

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

ROGELIO OLAVARRI
Catedrático de Organización
Universidad de Cantabria

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

- **LAS NUEVAS DEMANDAS**
- **LAS ALTERNATIVAS DISPONIBLES: EL ANÁLISIS DE LA COOPERACIÓN**
- **CONCLUSIONES**

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

- **Nuevas Demandas**

En los últimos años los responsables de las Evaluaciones de Políticas de empleo reciben nuevas demandas derivadas de los cambios en los mercados de trabajo, de la mayor complejidad de las condiciones de intervención y de las insatisfacciones de los clientes con el tipo de evaluaciones que se les venía ofreciendo

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

■ Nuevas Demandas

1. En varios países y regiones de la U.E. se han producido en los últimos años *cambios en los mercados de trabajo*.

Por ejemplo, en los años de desempleo estructural había un dualismo entre las personas que estaban permanentemente en el mercado de trabajo y las que no podían entrar en el mismo. Hoy, en aquellas regiones en las que se ha reducido el paro estructural, puede llegar a establecerse un nuevo dualismo entre los que están circulando permanentemente entre empleos de alta calidad y los que lo hacen entre los de baja calidad, porque si bien es más fácil acceder a empleos de calidad desde el mercado de trabajo (aunque sea un empleo de baja calidad) nada garantiza el ascenso vertical

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

- **Nuevas Demandas**

1. Como consecuencia de los cambios en los mercados de trabajo se están redefiniendo los objetivos de las políticas de empleo y los colectivos a los que se dirigen, y en consecuencia se deberían de replantear las medidas y los modos de intervención.

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

■ Nuevas Demandas

1. Por último, como consecuencia de los cambios en las políticas de empleo se deberían de replantear las Evaluaciones:
 - A. La redefinición de objetivos más cualitativos y sociales, y la relevancia de las características psicosociológicas en los colectivos a los que se van a dirigir, reorienta la Evaluación en una perspectiva más cualitativa
 - B. Los cambios en el entorno (los mercados de trabajo), la redefinición de objetivos y el replanteamiento de las medidas convierte a la pregunta por la Pertinencia de la intervención en una exigencia de las Evaluaciones
 - C. Plantearse nuevos modos de intervención demanda que las Evaluaciones puedan identificar pautas de intervención (Buenas Prácticas)

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

- Nuevas Demandas

2. En los últimos años ha aumentado la *complejidad* en las condiciones de intervención y en particular en la interacción:
 - Entre los partícipes, porque se consolidan las intervenciones de multinivel y partenariado, con actores con diferentes status y roles, con desigual capacidad política, financiera y de recursos materiales, y con desigualdades en la competencia de sus recursos humanos
 - Con los beneficiarios, dado el perfil de éstos
 - Con las organizaciones, instituciones y redes de su entorno

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

- Nuevas Demandas

2. Como consecuencia del aumento de la complejidad en la interacción, el Análisis de la coordinación (nivel funcional) y especialmente de la cooperación (nivel político) entre actores se convierte en un elemento estratégico de la Evaluación (como se movilizan e implican los interesados)

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

- Nuevas Demandas

3. Si bien una parte importante de quienes encargan una Evaluación lo hacen por exigencias de control de eficacia o rendimiento de cuentas (grado de cumplimiento de los objetivos y ejecución financiera), en los últimos años cada vez más operadores quieren una Evaluación realmente para mejorar su intervención, y son estos clientes los que más insatisfacción presentan respecto al tipo de evaluaciones que se les venía ofreciendo

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

- Nuevas Demandas

3. Estos clientes insatisfechos demandan Evaluaciones orientadas a obtener resultados (el fin de una Evaluación es servir para reprogramar) y no a los resultados de la intervención; es decir:
- A. Orientadas a la comprensión e interpretación de lo que ha ocurrido en la intervención para hacer recomendaciones de mejora
- B. Orientadas a las dudas que tiene respecto a la adecuación de objetivos y medidas a las necesidades de los colectivos, las situaciones problemáticas de estos y las condiciones de su entorno
- C. Orientadas a cómo intervenir (quieren modelos que les guíen cuando tienen que hacer las cosas)

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

- Nuevas Demandas

3. Por lo tanto, estos clientes quieren de las Evaluaciones:

- A. Una interpretación cualitativa de los datos para reprogramar y no solo grados de realización y tasas de impacto**
- B. Que se pronuncien sobre la Pertinencia de la intervención**
- C. Que les identifiquen Buenas Prácticas**

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

- Alternativas disponibles

1. Las Evaluaciones tradicionales orientadas a los resultados, que suponen:
 - A. Una perspectiva básicamente cuantitativa (registrar, describir y medir)
 - B. Un énfasis en los indicadores de cumplimiento, ejecución financiera y tasas de impacto
 - C. No cuestionan el marco de la intervención
 - D. Se centran en el desempeño del operador evaluado

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

- Alternativas disponibles

2. Las Evaluaciones orientadas a obtener resultados, que exigen:

- A. Una perspectiva cualitativa (comprender, interpretar y valorar) apoyada en el trabajo cuantitativo
- B. Una búsqueda de pautas de comportamiento y la preocupación por la excelencia
- C. Hacer de la Pertinencia una cuestión relevante de la Evaluación
- D. Abordar inexcusablemente la cooperación en la intervención

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

- Alternativas disponibles

2. Las Evaluaciones orientadas a obtener resultados: nos vamos a centrar exclusivamente en LA COOPERACIÓN entre actores y solo en los casos de Fondos y Partenariado

Ámbito

Fondo

Partenariado

Entidades del entorno

Análisis

Relación de Agencia

Organización y Coaliciones

Capital social

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

■ LA COOPERACIÓN: RELACIÓN DE AGENCIA (I. ANÁLISIS)

El análisis de la cooperación vertical en los Fondos puede abordarse como una Relación de Agencia

Análisis de la situación en la que el responsable político de una actividad (*el Principal*) encarga a un Agente desarrollarla en nombre del Principal, que le fija los objetivos, los incentivos para su desarrollo (financiación) y controla su desempeño y resultados

En muchas políticas de empleo se producen relaciones de agencia en cadena

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

▪ LA COOPERACIÓN : RELACIÓN DE AGENCIA (II. APLICACIÓN)

Comportamientos negativos detectados con el Análisis de la Relación de Agencia en las intervenciones de empleo:

- En caso de conflicto de objetivos, el Principal dispone de una información limitada sobre el comportamiento del Agente, por lo que este puede actuar fundamentalmente en beneficio propio, y solo detectarlo el Principal a posteriori
- El Principal se ha olvidado del Agente
- El Agente captura para sus intereses al Principal

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

- **LA COOPERACIÓN: ORGANIZACIÓN Y COALICIONES (I. ANÁLISIS)**

Tanto si el partenariado parte de una organización previa (agrupación o red) como si se ha constituido como coalición para la intervención, evaluarlo es determinar si la asociación resultante se articula como competencia (contrato de asociación entre los socios con participación de cada uno en los resultados según desempeño individual) o cooperación (cada miembro persigue sus objetivos pero identifican algún objetivo común y ponen cosas en común)

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

▪ LA COOPERACIÓN: ORGANIZACIÓN Y COALICIONES (II. APLICACIÓN)

Las Agrupaciones de Igual: Características dominantes

¿Quién las constituyó?

Impulso de quienes tenían poder político y/o recursos financieros, que seleccionan a los restantes miembros y mantienen el poder en la Agrupación

¿Por qué se constituyeron?

Por exigencia normativa

¿Cómo actuaron?

Distribuyéndose el trabajo entre los miembros con escasa integración

¿Para qué?

Para seguir haciendo lo que ya estaban haciendo o parecido

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

▪ LA COOPERACIÓN: ORGANIZACIÓN Y COALICIONES (II. APLICACIÓN)

Las Agrupaciones de Equal: Formas

1. **Coaliciones impulsadas jerárquicamente (la más frecuente de todas con diferencia)**
2. **Coaliciones orientadas a la participación**
3. **Núcleos pre-existentes que mantienen en órbita a los demás socios (spin round)**
4. **Núcleos pre-existentes que integran a los demás socios**

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

- **LA COOPERACIÓN: ORGANIZACIÓN Y COALICIONES (II. APLICACIÓN)**

Las Agrupaciones de Equal: Formas

Deriva negativa:

Si al final no son Agrupaciones sino Agregaciones, donde es fácil acabar en la fragmentación (cada uno a lo suyo)

“ Una línea de financiación a la que optamos juntos y gastamos por separado” Opinión sobre lo que es EQUAL para el socio de una Agrupación

¿HACIA DÓNDE PUEDEN IR LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO?

■ Conclusiones

General

Para abordar las nuevas demandas, tan limitativas serían las evaluaciones tradicionales, como las orientadas a obtener resultados con una óptica tradicional, porque identifiquen la perspectiva cualitativa solo con su aspecto instrumental (aplicación de unas técnicas) y/o aborden la interacción entre los actores como un problema funcional (coordinación) más que político (cooperación).

Específica (sobre la cooperación)

La promoción de la cooperación debe ser un elemento estratégico de la intervención: no es algo voluntarista y necesita de Recursos, Competencia, Experiencias y Tiempo para lograrse.