	0,093460	0,05	X
	Inmigrante	55	172	312	230	203	22	0,264594	0,05	X
	Otros (ries.)	59	236	304	484	185	1	0,479993	0,05	X
	Con disc.	22	208	339	1096	169	-15	0,374963	0,05	X
Total / Media		457	220	332	444	184				
Programa Otros	Desemp.	13	199	312	0	175				
	Menor de 30	19	204	211	0	130				
	Mayor de 45	52	291	197	0	73				
	PLD	16	126	263	0	210				
	Sin techo	4	456	456	0	183				
	M. étnica	2	150	288	0	138				
	Ex-recluso	5	146	188	0	42				
	Inmigrante	16	267	453	0	223				
	Otros (ries.)	20	293	277	0					
Con disc.	4	90	114	0	46					
Total / Media		151	245	259	0	127				

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 47.- SITUACIÓN LABORAL ACTUAL.

Relación VI (Intervención) - Situación laboral, características.									
Programa (VI)		Nº personas	Trabajan (nº)	No trabajan (nº)	Trabaja a fecha evaluación	En la misma especialidad (nº)	En otra especialidad (nº)	En la especialidad de la formación	% jornada
Programa (Lesmes)	ET/TE/CO	15	6	9	40%	4	10	29%	93%
	FOD	29	15	13	54%	6	20	23%	82%
	CIS	3	2	1	67%	0	3	0%	100%
	Experim.	87	54	33	62%	1	2	33%	89%
	SEFE	115	62	53	54%	27	86	24%	89%
	Itinerarios	78	39	39	50%	7	7	50%	91%
	IRPF	29	13	15	46%	16	8	67%	70%
	Empr. inserción	96	27	43	39%	13	46	22%	82%
Otros	5	2	3	40%	1	4	20%	100%	
Total / Porcentaje		457	220	209	51%	75	186	29%	87%
Programa Otros	ET/TE/CO	5	1	4	20%	0	5	0%	100%
	OFI	29	9	20	31%	3	26	10%	75%
	FOD	56	25	30	45%	9	46	16%	90%
	CIS	1	0	1	0%	0	1	0%	0%
	Experim.	15	7	8	47%	0	3	0%	100%
	Orientación	29	14	15	48%	4	6	40%	85%
	Otra entidad	16	6	10	38%	2	14	13%	83%
Total / Porcentaje		151	62	88	41%	18	101	15%	87%

Fuente: Elaboración propia.

c.- Situación laboral actual.

En el estudio realizado, se ha recogido el dato de la situación laboral de los componentes de ambos grupos en el momento de la evaluación, en el primer semestre de 2018, el dato del porcentaje de jornada y si el trabajo está relacionado con la especialidad de la formación, en su caso. Aunque se trata de un dato complementario, que únicamente persigue detectar alguna incoherencia con los resultados del contraste de hipótesis, aporta información interesante: el 51% y el 41% de los grupos experimental y control, respectivamente, está trabajando en ese momento. El porcentaje medio de jornada laboral es del 87% en ambos grupos. El 29% trabaja en alguna especialidad relacionada con la formación recibida, en el grupo experimental, mientras que en el grupo de control lo hace el 15%. Es preciso significar que no ha sido posible recoger estos datos en la totalidad de los integrantes de las muestras, por lo que es probable que este análisis subestime la situación. No afecta a las conclusiones del estudio.

4.- Análisis de la eficiencia. Impacto económico.

Siguiendo la metodología indicada en el CAPÍTULO IV.-B.-6.-p.-, vamos a proceder a valorar el impacto en términos económicos, con el doble objetivo de, por un lado, medir el retorno económico en términos absolutos de los programas de la entidad evaluada y, por otro lado, comparar la eficiencia de dichas intervenciones con las realizadas por otras entidades, en términos relativos.

Por lo tanto, vamos a atender a los cuatro componentes de nuestra metodología de valoración.

a.- Inversión pública realizada.

En la tabla 48, aparece la aportación de la administración para cada uno de los programas. Dicha tabla incluye también otras aportaciones de carácter privado, que no se tienen en cuenta para medir el retorno económico. La fuente de información para los

programas de la Fundación Lesmes son los datos de su memoria anual y la del resto, las correspondientes memorias anuales del Servicio Público de Empleo de Castilla y León (ECYL).

b.- Ahorro en políticas pasivas.

En dos de las columnas de la tabla 48, se indican los datos del coste de las políticas pasivas de desempleo y del coste de la Renta Garantizada de Ciudadanía, respectivamente, por persona y año.

Los datos que analizaremos a continuación, en referencia a la Renta Mínima de Inserción y su relación con el desempleo, provienen de tres fuentes: la Junta de Castilla y León, El Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y el INE. En Castilla y León, la Renta Garantizada de Ciudadanía tiene una cobertura media, durante el periodo de referencia de este trabajo, de 5,54 titulares por cada 1.000 habitantes. Ello supone una aportación media de 54.277.466 euros anuales, lo que indica un gasto medio por titular de 4.003 euros al año. Por otro lado, la tasa de desempleo media, durante el mismo periodo es del 15,21 %, un total de 174.433 personas. El gasto en RGC por parado es, por tanto, de 311 € anuales. Dadas las características de la muestra de este estudio, es probable que el coste en RGC por persona sea superior a esta estimación, sin embargo, asumiremos este dato, por no disponer de otros más aproximados. Utilizaremos este criterio conservador en todas nuestras mediciones.

Un informe de la European Federation for Services to Individuals, en Gerard, Valsamis, & Van der Beken (2012)²²¹, cuantifica el coste por desempleado en España en 19.991 €, sin embargo, tal estimación no nos sirve para este estudio por incluir, además de los costes administrativos, tanto políticas activas, como pasivas de empleo. Miguélez

²²¹ Gerard, M., Valsamis, D., & Van der Beken, W. (2012). ¿Por qué invertir en empleo? Estudio sobre el coste del desempleo. Bruselas: EFSI, European Federation for Services to Individuals. Obtenido de http://www.efsi-europe.eu/fileadmin/MEDIA/publications/Cost_of_unemployment_report/Spanish_Study_on_the_cost_of_unemployment_January.pdf

(2016)²²² relaciona los recursos económicos que España destina al desempleo con el número de parados en el periodo comprendido entre 2007 y 2014 (nuestro estudio se refiere a un periodo casi coincidente, 2006-2015, por lo que podemos asumir estos datos como referencia). Si tomamos el número de parados inscritos en el SEPE (parados que pueden solicitar subsidios), el gasto medio por persona es de 6.984 €. Sin embargo, si tomamos el dato de la EPA (parados reales, que incluyen a los que no pueden inscribirse), dicho coste es de 6.193 €. Siguiendo nuestro criterio conservador, tomamos como referencia este último, con el objeto de no sobreestimar nuestras conclusiones. Con todo, seguimos corriendo el riesgo de sobrevalorar el dato, porque es posible que una parte significativa de nuestra muestra no tenga derecho a prestaciones en el momento del comienzo del programa en una proporción mayor que la población desempleada general. Calculamos, por tanto, únicamente el ahorro correspondiente a la parte de la muestra que ha cotizado al menos 700 días durante los dos años inmediatamente anteriores. De esta forma, corremos el riesgo opuesto, de subestimar el cálculo, debido a que puede haber participantes del estudio percibiendo prestaciones que no detectamos, como puede ser la renta activa de inserción, otras rentas no contributivas... Dicho porcentaje es del 24%, por lo que el dato final de ahorro en prestaciones por desempleo anual por persona será de 1.497 euros.

El ahorro total en políticas pasivas por persona y por año es de un total de 1.808 euros, por lo tanto, la generación de un día de empleo (variable dependiente), provoca un ahorro en políticas pasivas de 4,95 euros.

c.- Ganancia en cotizaciones e impuestos generados por el trabajador.

El informe de la European Federation for Services to Individuals, Gerard, Valsamis, & Van der Beken (2012), al que nos hemos referido con anterioridad, basándose en datos de la OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, cifra las pérdidas referidas a los impuestos y cotizaciones de los trabajadores, en relación con los desempleados en:

²²² Miguélez, F. (2016). Las llamadas políticas pasivas. *Anuario IET de trabajo y relaciones laborales*, 3, (pp 40-55).

- Pérdida en la contribución social de los trabajadores: 1.222 euros anuales. Constatamos que este dato coincide prácticamente con el de las empresas de inserción evaluadas. Asumir esta cifra directamente supone presumir que las contrataciones son a jornada completa, por lo que estaríamos aceptando una posible sobreestimación. Teniendo en cuenta que la media de las jornadas evaluadas se encuentra en una horquilla del 75% al 85%, realizaremos esta corrección (75%). El dato finalmente aceptado es de 917 € de cotización por persona y año. Una ganancia de 2,51 euros por día de cotización generado.
- Pérdida en impuestos directos: 1.291 euros anuales.
- Pérdida de impuestos indirectos: 700 euros anuales.

No tendremos en cuenta ninguno de estos datos por entender que el riesgo de sobrevaloración es considerable. Por una parte, no podemos asegurar que, ante los niveles de renta de la muestra seleccionada, se generen estos impuestos directos (IRPF...) en todos los casos. Por otra parte, en lo que respecta a los impuestos indirectos (IVA...), tampoco estamos en condiciones de asegurar que crezca el consumo tanto como para generar este incremento. Parece probable que se produzca un aumento, sin embargo, no disponemos de medios para medirlo.

d.- Ganancia en flujos económicos generados por la creación de empleo directo en las empresas de inserción y otros programas.

Por último, para el cálculo del impacto económico, consideraremos los flujos económicos que se producen desde la empresa contratante hacia la administración. Debido a la complejidad del cálculo y al riesgo de sobrevalorar los resultados, no tendremos en cuenta los impuestos empresariales. Sí que contemplamos las cuotas a la seguridad social a cargo de la empresa correspondientes al trabajador contratado. Según el citado estudio de la EFSI, este dato es de 5.756 euros de cotización a la SS por trabajador, por parte de la empresa. También coincide prácticamente con las cotizaciones observadas en las empresas de inserción. No obstante, la contratación de los trabajadores en inserción tiene una bonificación para este tipo particular de empresas de 850 € al año. Realizaremos la misma corrección que en el dato anterior, ajustándolo a un 75 % de jornada. Por tanto, el dato final aceptado de cotizaciones a la

SS a cargo de la empresa es de 4.317 € por persona y año, lo que supone una ganancia de 11,83 € por cada día de cotización generado. La cifra es de 3.680 € para las empresas de inserción, 10,1 € por día cotizado.

A la hora de calcular, tanto este componente como el anterior, para los programas de inserción, se tienen en cuenta los días de cotización generados, sin embargo, para las empresas de inserción; para las escuelas taller, talleres de empleo, formación dual...; y para los contratos de interés social, se contemplan, además, los días de cotización generados durante el tratamiento.

e.- Interpretación- Contraste de las hipótesis H2 y H3.

En la última columna de la tabla 48, podemos ver el beneficio económico obtenido de los cálculos anteriormente descritos. Se obtiene de sumar el ahorro estimado y la reducción de pérdidas, restando la inversión pública.

Como primer dato importante obtenido, encontramos que el beneficio medio por persona y año de los programas de inserción laboral de la Fundación Lesmes es de 1.326 €, para una inversión de 1.838 €. La rentabilidad para la administración es de 1,72 € por cada euro aportado.

Además, vemos que el beneficio que ofrecen las empresas de inserción de dicha organización es de 7.114 € para una inversión de 4.582 €. La administración obtiene un retorno de 2,55 € por cada euro invertido.

El beneficio global (programas y empresas) obtenido por la Fundación Lesmes es de 2.582 € para una inversión de 2.394 €, por persona y año. Un retorno de 2,08 euros por cada euro invertido.

Las políticas activas desarrolladas directamente por la administración o por otras entidades arrojan un beneficio de 1.159 € para una inversión de 1.941 €, lo que supone el retorno de 1,60 € por cada euro destinado.

Detectamos, por tanto, un retorno diferencial en los programas de la Fundación Lesmes de 0,12 € por cada euro invertido y de 0,96, con respecto a las empresas de inserción. La diferencia global (programas y empresas) es de 0,48 €.

En la tabla 48, aparece también el dato desgregado por tipo de intervención, sin embargo, debido a los tamaños de las muestras parciales, sólo una parte de estos datos pueden ser interpretados aisladamente. No es el objetivo de esta evaluación detectar los programas o empresas más eficientes de la Fundación, sin embargo, podemos destacar, por ejemplo, la mayor eficiencia y rentabilidad de los programas que incluyen formación o días de contratación durante el tratamiento, frente a los que sólo ofrecen orientación e intermediación, en especial, el SEFE, programa de formación y empleo financiado por el Ayuntamiento de Burgos.

En la tabla 50, aparece un resumen y una comparación de la inversión, el beneficio por persona y año y la razón de retorno por cada euro invertido, entre programas y empresas de la Fundación analizada y de otras intervenciones

La tabla 49 recoge el impacto económico absoluto de los programas y empresas de inserción sociolaboral de la Fundación Lesmes y el diferencial con respecto a otros programas, desde 2006 hasta 2017, calculado en función del número total de beneficiarios de la entidad y de las ratios de retorno halladas en el análisis realizado.

TABLA 48.- VALORACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO.

Impacto económico																	
Programa (VI)		Resultados					Inversión	Ahorro en políticas pasivas			Reducción pérdidas de ingresos trabajador		Reducción pérdidas por ingresos de la empresa		Beneficio por persona / año (= Ahorro + Reducción de pérdidas - Inversión)		
		Nº personas	nº días cotizados en los dos años anteriores	nº de días cotizados durante la intervención	nº días cotizados en los dos años posteriores	Diferencia (VD)		Aportación administración	RGC (persona/año)	Prestaciones desempleo (pers/año)	AHORRO ESTIMADO POR PERSONA / AÑO	Cuotas SS (persona/año)	REDUCIÓN ESTIMADA POR PERSONA / AÑO	Cuotas SS (persona/año)		REDUCIÓN ESTIMADA POR PERSONA / AÑO	
Programa (Lesmes)	ET/TE/CO	15	66	180	333	271	7.602			1.564		1.284		6.048	1.294		
	FOD	29	169	-	347	240	2.600			595		603		2.840	1.437		
	CIS	3	50	180	120	70	5.425			1.065		778		3.666	85		
	Experim.	87	398	-	464	141	1.707			349		354		1.667	663		
	SEFE	115	188	-	341	213	1.920			528		535		2.521	1.664		
	Itinerarios	78	270	-	282	118	620			293		297		1.399	1.368		
	IRPF	29	201	-	305	176	1.067			437		443		2.085	1.898		
	Total Programas	356	251	-	354	175	1.838			479		470		2.215	1.326		
	EI CB LV	33	126	432	259	206	4.449			2.648		1.601		6.786	6.586		
	EI CB OR	5	170	331	348	291	3.417			2.363		1.563		6.782	7.291		
	EI CB LP	14	54	259	211	209	2.667			1.799		1.174		5.076	5.382		
	EI GRM	31	110	571	313	251	5.882			3.448		2.063		8.720	8.349		
	EI RE	13	95	420	224	202	4.329			2.582		1.562		6.626	6.440		
	Total Emp. Inserción	96	111	444	271	232	4.582			2.776		1.698		7.222	7.114		
Otros	5	182	-	46	0	0			0		0		0	0			
Total / Media	457	220	-	332	184	2.394	311	1.497	967	917	731	4.317	3.278	2.582			
Programa Otros	ET/TE/CO	5	6	180	205	199	7.612			1.384		1.101		5.187	61		
	OFI	29	256	-	213	76	1.225			189		191		902	57		
	FOD	56	239	-	308	171	2.625			424		430		2.024	253		
	CIS	1	0	180	0	0	5.425			892		452		2.839	-1.243		
	Experim.	15	300	-	307	168	1.750			417		423		1.991	1.081		
	Orientación	29	307	-	272	87	650			216		219		1.031	815		
	Otra entidad	16	168	-	132	83	1.375			205		208		979	16		
Total / Media	151	245	-	259	127	1.941	311	1.497	532	917	432	4.317	2.136	1.159			
										Ahorro por persona y por día		4,95		2,51		11,83	

Fuente: JCyL (ECYL), MSSSI, INE, EFSI, Miguélez y Fundación Lesmes. Elaboración propia.

TABLA 49.- IMPACTO ECONÓMICO ABSOLUTO Y RELATIVO DE LA FUNDACIÓN LESMES.

Impacto económico de los programas y empresas de inserción sociolaboral de la Fundación Lesmes												
Programa (VI)	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	Nº Usuarios	Beneficio	Nº Usuarios	Beneficio	Nº Usuarios	Beneficio	Nº Usuarios	Beneficio	Nº Usuarios	Beneficio	Nº Usuarios	Beneficio
ET/TE/CO	0	0	8	10.349	12	15.523	0	0	0	0	16	20.697
FOD y similares	30	43.124	32	45.999	45	64.686	40	57.498	67	96.310	58	83.373
CIS	15	1.276	17	1.446	0	0	5	425	12	1.021	14	1.191
Programas experimentales	118	78.253	120	79.579	133	88.200	173	114.727	150	99.474	116	76.927
SEFE	145	241.307	150	249.628	151	251.293	142	236.315	149	247.964	144	239.643
Itinerarios y similares	210	287.348	215	294.190	210	287.348	212	290.085	240	328.398	244	333.872
IRPF	30	56.925	30	56.925	29	55.028	28	53.130	25	47.438	26	49.335
Total Programas inserción	548	708.234	572	738.116	580	762.078	600	752.180	643	820.605	618	805.037
Total Empresas de inserción	30	213.409	32	227.636	32	227.636	26	184.955	25	177.841	23	163.614
Total impacto absoluto Fundación Lesmes	578	921.643	604	965.753	612	989.714	626	937.135	668	998.446	641	968.651
Total impacto diferencial programas F. Lesmes - otros	-	89.264	-	93.030	-	96.050	-	94.803	-	103.427	-	101.465
Total impacto diferencial F. Lesmes - otros	-	124.039	-	130.124	-	133.144	-	124.941	-	132.406	-	128.126

Programa (VI)	2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	Nº Usuarios	Beneficio	Nº Usuarios	Beneficio	Nº Usuarios	Beneficio	Nº Usuarios	Beneficio	Nº Usuarios	Beneficio	Nº Usuarios	Beneficio
ET/TE/CO	16	20.697	39	50.450	24	31.046	40	51.744	26	33.633	20	25.872
FOD y similares	75	107.810	130	186.870	128	183.995	135	194.057	145	208.432	124	178.245
CIS	1	85	1	85	1	85	5	425	41	3.488	33	2.807
Programas experimentales	129	85.548	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEFE	152	252.957	134	223.001	135	224.666	150	249.628	135	224.666	151	251.293
Itinerarios y similares	240	328.398	140	191.566	218	298.295	203	277.770	235	321.557	275	376.290
IRPF	43	81.593	38	72.105	29	55.028	20	37.950	20	37.950	20	37.950
Total Programas inserción	656	877.087	482	724.077	535	793.114	553	811.575	602	829.725	623	872.456
Total Empresas de inserción	23	163.614	28	199.182	30	213.409	32	227.636	34	241.864	41	291.659
Total impacto absoluto Fundación Lesmes	679	1.040.701	510	923.259	565	1.006.524	585	1.039.211	636	1.071.589	664	1.164.116
Total impacto diferencial programas F. Lesmes - otros	-	110.546	-	91.261	-	99.962	-	102.289	-	104.576	-	109.962
Total impacto diferencial F. Lesmes - otros	-	137.207	-	123.718	-	134.737	-	139.382	-	143.988	-	157.488

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 50.- *COMPARACIONES ENTRE INTERVENCIONES. RATIOS.*

Impacto económico. Comparaciones entre intervenciones. Ratios de retorno.				
Programa.		Inversión.	Beneficio.	Retorno por euro invertido.
Programa (Lesmes)	Total Programas	1.838	1.326	1,72
	Total Emp. Inserción	4.582	7.114	2,55
Total Programa (Lesmes)		2.394	2.582	2,08
Programa Otros		1.941	1.159	1,60
Diferencia Empresa - Programa Lesmes		2.744	5.787	0,83
Diferencia Programa Lesmes - Otros		-103	167	0,12
Diferencia Empresa de Inserción Lesmes - Otros		2.641	5.954	0,96
Diferencia Global Lesmes - Otros		453	1.423	0,48

Fuente: Elaboración propia.

Estamos en condiciones de someter a prueba nuestras hipótesis H2 y H3.

Hipótesis 2.- H2.- Los programas de inserción sociolaboral de la Fundación Lesmes (CEFE) y sus empresas de inserción (CEISLABUR, GRM y REUSAD) son más eficientes (relación resultados / recursos invertidos) que otro tipo de actuaciones similares.

A la vista de los resultados, como podemos ver en la tabla 50, podemos rechazar la hipótesis nula al comprobar que la relación resultados / recursos invertidos, para la Fundación Lesmes es de 2,08; frente a 1.60 para otras actuaciones similares.

Hipótesis 3.- H3.- La sociedad recibe un retorno económico de los programas de inserción sociolaboral de la Fundación Lesmes (CEFE) y sus empresas de inserción (CEISLABUR, GRM y REUSAD) superior a la inversión.

De igual forma, ante los datos recogidos en la tabla 49, podemos rechazar la hipótesis nula, comprobando que, debido al retorno económico, los programas y muy especialmente las empresas de inserción de la Fundación ofrecen un beneficio económico para la administración y para la sociedad.

5.- Conclusiones de la evaluación del impacto.

Las políticas activas de empleo son eficaces. Los resultados de nuestra evaluación del impacto nos inclinan hacia la afirmación de que existe una relación causal entre la participación en diferentes programas de inserción sociolaboral y la mejora sustancial de la situación laboral. Se ha confirmado empíricamente que existe una covariación entre las variables independiente y dependiente, se pone de manifiesto la dirección del nexo causal y se han aislado en buena medida las variables extrañas, tal y como apuntaba Corbetta (2010). El diseño de la investigación ha permitido controlar otras variables que podrían llevarnos a confundir las causas.

Podemos hablar de efectos netos, al haber controlado en buena medida el peso muerto (resultado obtenido sin necesidad de intervención), la atribución (efecto producido por otras contribuciones) y el decremento (disminución del efecto por el paso del tiempo).

Todo ello nos indica que la validez interna alcanzada es considerable, pudiendo establecer la pretendida relación causa – efecto. No obstante, la validez interna hubiera mejorado con:

- Una distribución más equitativa de participantes entre los diferentes programas evaluados (homogeneidad de la variable independiente).
- Una muestra aleatoria (sería preciso cambiar el planteamiento, porque este estudio exige que la muestra sea principalmente de la organización social analizada).

Tampoco se identifican grandes amenazas a la validez externa. Las características del diseño aplicado aportan resultados que pueden ser generalizados sin demasiado riesgo, por tratarse de situaciones naturales, no generadas artificialmente. No obstante, dicha

validez mejoraría sensiblemente si el estudio se replicara en otros lugares (se ha llevado a cabo en Burgos exclusivamente), en diferentes periodos (aunque el periodo evaluado abarca 14 años) y bajo distintas circunstancias socioeconómicas.

Otra de las consideraciones acerca de la evaluación realizada es el hallazgo de que los programas y en especial las empresas de inserción sociolaboral de la Fundación Lesmes ofrecen mejores resultados, más eficaces, que otras políticas activas de empleo. Los tamaños de las muestras y el proceso estadístico de tratamiento de los datos ofrecen resultados estadísticamente robustos. Sin embargo, dichos resultados serían aún más consistentes con las siguientes mejoras:

- Un grupo de control más numeroso.
- Una mayor fiabilidad de las mediciones de la variable dependiente para el grupo de control.
- Una muestra equivalente entre grupos (experimental y control) para todas las variables complementarias, concretamente en las variables sexo y perfil (se ha conseguido en edad y nivel de estudios).

En este sentido, como se ha señalado en el análisis de los datos, se han hallado diferencias entre los efectos en hombres y mujeres, encontrando una mayor eficacia para los hombres. Como ya se ha indicado anteriormente, este hecho puede contaminar el resultado de la comparación Fundación Lesmes – otros programas, pero no invalida la conclusión final, puesto que la proporción de hombres es superior en el grupo de control. Aunque resulta secundario para este trabajo, podemos preguntarnos por qué encontramos estas diferencias. Resulta arriesgado tratar de buscar una explicación que puede verse influenciada por muy diversos factores, tales como las especialidades formativas, las dificultades que encuentran las mujeres en un mercado laboral aún discriminatorio... En cualquier caso, constatamos que las políticas de empleo deberían adaptarse y tratar de corregir estos resultados diferenciales.

Las empresas de inserción resultan más eficaces que el resto de intervenciones. Estos dispositivos consiguen mejorar la situación laboral de las personas en mayor medida que el resto de políticas activas de empleo. Al menos las que son promovidas por la

organización social evaluada, puesto que la totalidad de la muestra pertenece a ellas. Sería aconsejable ampliar y diversificar el estudio para otras estructuras similares, en Burgos y en otros lugares.

Los programas de formación y los programas que ofrecen prácticas y formación en el puesto de trabajo obtienen mejores resultados de inserción que los que se limitan a acciones de orientación e intermediación laboral. Los resultados del estudio son concluyentes, tanto para los de la Fundación Lesmes, como para el resto de iniciativas analizadas. Además, se constata que los que incluyen prácticas en empresas o formación en el puesto de trabajo mejoran en mayor medida la situación laboral de los participantes.

Las políticas activas de empleo son rentables. Aun teniendo siempre presente la dificultad a la que nos enfrentamos al no poder valorar el desplazamiento, expuesta en el CAPÍTULO IV.-B.-6.-c.-, podemos constatar que dichas intervenciones generan un impacto económico y un retorno superior a la inversión necesaria. Los cálculos realizados arrojan unas conclusiones consistentes, aunque mejorarían si consiguiéramos medir:

- La ganancia en los impuestos directos de los participantes derivada del incremento del consumo, como consecuencia de una mejora de la situación económica.
- Una mayor fiabilidad en la medición de la ganancia por el incremento de los impuestos directos individuales o familiares correspondientes.
- La posible ganancia por el incremento de los impuestos empresariales, en su caso.

Podemos concluir que el impacto económico medido no se aleja de la realidad, aunque la conclusión más importante es la constatación de que el retorno se produce efectivamente y que la inversión realizada se amortiza, obteniendo un beneficio adicional. Es posible que el criterio conservador adoptado en las mediciones provoque una subestimación del resultado. Por otro lado, no se han considerado algunos aspectos:

- Gastos administrativos y de gestión que conllevan, tanto las políticas pasivas de empleo, como las activas.
- Empleo generado para formadores, orientadores, educadores, profesores, personal de gestión, así como en las plantillas no en inserción de las EEII.
- El coste y los efectos de los diferentes incentivos a la contratación, en su caso.

Todo ello asumiendo, como se ha reiterado en este trabajo, que la producción y la prestación de bienes y servicios de carácter relacional, propios del tercer sector, tales como la mejora de la red social, la evitación de la soledad o el incremento de la autoestima, por ejemplo, no pueden, al menos actualmente, ser valorados económicamente.

Las intervenciones de carácter sociolaboral de la Fundación Lesmes son más eficientes que otras intervenciones similares. La rentabilidad media es superior. Los resultados de este estudio indican que los programas y empresas de la entidad evaluada son rentables, porque proporcionan un beneficio social en términos absolutos y que lo hacen en mayor medida que otros programas en términos relativos. El retorno económico por euro invertido es superior que el obtenido de otras intervenciones.

Las empresas de inserción, además de ser las más eficaces, son las intervenciones más eficientes, puesto que el impacto económico diferencial es superior al del resto de programas. También se constata que la eficiencia de los programas de la entidad que incluyen formación es superior a los que no lo hacen, destacando, tanto en eficacia como en eficiencia, el Servicio Municipal de Empleo.

La tabla 51 recoge un resumen de las conclusiones de la evaluación del impacto social y económico.

CAPÍTULO VI.- CONCLUSIONES GENERALES.

El objetivo primordial de este trabajo es contribuir al avance de los modelos de evaluación de la intervención social, para lo cual, pretende profundizar en la definición y la aplicación de un modelo de evaluación relacional y del impacto social y económico de organizaciones y proyectos de intervención social en el ámbito local. Por esta razón, nos planteamos la hipótesis 4: es posible y viable la estructuración y aplicación de un modelo de evaluación relacional y del impacto de la implementación de organizaciones y proyectos de intervención social, que facilite la toma de decisiones para la optimización de sus resultados. La forma empírica de comprobarlo es, una vez diseñado el modelo, ponerlo en práctica realizando una evaluación concreta, la Fundación Lesmes y sus programas y empresas de inserción sociolaboral, lo que, a su vez, se convierte en el objetivo secundario de esta tesis. Una vez materializadas ambas tareas, la definición del modelo y su aplicación, hemos comprobado que, efectivamente, es posible y, de hecho, resulta útil para la organización evaluada y para las instituciones y personas responsables de su financiación y su gestión.

El estudio del estado de la cuestión, la investigación evaluativa, y la elaboración del marco teórico, nos llevan a la conclusión de que la primera característica que debe tener el modelo de evaluación que pretendemos es la integración de los diferentes enfoques. Por lo tanto, desde esta perspectiva teórica y práctica, nace nuestro modelo de evaluación. Todo ello, en el marco del método científico, el único aplicable. Además de adoptar este punto de vista integrador, se trata de un modelo de evaluación adaptada, planteada a medida del programa concreto y de la organización que lo desarrolla.

Asumiendo esta postura integradora, la segunda característica de nuestro modelo es la aplicación de una metodología y de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. Así, se articula en dos componentes. Por un lado, la evaluación relacional, adoptando una generalización de la teoría bioecológica del psicólogo Bronfenbrenner (1979), según la cual, el desarrollo de una organización social y de sus programas son la consecuencia de sus relaciones, organizadas en sistemas y subsistemas. Por otro lado, la evaluación

del impacto social y económico, que consiste en medir los efectos netos de la intervención, estableciendo una relación causal, lo que nos lleva a aislar el peso muerto, el decaimiento y la atribución y a tratar de atenuar, en la medida de lo posible, el desplazamiento. Ambos componentes, así planteados, tienen un carácter innovador, lo que contribuye a avanzar en la práctica de la evaluación de la intervención social. El primero de ellos, la evaluación relacional, lo es desde su propio enfoque y planteamiento, hasta la forma de aplicación. El segundo, la evaluación del impacto, es innovador al tener en cuenta los aspectos mencionados más arriba, para la constatación de una relación causa-efecto. La revisión de 39 trabajos similares prueba esta afirmación. Se trata de dos componentes complementarios, que se enriquecen mutuamente y que posibilitan una medición y una interpretación de los resultados más completa, dentro de una teoría del cambio.

Dicha teoría se basa en predecir que la intervención social consigue la reversión de la trayectoria hacia la exclusión social y la mejora de la situación sociolaboral, siempre que dicha intervención se desarrolle durante un proceso, con acciones de atención psicosocial, acompañamiento, educación social, orientación laboral, formación, intermediación, entrenamiento laboral y otras acciones relacionadas, en una palabra, el desarrollo de itinerarios de inserción individuales e integrales, protagonizados por la propia persona a la que se dirigen. Por otra parte, esta teoría asume el principio de que la intervención social incrementa sus efectos si se lleva a cabo desde una organización del tercer sector. Por tanto, evaluar y comprobar estas predicciones y el cumplimiento de esta teoría del cambio es la finalidad de nuestro modelo de evaluación, su tercera característica.

El cuarto de sus elementos identificativos es la considerable validez tanto interna, debido al control de las variables y al análisis estadístico; como externa, aportada por diseño utilizado y por la contribución del componente relacional.

Otra de las características fundamentales, la quinta, es que el modelo incluye, por una parte, una evaluación de la eficacia de los programas a evaluar, cuantificando e interpretando los resultados; y, por otra parte, una valoración de la eficiencia y de la

rentabilidad de la intervención analizada, cuantificando económicamente el impacto, tanto en términos absolutos, como relativos, diferenciales con respecto a otros programas.

La sexta y última de las características nucleares del modelo de evaluación desarrollado es su enfoque aplicado y práctico. En este sentido, tiene un marcado carácter prescriptivo, ofreciendo información y elementos importantes para la toma de decisiones que mejoren la intervención y orientando su planificación futura.

TABLA 51.- *CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO.*

Conclusiones de la evaluación del impacto.	
1	Las políticas activas de empleo son eficaces. Consiguen una mejora significativa de la situación laboral.
2	Las políticas activas de empleo son rentables, generan un impacto económico y un retorno superior a la inversión necesaria.
3	Los programas de formación obtienen mejores resultados de inserción que los que se limitan a acciones de orientación e intermediación laboral. También los que incluyen prácticas.
4	Las empresas de inserción resultan más eficaces que el resto de intervenciones.
5	Las empresas de inserción, además de ser las más eficaces, son las intervenciones más eficientes, puesto que el impacto económico diferencial es superior al del resto de programas.
6	Los programas y en especial las empresas de inserción sociolaboral de la Fundación Lesmes ofrecen mejores resultados, más eficaces, que otras políticas activas de empleo.
7	Las intervenciones de carácter sociolaboral de la Fundación Lesmes son más eficientes que otras intervenciones similares. La rentabilidad media es superior.

Fuente: Elaboración propia.

La necesidad de aplicar el modelo para comprobar su viabilidad práctica y su utilidad nos conduce al segundo de los objetivos de este estudio: la evaluación de la intervención de la Fundación Lesmes. En el CAPÍTULO V.-A.-7.-, se sintetizan las conclusiones del componente relacional de la evaluación y en la tabla 51, se resumen las del componente de la evaluación del impacto.

A la luz de los resultados de la aplicación del modelo, parece claro que invertir en políticas activas de empleo es una medida eficaz, al conseguir mejorar sustancialmente la situación laboral de las personas. En el peor de los casos, aunque no consiguieran crear empleo directa e inmediatamente, su efecto genera cohesión social, participación y reduce las desigualdades sociales. Además, lejos de suponer un elevado gasto social, constituyen una medida social y económicamente rentable.

Parece más interesante invertir en políticas de formación, tanto por su eficacia, como por su eficiencia y rentabilidad. Las personas más vulnerables, las de más baja cualificación, precisan una formación de calidad y prolongada. Sin embargo, nos encontramos ante un escenario cuya tendencia se dirige a reducir la duración de los cursos y a destinar recursos a programas de orientación laboral. Un buen ejemplo de ello es la política de las agencias de colocación, durante los últimos años.

De todas las intervenciones analizadas, la que obtiene unos resultados más satisfactorios, en cuanto a la mejora de la situación son las empresas de inserción. Y lo hacen con una mayor rentabilidad diferencial. Sin embargo, a pesar de que en España existe esta figura desde la última década del siglo XX, hoy, aún no son demasiadas las empresas de inserción consolidadas, siendo un sector cuyo desarrollo sigue en fase muy incipiente. No existe una política clara de apoyo a estas entidades. Estos dispositivos no fueron reconocidos ni regulados hasta el año 2008. La normativa no se ha desarrollado y el Estado no destina fondos específicos para su promoción, dejando la responsabilidad política y económica a las Comunidades Autónomas, dando lugar a grandes diferencias territoriales. Parece, por tanto, que el modelo de intervención consistente en formación en el puesto de trabajo, aprender trabajando, durante un largo periodo, desarrollando durante el mismo un itinerario completo de inserción, ofreciendo acompañamiento psicosocial individualizado, es el más aconsejable, al menos, para personas con unos niveles de empleabilidad no demasiado bajos.

La evaluación realizada de la Fundación Lesmes concluye que sus intervenciones obtienen unos resultados superiores, por término medio, que otras políticas analizadas. Además, lo hace con un mejor balance económico, resultando, por tanto, más eficaz y

más eficiente. Para tratar de explicar esta conclusión, nos basaremos en los resultados del componente relacional y cualitativo.

Una de las razones que se identifican es la gran cantidad de programas desarrollados por la organización social analizada y la complementariedad y coordinación directa entre ellos, fruto, entre otras causas, del entramado relacional de la entidad, formado y consolidado desde su origen. Muchos de los beneficiarios de los proyectos de inserción sociolaboral han pasado por otros programas de inserción social de la Fundación. Un ejemplo de esta circunstancia lo identificamos en las personas sin hogar, con las que, como hemos visto en la evaluación del impacto, se obtienen unos resultados significativamente superiores. El desarrollo conjunto de todas estas intervenciones permite una estructura administrativa y técnica común y optimiza su gestión, posibilitando una mayor eficiencia. A ello contribuye de manera importante la diversidad de las fuentes de financiación y el alto porcentaje de financiación obtenida por el desarrollo de la actividad económica, fundamentalmente a través de las empresas de inserción.

En este sentido, destacamos la circunstancia de que la entidad cuenta con este tipo de estructuras. Esta es otra de las razones de su mayor eficacia. También de su eficiencia. Estos dispositivos, las empresas de inserción, contribuyen a mejorar los resultados de otros programas de intervención psicosocial y, a su vez, se ven fortalecidos a encontrarse dentro de un entramado de programas coordinados.

Otra de las causas de los resultados hallados es la arraigada implantación territorial de la entidad, con un marcado carácter local. La Fundación Lesmes es una entidad cuya especialización es el territorio. En el modelo del tercer sector español, o mejor dicho la ausencia de un marcado modelo, como se ha explicado más arriba, ha tenido como consecuencia el desarrollo de organizaciones todoterreno, que van estableciendo relaciones y alianzas locales y que se desarrollan buscando respuestas a problemas sociales muy concretos, algo que resulta más complicado para otras organizaciones más grandes, con estructuras demasiado complejas, en las que las relaciones se pueden deslocalizar, trasladando, ampliando o condicionando el microsistema.

Además, encontramos otra explicación para los mejores resultados encontrados en la composición del equipo humano, de carácter interdisciplinar, cuya implicación, como hemos visto anteriormente es muy alta. Empieza desde el mismo momento de la constitución de la entidad, siendo sus fundadores y continua durante más de 20 años, consolidando un gran talento acumulado. Dicho equipo ha adoptado un funcionamiento democrático, propio de la economía social y del tercer sector, que ha posibilitado un ontosistema óptimo.

Atendiendo al microsistema, encontramos otra explicación para la mayor eficacia y eficiencia halladas: las relaciones establecidas y consolidadas de la entidad con las administraciones, muy especialmente con el Ayuntamiento de Burgos, cuyo apoyo ha resultado determinante para su desarrollo y ha sido la base sobre la que se ha construido la Fundación, tal y como se explica con detalle en el CAPÍTULO V.-A.-2.-b.-. Esta relación ha favorecido la formación del entramado relacional que ha alcanzado la organización analizada. Como hemos visto, su origen lo encontramos en un programa europeo conjunto (Horizon II), con el que, además, se realizó la inversión inicial, lo que supuso la dotación de una infraestructura que ha ido mejorando de forma continua. Estos recursos materiales también contribuyen a mejorar los resultados de la intervención.

Otro de los motivos por los que se detectan estos resultados diferenciales es la estabilidad de las intervenciones en el tiempo. La complejidad de este tipo de intervención precisa un dilatado aprendizaje para cualquier entidad. La posibilidad de planificar a largo plazo es imprescindible para la obtención de resultados y para su mejora continua. Sin embargo, se observa una clara tendencia a las subvenciones puntuales, por un año o por menos tiempo, para acciones concretas, por la vía de la concurrencia competitiva. Todo ello dificulta el aprendizaje e imposibilita la planificación a largo plazo. Posiblemente, esta tendencia sea consecuencia de la relación de subordinación entre el estado y el tercer sector.

Esta reflexión nos lleva a identificar otro de los motivos por los que la Fundación obtienen mejores resultados: se trata de una entidad del tercer sector, como se explica

en el apartado en el que se analiza el exosistema, CAPÍTULO V.-A.-4.-. Desde el punto de vista relacional, esta circunstancia resulta determinante y, evidentemente, se ve reflejada en su impacto social y económico, porque además de tratarse de servicios sociales y de empleo, hablamos de bienes y servicios relacionales, algo que caracteriza, como hemos visto a las organizaciones sociales. La carencia de ánimo de lucro convierte las relaciones de competencia en colaboración y de mayor afinidad. Se produce claramente un trato más cercano y humano. Cabe, por tanto, plantearse la conclusión de que estos resultados superiores pueden ser generalizados a toda intervención realizada desde el tercer sector.

Todo este proceso de evaluación nos conduce, finalmente, a una conclusión: es necesario y resulta de gran interés general, tanto desde el punto de vista social, como económico, apostar, desde el estado, por las políticas activas de empleo. Y para ello, el mejor aliado es el tercer sector. Así, es preciso establecer otro tipo de relación estado – tercer sector de acción social, que, en lugar de estar basada en la subordinación, parta de la colaboración. Tal cambio sólo es posible desarrollando una nueva regulación y el establecimiento de directrices políticas que avancen en este sentido.

Con el diseño y desarrollo de este modelo de evaluación, que consta de dos componentes, relacional y del impacto; una vez aplicado y comprobada su factibilidad y su utilidad práctica, se ha pretendido contribuir, modestamente, a la mejora de la práctica evaluativa de la intervención social.

BIBLIOGRAFÍA.

- Abramson, M., & Wholey, J. (1981). Organization and management of the evaluation function in a multilevel organization. *New Directions for Evaluation, 1981(10)*, 31-48.
- Achúcarro, C., & Guillén, C. (1996). Aspectos históricos, teóricos y metodológicos de la evaluación de programas. . In *Intervención psicosocial: elementos de programación y evaluación socialmente eficaces*, 56-89.
- Aguilar, M., & Ander-Egg, E. (1994). *Evaluación de servicios y programas sociales*. Buenos Aires: Lemen.
- Alguacil, J., Camacho, J., Fernández, F., Renes, V., & Trabaja, E. (2000). *Las condiciones de vida de la población pobre desde la perspectiva territorial: pobreza y territorio (Vol. 4)*. Madrid: Cáritas Española.
- Alkin, M., & Christie, C. (2005). Unraveling theorists' evaluation reality. *Directions for Evaluation, 2005(106)*., 111-128.
- Alkin, M., Patton, M., & Weiss, C. (1990). *Debates on evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Alonso, E. (2005). Descripción e impacto de dos programas de empleo. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, (56)*., 165-175.
- Alonso, E. (2008). Modelo organizativo y evaluación de programas de empleo. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, (71)*, 149-168.
- Alonso-Borrego, C., Arellano, F., Dolado, J., & Jimeno, J. (2004). Eficacia del gasto en algunas políticas activas en el mercado laboral español. *Fundación Alternativas. Documento de Trabajo, número 53/2004*.
- Alvira, F. (1991). *Metodología de la evaluación de programas*. Madrid: CIS Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Alvira, F. (2010). Diseños de investigación social: criterios operativos. En M. García, J. Ibáñez, & F. Alvira, *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (págs. 99-125). Madrid: Alianza Editorial.
- Alzina, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Anguera, M., & Chacón, S. (2008). Aproximación conceptual en evaluación de programas. En M. T. Anguera, S. Chacón, & A. Blanco-Villaseñor, *Evaluación de*

programas sanitarios y sociales. Abordaje metodológico (págs. 17-36). Madrid: Síntesis.

Apodaca, P. M. (1999). Evaluación de los resultados y del impacto. *RIE. Revista Investigación Educativa*, 17 (2), 363-377.

Arellano, F. A. (2006). Una revisión sobre los métodos de estudio y evaluación en las políticas activas de empleo. *Documentos de trabajo. Serie EC Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas*, (6). Obtenido de <http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2006-06.pdf>

Arellano, F. A. (2010). Do training programmes get the unemployed back to work? A look at the Spanish experience. *Revista de Economía Aplicada*, 18(53).

Avramov, D. (1995). *Homelessness in the European Union: Social and Legal Context of Housing Exclusion in the 1990s. Fourth Research Report of the European Observatory on Homelessness*. Bruselas: FEANTSA.

Ballart, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso*. Madrid: INAP.

Ballart, X. (1996). Modelos teóricos para la práctica de evaluación de programas. En Brugué, Q. y Subirats, J., *Lecturas de gestión pública* (págs. 321-351). Madrid: INAP. Obtenido de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1008/Version%20Web%20Evaluacion%20de%20politicass%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ballart, X. (2005). Política europea de empleo para mujeres inactivas: ¿cómo sabremos si estamos acertando? *Ekonomiaz. Revista de Economía Vasca*, 60(1), 210-231.

Bauman, Z. (2001). *La postmodernidad y sus descontentos*. Madrid: Akal.

Beck, U. (2002). *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Beck, U. (2006). *Un nuevo mundo feliz: la precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Beltrán, M. (2010). Cinco vías de acceso a la realidad social. En M. García, J. Ibáñez, & F. Alvira, *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (págs. 15-55). Madrid: Alianza Editorial.

- Berk, R., Lenihan, K., & Rossi, P. (1981). Crime and Poverty: Some Experimental Evidence from Ex-Offenders. En H. E. Freeman, & M. A. Solomon, *Evaluation studies review annual*, 6. (págs. 339-359). Beverly Hills, CA.: Sage.
- Bickman, L., & Rog, D. (2008). *The Sage handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bingham, R., & Felbinger, C. (2002). *Evaluation in practice: A methodological approach*. New York: Chatham House Publishers.
- Blázquez, M., Herrarte, A., & Sáez, F. (2012). Políticas de empleo y sus efectos: el caso de la formación dirigida a desempleados. *Cuadernos de economía*, 35(99), 139-157.
- Boardman, A., Greenberg, D., Vining, A., & Weimer, D. (1996). *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Borus, M., & Tash, W. (1970). *Measuring the Impact of Manpower Programs: A Primer*. Ann Arbor, Michigan: The University of Michigan-Wayne State University, Institute of Labor and Industrial Relations.
- Bouzas, R. (2005). Los caminos de la evaluación de políticas públicas: una revisión del enfoque. *Revista de investigaciones políticas y sociológicas*, 2, 69-86.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bronfenbrenner, U., & Ceci, S. (1994). Nature-nurture reconceptualized in developmental perspective: A bioecological model. *Psychological review*, 101(4), 568-586.
- Browne, A., & Wildavsky, A. (1987). What should evaluation mean to implementation. *The politics of program evaluation*, 15, 146.
- Bryk, A. S. (1983). *Stakeholder Based Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buendía, L., Expósito, J., & Sánchez, M. (2012). Investigación evaluativa de programas de formación profesional para el empleo en el ámbito local. *RIE. Revista Investigación Educativa*, 30(1), 161-179.
- Bueno, C., & Osuna, J. (2012). La evaluación de políticas públicas en las ciencias sociales: entre el ser y el deber ser. *Prisma Social: revista de investigación social*, 9, 176-208.

- Bueno, J. R. (2001). Una propuesta para la evaluación de la inserción social de colectivos desfavorecidos. *Portularia: Revista de Trabajo Social*, 1, 127-140.
- Bustelo, M. (1999). Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 4, 9-29.
- Cabra de Luna, M. Á. (2018). *La dimensión social de la fiscalidad: discapacidad, tercer sector y mecenazgo*. Madrid: Cinca.
- Cabrera, P. (2000). *La acción social con personas sin hogar en España (Vol. 5)*. Madrid: Cáritas Española.
- Cabrera, P., & Rubio, M. (2008). Las personas sin hogar, hoy. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 75, 51-74.
- Campbell, D., & Boruch, R. (1975). Making the case for randomized assignment to treatments by considering the alternatives: Six ways in which quasi-experimental evaluations in compensatory education tend to underestimate effects. En C. A. Bennett, & A. A. Lumsdaine, *Evaluation and experiment: Some critical issues in assessing social programs* (págs. 195-296). New York: Academic Press.
- Campbell, D., & Stanley, J. (1963). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. Chicago: Rand McNally.
- Cansino, J., & Sánchez, A. (2004). Propuestas metodológicas para la evaluación de programas públicos de formación. Una revisión crítica. *Documentos de trabajo (Centro de Estudios Andaluces)*, 1(86), 391.
- Cansino, J., & Sánchez, A. (2011). Evaluación del impacto de un programa de formación sobre el tiempo de búsqueda de un empleo. *Investigaciones Regionales*, 19, 51-74.
- Carnoy, M., & Alborés, J. (2001). *El trabajo flexible en la era de la información*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castells, M. (1997). *La Era de la Información. Vol. II: El poder de la identidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castro, R., Santero, R., Martínez, M., & Guilló, N. (2013). Impacto socioeconómico de las empresas de Economía Social en España. Una valoración cuantitativa de sus efectos sobre la cohesión social. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (79), 35-58.

- Clifford, J., Hehenberger, L., & Fantini, M. (2015). *Métodos propuestos para la medición del impacto social*. Luxemburgo: Unión Europea.
- Cohen, E., & Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. México: Siglo XXI.
- Cook, T., & Campbell, D. (1979). The design and conduct of quasi-experiments and true experiments in field settings. En M. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology* (págs. 223-326). Chicago: Rand McNally.
- Corbetta, P. (2010). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGrawHill.
- Cousins, J., & Whitmore, E. (1998). Framing participatory evaluation. *New directions for evaluation, 80*, 5-23.
- Crane, J. A. (1988). Evaluation as Scientific Research. *Evaluation Review, 12*(5), 467-482.
- Cronbach, L., & Shapiro, K. (1982). *Designing evaluations of educational and social programs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cronbach, L., & Snow, R. (1977). *Aptitudes and instructional methods: A handbook for research on interactions*. New York: Irvington.
- Chelimsky, E. (2006). The purposes of evaluation in a democratic society. *Handbook of evaluation: policies, programs and practices*. Obtenido de <https://search-proquest-com.ezproxy.uned.es/docview/36662947?accountid=14609>
- Chen, H., & Rossi, P. (1980). The multi-goal, theory-driven approach to evaluation: A model linking basic and applied social science. *Social Forces, 59*. Obtenido de <https://search-proquest-com.ezproxy.uned.es/docview/38276265?accountid=14609>
- Chen, H.-T. (1990). *Theory-driven evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dalkey, N., Rourke, D., Lewis, R., & Snyder, D. (1972). *Studies in the quality of life: Delphi and decision making*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Daly, G. (1998). Homelessness and the Street: Observations from Britain, Canada and the United States. En R. Nicholas, *Images of the street: Planning, identity and control in public space* (págs. 111-128). Londres: Routledge.
- De la Orden, A. (1990). Evaluación de los efectos de los programas de intervención. *Revista de investigación educativa, 8*(16), 61-76.

- De Miguel, F., San Fabián, J., Belver, J., & Argüelles, M. (2012). Evaluación de la inserción laboral de los participantes en la formación profesional para el empleo de Asturias. *Revista de Educación, 358*, 599-616.
- De Miguel, M. (2000). La evaluación de programas sociales: fundamentos y enfoques teóricos. *Revista de Investigación Educativa, 18(2)*, 289-217.
- Di Maggio, P., & Anheier, H. (1990). The sociology of nonprofit organizations and sectors. *Annual review of sociology, 16(1)*, 137-159.
- Díaz, C., Sáez, F., & Jiménez, J. (2015). Evaluación del impacto del programa educativo "Emprendedores" en la intención emprendedora de los participantes. *RUSC. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, 12(3)*, 17-31.
- Díez, M. Á. y Setién, M. L. (2005). Bases metodológicas para la evaluación de proyectos de inserción social y laboral. *Ekonomiaz. Revista de Economía Vasca, 2(60)*, 110-137.
- Donati, P. (1997). El desarrollo de las organizaciones del tercer sector en el proceso de modernización y más allá. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas, (79)*, 113-141.
- Dunn, W. N. (1994). *Public Policy Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Eisner, E. W. (1985). *The art of educational evaluation: A personal view*. London: Taylor & Francis.
- Emerson, J. (2001). *SROI Methodology: Analyzing the value of social purpose enterprise within a social return on investment framework*. Working Paper. Obtenido de <http://www.redf.org/learn-fromredf/publications/119>.
- European Observatory on Homelessness. (2008). *El papel de la vivienda en la exclusión residencial Vivienda y Sinhogarismo*. Bruselas: FEANTSA.
- FAEDEI, Federación Española de Asociaciones de Empresas de Inserción. (2016). Memoria Social 2015. Empresas de inserción laboral. (FAEDEI, Ed.) Madrid. Obtenido de <http://www.faedei.org/images/docs/documento64.pdf>
- Falk, A., Lalive, R., & Zweimüller, J. (2005). The success of job applications: a new approach to program evaluation. *Labour Economics, 12(6)*, 739-748.
- Fay, R. G. (1996). Enhancing the effectiveness of active labor market policies: evidence from programme evaluations in OECD countries. *Labor market and social policy occasional paper, 18*.

- Fernández-Ballesteros, R. (1992). El proceso como procedimiento científico y sus variantes. *Introducción a la evaluación psicológica, 1*.
- Fernández-Ballesteros, R. (1996). *Evaluación de programas: una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Madrid: Síntesis.
- Fetterman, D. M. (1998). *Ethnography*. Thousand Oaks: Sage.
- Freeman, H., & Solomon, M. (1981). *Evaluation Studies Review Annual*. Beverly Hills: Sage.
- Friedlander, D., Greenberg, D., & Robins, P. (1997). Evaluating government training programs for the economically disadvantaged. *Journal of economic literature, 35(4)*, 1809-1855.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Fundación Lesmes. (2018). *Memoria 2017*. Burgos: Fundación Lesmes.
- García, C. (2007). Las políticas del mercado de trabajo: desempleo y activación laboral. *Política y Sociedad, 44-(2)*, 135-151.
- García, L. (2011). Econometría de evaluación de impacto. *Economía (Pontifical Catholic University of Peru), 34(67)*, 81-125.
- García, L. (2011). Evaluación de impacto aplicada a un proyecto de mercadeo social. *Revista Finanzas y Política Económica, 3(1)*, 39-57.
- Gerard, M., Valsamis, D., & Van der Beken, W. (2012). ¿Por qué invertir en empleo? Estudio sobre el coste del desempleo. Bruselas: EFSI, European Federation for Services to Individuals. Obtenido de http://www.efsi-europe.eu/fileadmin/MEDIA/publications/Cost_of_unemployment_report/Spanish_Study_on_the_cost_of_unemployment_January.pdf
- Goffman, E., & Guinsberg, L. (1970). *Estigma: la identidad deteriorada*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. London: Prentice Hall.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. *The Yale law journal*, 89(5), 835-901.
- Heckman, J., Ichimura, H., Smith, J., & Todd, P. (1998). Matching as an econometric evaluation estimator. *The review of economic studies*, 65(2), 261-290.
- Hehenberger, L., Harling, A., & Scholten, P. (2013). *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*. Berlín: EVPA.
- Hendricks, M. (1981). Service delivery assessment: Qualitative evaluations at the cabinet level. *New Directions for Evaluation*, 1981(12), 5-24.
- Hernández, M. (2002). Evaluación del desempeño de las organizaciones públicas a través de la calidad. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa.
- Hernández, M. (2008). *Exclusión social y desigualdad*. Murcia: Ediciones Universidad de Murcia.
- Herrera, I., León, J., & Medina, S. (2006). Necesidades de evaluación de las organizaciones sociales. *Intervención Psicosocial*, 15(1), 65-79.
- Herrera, J. (2009). La evaluación de impacto y la evaluación de proceso en un sistema general de evaluación. Introducción al tema mediante un estudio de caso: el programa tortilla. *Cuadernos de economía (Santafé de Bogotá)*, 28(51), 125-174.
- Herrera, M. (1998). Modelos institucionales del tercer sector: una comparación internacional. *Temas laborales*, (4), 98-112.
- Herrera, M. (1998). Tercer Sector y Sociedad Compleja. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, (5), 49-67.
- Hogwood, B., & Gunn, L. (1984). *Policy analysis for the real world*. Oxford: Oxford University Press.
- Horst, P., Nay, J. N., Scanlon, J. W., & Wholey, J. S. (1974). Program management and the federal evaluator. *Public Administration Review*, 34(4), 300-308.
- House, E. R. (1980). *Evaluating with Validity*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hujer, R., Thomsen, S., & Zeiss, C. (2004). The effects of vocational training programmes on the duration of unemployment in Eastern Germany. *IZA Discussion Paper*, 1117.
- James, E. (1978). Product mix and cost disaggregation: A reinterpretation of the economics of higher education. *Journal of Human Resources*, (13), 157-186.

- Johnson, J., & Joslyn, R. (1995). *Political Science Research Methods*. Washington, DC: Congressional Quarterly.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press.
- Kelly, R. M. (1998). An inclusive democratic polity, representative bureaucracies, and the new public management. *Public administration review*, 58(3), 201-208.
- King, J., Morris, L., & Fitz-Gibbon, C. (1987). *How to assess program implementation*. Thousand Oaks: Sage.
- La Parra, D., & Tortosa, J. (2002). Procesos de exclusión social: redes que dan protección e inclusiones desiguales. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 35, 55-65.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro*. Barcelona: Ariel.
- Langbein, L., & Felbinger, C. (2006). *Public program evaluation: a statistical guide*. New York: M. E. Sharpe.
- Lázaro, A. (1992). La formalización de indicadores de evaluación. *Bordón*, 43(4), 477-494.
- León, O., & Montero, I. (2002). *Métodos de investigación en Psicología y Educación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lipsey, M., & Pollard, J. (1989). Driving toward theory in program evaluation: More models to choose from. *Evaluation and Program Planning*, 12(4), 317-328.
- López, A. (1992). Proyectos de evaluación de la praxis en Servicios Sociales. *Simposium Nacional de Evaluación en Servicios Sociales*, (págs. 9-31).
- Lozano, C. (2012). El fomento de la integración laboral femenina en el medio rural. Evaluación del impacto de los talleres de empleo en la Sierra de Segura (Jaén). *Ager. Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, (12), 117-147.
- Madaus, G., Stufflebeam, D., & Scriven, M. (1983). Program evaluation. *Evaluation models*, 3-22.
- Majone, G. (1989). *Evidence, argument and persuasion in the policy process*. New Haven, CN: Yale University Press.

- Marshall, T., & Bottomore, T. (1998). *Ciudadanía y clase social*. Madrid: Alianza Editorial.
- Martínez, E. (2003). La técnica Delphi como estrategia de consulta a los implicados en la evaluación de programas. *Revista de investigación educativa*, 21(2), 449-463.
- Martínez-Mediano, C. (1998). La teoría de la evaluación de programas. *Educación XX1*, 1. doi:<http://dx.doi.org/10.5944/educxx1.1.1.398>
- Mato, F. J. (2002). *La formación para el empleo: una evaluación cuasi-experimental*. Madrid: Cívitas Ediciones.
- Mato, F., & Cueto, B. (2008). Efecto de las políticas de formación a desempleados. *Revista de economía aplicada*, 16(46), 447-480.
- Meager N. y Evans C. (1998). The evaluation of active labour market measures for the long-term unemployed. *ILO, Geneva: Employment and Training Papers*, 16.
- Meyer, B. D. (1995). Lessons from the US unemployment insurance experiments. *Journal of economic literature*, 33(1), 91-131.
- Miguélez, F. (2016). Las llamadas políticas pasivas. *Anuario IET de trabajo y relaciones laborales*, 3, 0040-55.
- Monnier, E. (1995). *Evaluación de la acción de los poderes públicos*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales. Ministerio de Economía y Hacienda.
- Muñoz, J. (1992). Metodología de intervención en el seguimiento y evaluación de los programas de ayuda social a la infancia. *Simposium Nacional de Evaluación en Servicios Sociales*, (págs. 101-125).
- Muñoz, J., & Rebollo, N. (2016). Evaluación del impacto de políticas orientadas a la inserción sociolaboral mediante matching. *RIE. Revista de Investigación Educativa*, vol 34(1), 87-102.
- Muñoz, M., Vázquez, C., & Cruzado, J. A. (1995). *Personas "sin hogar" en Madrid: Informe psicosocial y epidemiológico*. Madrid: Consejería de Integración Social. Comunidad de Madrid.
- Muñoz, M., Vázquez, C., & Vázquez, J. (2003). *Los límites de la exclusión: Estudio sobre los factores económicos psicosociales y de salud que afectan a las personas sin hogar en Madrid*. Madrid: Ediciones Témpora, Obra Social Caja Madrid.
- Narrillos, Á. H. (2010). El SROI (Social Return On Investment): Un método para medir el impacto social de las inversiones. *Análisis Financiero*, (113), 34-43.

- Navarro, H. (2005). *Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza (Vol. 41)*. Santiago de Chile: United Nations Publications.
- New Zealand Department of Labor. (2000). Evaluation of job action. *New Zealand employment service report*.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2009). *A guide to social return on investment*. London: Office of the Third Sector, The Cabinet Office.
- Nioche, J. P. (1982). De l'évaluation à l'analyse des politiques publiques. *Revue française de science politique*, 32(1), 32-61.
- Osuna, J., Bueno, C., Murciano, J., & Porrini, L. (2010). Los niveles de evaluación y seguimiento de la formación: calidad vs. Política. *Fuentes. Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación*, (10), 101-122.
- Owen, J., & Rogers, P. (1999). *Program Evaluation: Forms and Approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Palma, L., Borra, C., González, C., & Aguado, L. (2009). Una evaluación de los programas de inserción laboral: el caso del programa Redes del Ayuntamiento de Sevilla. *Encuentro de Economía Pública*. Granada.
- Palumbo, D. J. (1987). *The politics of program evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Parlett, M., & Hamilton, D. (1972). Evaluation as illumination: A new approach to the study of innovatory programs. *Occasional paper*, 9, 55-73.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Pérez, M., Blanco, M., & Sánchez, C. (2016). Evaluación del impacto de los programas de escuelas taller, talleres de empleo y casas de oficio en la Comunidad Autónoma de Andalucía. *Prisma Social: revista de investigación social*, (16), 1-31.
- Pérez, V. (2005). Sociedad civil y Tercer Sector. En J. L. García, *La economía social en España, vol. III* (págs. 33-42). Madrid: Fundación ONCE.
- Pichardo, A. (1993). *Evaluación del impacto social: el valor de lo humano ante la crisis y el ajuste*. Buenos Aires: Lumen-Hvmanitas.
- Pineault, R., & Daveluy, C. (1989). *La planificación sanitaria: conceptos, método, estrategias*. Barcelona: Masson.

- Pollit, C. (1995). Justification by works or by faith? Evaluating the new public management. *Evaluation*, 1(2), 133-154.
- Preskill, H., & Catsambas, T. (2006). *Reframing evaluation through appreciative inquiry*. London: Sage.
- Prottas, J. (1979). *People-Processing: The Street-Level Bureaucrat in Public Service Bureaucracies*. Lexington, MA: Lexington Press.
- Provus, M. M. (1969). *The Discrepancy Evaluation Model, An Approach to Local Program Improvement and Development*. Washington, DC: Bureau of Research, Office of Education.
- Raaum, O., & Torp, H. (2002). Labour market training in Norway-effect on earnings. *Labour economics*, 9(2), 207-247.
- Raboso, E., & Luján, A. (2016). Evaluación impacto Social Programas de inserción empleo Joven: atribución y contribución. Obtenido de <http://www.gigapp.org/index.php/mis-publicaciones-gigapp/publication/show/2211>
- Ramírez, A., & Garrido, J. (2011). Evaluación del impacto del esfuerzo formativo en la empleabilidad de los trabajadores en el contexto del modelo formativo tripartito español. *RELIEVE. Revista electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 17(2). Obtenido de http://www.uv.es/RELIEVE/v17n2/RELIEVEv17n2_4.htm
- Ramoni, J. y Orlandoni, G. (2013). Modelos de regresión de datos panel y su aplicación en la evaluación de impactos de programas sociales. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(1), 119-130.
- Rawlings, L., & Rubio, G. (2003). *Evaluación del impacto de los programas de transferencias condicionadas en efectivo*. México: Secretaría de Desarrollo Social.
- REAS EUSKADI. (2012). *Formación y exclusión social. Documento de Síntesis*. Madrid: CIDEC.
- Reboloso, E. (1994). Los standards de evaluación del Joint Committee: su utilidad como guía para la práctica profesional en educación y servicios sociales. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 4(3), 63-91.
- Regné, H. (2002). A nonexperimental evaluation of training programs for the unemployed in Sweden. *Labour Economics*, 9(2), 187-206.

- Retolaza, I. (2010). *Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Guatemala: Hivos - Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo.
- Richardson, K. y Van den Berg, G. J. (2001). The effect of vocational employment training on the individual transition rate from unemployment to work. *Swedish Economic Policy Review*, 8(2), 175-213.
- Riecken, H., & Boruch, R. (1974). *Social experimentation: a method for planning and evaluating social intervention*. New York: Academic Press.
- Robin, S. (2012). *Herramientas de medición del impacto social*. Barcelona: UOC.
- Rosenbaum, P., & Rubin, D. (1983). The central role of the propensity score in observational studies for causal effects. *Biometrika*, 70(1), 41-55.
- Rosholm, M., & Skipper, L. (2003). Is labour market training a curse for the unemployed? Evidence from a social experiment. *IZA Discussion Paper*, 716.
- Rossi, P., & Freeman, H. (1985). *Evaluation: A Systematic Approach*. Beverly Hills: Sage.
- Rossi, P., & Lyall, K. (1978). An overview evaluation of the NIT experiment. En M. Cook, K. Del Rosario, K. Henningan, M. Mark, & W. Trochim, *Evaluation studies review annual*, 3 (págs. 412-428). Beverly Hills, CA: Sage.
- Rossi, P., & Wright, S. (1977). Evaluation research: An assessment of theory, practice, and politics. *Evaluation Quarterly*, 1(1), 5-52.
- Rubin, D. (1973). Matching to remove bias in observational studies. *Biometrics*, 159-183.
- Salamon, L. (1995). *Partners in public service: Government-nonprofit relations in the modern welfare state*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Salamon, L., & Anheier, H. (1997). El sector de la sociedad civil. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*,(5), 37-45.
- Sánchez, M. (2010). Las personas 'sin hogar' en España. *RES*, 14, 21-42.
- Sánchez, M. R. (2000). Las familias del futuro. Tendencias y escenarios en el nuevo siglo. *Escenarios del nuevo siglo. Cuarto Foro sobre Tendencias Sociales* (págs. 435-460). Madrid: Fundación Sistema.

- Sánchez, M., & Tezanos, S. (2004). Los inmigrantes sin hogar en España: un caso extremo de exclusión social. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 55., 45-64.
- Santos, M. (2004). El papel de la comunicación en la participación. En J. M. Herranz, & F. Salinas, *La Comunicación en el Ámbito de la Economía Social* (págs. 207-223). Salamanca: Universidad Católica de Ávila.
- Santos, M. (2010). Las Empresas de Inserción: situación actual y perspectivas de futuro. En J. E. Fernández, J. M. Gómez, & A. Román, *Estudios de Economía Social*. (págs. 419-428). Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Santos, M. (2019). La evaluación de la intervención social. Enfoques teóricos. *Ehquidad International Welfare Policies and Social Work Journal*, 11, 55-90. doi:<https://doi.org/10.15257/ehquidad.2019.0003>
- Sanz, E. (1996). *Eficacia y eficiencia de las Empresas de Inserción en España. "Trabajo Fin de Máster inédito"*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.
- Scriven, M. (1967). The Methodology of Evaluation. En R. Tyler, R. Gagne, & M. Scriven, *Perspective of Curriculum Evaluation. Vol 1* (págs. 39-83). Chicago: Rand McNally.
- Scriven, M. (1973). Goal-Free Evaluation. En E. R. House, *School Evaluation. The Politics and Process* (págs. 319-328). Berkeley, CA: Mc Cutehan.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus*. Newbury Park, CA: Sage.
- Scholten, P., Nicholls, J., Olsen, S., & Galimidi, B. (2006). *SROI. A guide to social return on investment*. Amstelveen: Lenthe Publishers.
- Seibel, W. (1990). *Organizational behavior and organizational function: toward a micro-macro theory of the third sector*. New York: The Foundation Center.
- Shadish, W., & Reichardt, C. (1987). The intellectual foundations of social program evaluation: The development of evaluation theory. *Evaluation studies review annual*, 12, 13-29.
- Shadish, W., Cook, T., & Leviton, L. (1991). *Foundations of program evaluation: Theories of practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- Shortell, S., & Richardson, W. (1978). *Evaluation designs. Health program evaluation*. St Louis: Mosby.

- SIEMPRO. Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados. (1999). *Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales*. Brasil: UNESCO, Fondo de Cultura Económica.
- Smith, E., & Tyler, R. (1942). *Appraising and recording student progress*. Oxford: Harper.
- Smith, N., & Brandon, P. (2008). *Fundamental issues in evaluation*. New York NY: Guilford Press.
- Sosvilla, S., García, C., Da Via, M., & Marean, V. (2014). El empleo de las personas vulnerables: una inversión social rentable: Evaluación de impacto del Programa Operativo Lucha contra la Discriminación. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 32(2), 111-126.
- Stake, R. (2004). *Standards-based and responsive evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stake, R., & Easley, J. (1978). Case Studies in Science Education. *Evaluation Report Series, Vol I*.
- Stake, R., & Gjerde, C. (1975). An Evaluation of TCITY: The Twin City Institute for Talented Youth. *Evaluation Report Series, 7*.
- Stufflebeam, D., & Schikfield, A. (1987). *Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica*. Madrid: Paidós/MEC.
- Suchman, E. A. (1968). *Evaluation research: Principles and practice in public service and social action programs*. New York: Russell Sage Foundation.
- Tezanos, J. F. (2001). *El trabajo perdido. ¿Hacia una civilización postlaboral?* Madrid: Biblioteca Nueva.
- Tezanos, J. F. (2001). *La sociedad dividida. Estructuras de clases y desigualdades en las sociedades tecnológicas*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Touraine, A. (2005). *Un nuevo paradigma. Para comprender el mundo de hoy*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Trinidad, A., & García, J. (2012). Las lógicas de evaluación de programas de intervención: ¿imposición o participación? *Azarbe. Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar*, (1), 111-126.

- Tyler, R. W. (1986). Changing Concepts of Educational Evaluation. *International Journal of Educational Research*, 10(1). doi:[https://doi.org/10.1016/0883-0355\(86\)90008-X](https://doi.org/10.1016/0883-0355(86)90008-X)
- Valdés, M. (2008). La evaluación de impacto de proyectos sociales: Definiciones y conceptos. Obtenido de https://www.mapunet.org/documentos/mapuches/Evaluacion_impacto_de_proyectos_sociales.pdf
- Vanclay, F., Esteves, A., Aucamp, I., & Franks, D. (2015). *Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impact of projects*. Fargo, Dakota del Norte: International Association for Impact Assessment.
- Vega, P. (1998). Teoría de sistemas y evaluación de programas sociales. *Última década*, (9).
- Weisbrod, B. A. (2009). *The nonprofit economy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Weiss, C. (1972). *Evaluation research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Weiss, C. H. (1975). *Investigación evaluativa: Métodos para determinar la eficiencia de los programas en acción*. México: Trillas.
- Weiss, C. H. (1998). *Methods for studying programs and policies*. London: Prentice Hall.
- Weiss, C., & Bukovalas, M. (1980). *Social science research and decision-making*. New York: Columbia University Press.
- Weiss, R., & Rein, M. (1970). The evaluation of broad-aim programs: Experimental design, its difficulties, and an alternative. *Administrative Science Quarterly*, 15(1), 97-109.
- Wholey, J. S. (1979). *Evaluation: Promise and Performance*. Washington, DC: Urban Institute.
- Wholey, J. S. (1983). *Evaluation and Effective Public Management*. Boston: Urban Institute.
- Wholey, J.S.; Abramson, M. A. y Bellavita, C. (1986). *Performance and credibility: developing excellence in public and nonprofit organizations*. Lexington, MA: Lexington.
- Wolf, R. M. (1979). *Evaluation in education: Foundations of competency assessment and program review*. New York: Pagers Publishers.