

## **FROM PROJECTS TO PROGRAMMES IN THE PUBLIC SPHERE: TOWARDS A NEW EVALUATION MODEL OF EMPLOYMENT IN THE COMMUNITY OF MADRID**

De Nicolas De Nicolas, V.; Vidueira Mera, P.

Universidad Politécnica de Madrid

Regarding different programmes belonging to the public sphere, it is essential to have proper tools able to quickly provide accurate data related to impacts generated by its projects. This aspect, along with the actual use of this data is essential for proper planning.

This communication presents the system designed for project-based evaluation of the employment programs in the Community of Madrid. This system aims to provide fast and reliable information by relying on a combination of qualitative and quantitative methods from existing information and structures. Another contribution of the designed system is the implementation of the Empowerment Evaluation as a tool to encourage the incorporation of evaluation results to the planning processes in a systematic way.

**Keywords:** *Employment programmes; Programme evaluation; Qualitative evaluation; Empowerment evaluation; Logit*

## **DE LOS PROYECTOS AL PROGRAMA EN EL ÁMBITO PÚBLICO: NUEVO MODELO DE EVALUACIÓN DEL EMPLEO EN LA COMUNIDAD DE MADRID**

En los diferentes programas pertenecientes al ámbito público, es fundamental disponer de herramientas adecuadas, capaces de aportar datos rápidos y precisos sobre los diferentes impactos que generan los proyectos. Este aspecto, junto con la utilización real de estos datos es fundamental para una planificación adecuada.

En esta comunicación se expone el sistema diseñado para la evaluación basada en proyectos, de los programas de empleo de la Comunidad de Madrid. Este sistema trata de aportar información rápida y fiable apoyándose en la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos a partir de información y estructuras ya existentes. Otro aporte del sistema diseñado es la implementación del Empowerment Evaluation como herramienta que favorezca la incorporación de los resultados de evaluación a la planificación de manera sistemática.

**Palabras clave:** *Programas de empleo, Evaluación de programas; Evaluación cuantitativa; Empowerment Evaluativon; Logit*

## 1. Introducción

La evaluación se basa en la resolución de problemas a través de razonamientos y pruebas, por ello es una actividad inherente a la condición humana. Sin embargo la evaluación como disciplina profesional nació en la segunda mitad de la década de los 60, en un contexto de fuertes inversiones del gobierno americano en distintos programas que no consiguieron atajar los complejos problemas que se intentaban resolver (W.K. Kellogg Foundation, 1998). Comenzó entonces una creciente presión para que la asignación de los recursos se vinculara a la eficacia demostrada por cada una de las políticas, programas y proyectos financiados (Stone, 1985; Walters, 1996; Wye y Sonnichsen, 1992). Esto hizo necesario el desarrollo de una herramienta que permitiera “determinar el mérito, valor o importancia de las cosas” (Scriven, 2005) para priorizar eficazmente las inversiones y decidir dónde invertir (Patton, 1997).

Desde los comienzos de la práctica profesional de la evaluación, Estados Unidos se ha caracterizado por una constante innovación metodológica y un elevado nivel de aplicación e institucionalización en las políticas, programas y proyectos públicos. Uno de los factores desencadenantes de esta expansión fue la exitosa incorporación de las actividades de evaluación al Departamento de Defensa estadounidense, a través de un programa para la evaluación previa de la eficacia y eficiencia de diseños alternativos de programas. Este éxito llevó a extender su implantación a todas las agencias del gobierno federal. En el caso europeo, esta expansión se debió al desarrollo de la Administración Comunitaria, que introdujo la obligatoriedad de evaluar los programas cofinanciados (Ballart, 1992; Román, 1999). En muchos otros países la expansión ha ido vinculada a la participación en programas financiados por organizaciones internacionales como la ONU, el Banco Mundial, la FAO, etc.

La evaluación puede responder a distintos enfoques (Scriven, 2005), aunque no es necesario emplear siempre todos ellos. Éstos se elegirán de acuerdo con las necesidades de cada evaluación en particular. En unos casos, la evaluación puede centrarse en los resultados de la política, programa o proyecto. En este caso se analizan los diversos efectos generados: positivos y negativos, directos e indirectos, y a corto, medio y largo plazo. Según Gocht, Hewitt y Hoebink (1994) los resultados de la evaluación deben mejorar las políticas, programas y proyectos, gracias a la amplia visión que proporcionan sobre los aspectos positivos y negativos de aquello que se evalúa (Abaza y Hamwey, 2001). Del mismo modo que se analizan los efectos de aquello que se evalúa, pueden analizarse los costes: monetarios y no monetarios, directos e indirectos y costes actuales y de oportunidad. En otros casos la evaluación puede centrarse en el modo en que la política, programa o proyecto se aplica y se gestiona. De un modo similar, la evaluación también puede detenerse en la lógica de la intervención: su planificación, la necesidad a la que responde, su pertinencia y coherencia con el contexto, etc. Según Vela (2003) este tipo de análisis suele proporcionar información más útil para la mejora de las intervenciones que el mero análisis de los resultados. Existen otras dos dimensiones relevantes en el ámbito de las políticas, programas y proyectos: la evaluación comparativa y la de generalización. En la primera se compara la intervención evaluada con otras intervenciones con las que se buscan unos beneficios similares partiendo de recursos parecidos. En la segunda, la evaluación busca analizar hasta qué punto la intervención evaluada o alguno de sus componentes puede generalizarse en otras condiciones con resultados similares. Las generalizaciones pueden hacerse para otras situaciones (físicas, políticas, etc.), otro personal, otra escala territorial o temporal, otros agentes, etc. Para realizar este tipo de evaluación es necesario hacer predicciones sobre los resultados de una intervención en distintos escenarios. A pesar del riesgo de este tipo de predicciones, este tipo de evaluación

es en ocasiones la que más potencial tiene para contribuir a la mejora de las políticas, programas y proyectos.

Por otro lado la evaluación puede responder a distintos objetivos. El aporte de la evaluación puede estar en: ayudar a interpretar los resultados de una política, programa o proyecto (enfoque de la teoría), obtener pruebas sobre cómo funciona la política, programa o proyecto (enfoque de las evidencias), o aprender de las experiencias de aplicación (enfoque del aprendizaje). Estos enfoques no son independientes ni excluyentes y son relevantes para la gestión de las intervenciones (Patton, 2001).

Sea cual sea el enfoque y objetivos de la evaluación, existe acuerdo en considerar entre sus principales aportes el papel crucial que juega en: (1) la toma de decisiones y en la justificación de las mismas; (2) la búsqueda de métodos adecuados para comparar, seleccionar y rechazar diseños alternativos en escenarios donde los recursos son escasos (Cohen y Franco, 2006); (3) y la mejora de las intervenciones así como en asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos (Mokate, 2000).

Estos beneficios justifican la gran expansión de la práctica profesional de la evaluación. Un claro indicador de este crecimiento es el incremento de asociaciones y redes de evaluación en el mundo durante los últimos años. Desde la fundación de la Sociedad Canadiense de Evaluación en 1981 y la Asociación Americana de Evaluación en 1986, ha habido un aumento constante en el número de nuevas asociaciones. En 1995 había 6 asociaciones nacionales y multinacionales de evaluación. En 1998 esta cifra aumentó hasta 12 y en 1999 había más de 20. Desde el año 2003 el número de asociaciones multinacionales de evaluación ha permanecido constante, a pesar de que el número de organizaciones nacionales ha aumentado significativamente, pasando de 20 en 2003 a 122 en la actualidad (IOCE, 2012a). Estos datos dan una idea de la relevancia y el crecimiento de la evaluación de políticas programas y proyectos.

### **Los programas de empleo y su evaluación**

Los aportes enunciados anteriormente tienen su reflejo en un ámbito concreto de las políticas públicas: los programas de empleo. En este caso el hecho de disponer de herramientas adecuadas que aporten datos de manera rápida y precisa sobre los diferentes impactos generados por los proyectos desarrollados en el marco de un programa concreto es fundamental para conocer las tendencias del mercado laboral y planificar de forma adecuada las políticas y programas futuros.

Dentro de las políticas de empleo se diferencian las políticas activas y las pasivas. Las políticas pasivas del mercado laboral son aquellas cuyo gasto está destinado al sostenimiento de rentas –referido tanto a prestaciones contributivas como asistenciales–. Su objetivo es compensar la pérdida de ingresos sufrida por los trabajadores como consecuencia de la pérdida del empleo (García Serrano, 2007). Las políticas activas del mercado laboral incluyen programas muy diversos (García Serrano, 2007) con dos objetivos principales: (1) mantener a los desempleados dentro del mercado laboral mediante el fomento y la reorientación de su potencial y (2) reajustar la oferta del mercado laboral a la demanda del mismo (Calmorfs, 1995; Filges et al., 2011). La importancia de estos objetivos justifica la necesidad de disponer de herramientas de evaluación que proporcionen evidencias sólidas para orientar la toma de decisiones de manera ágil y flexible y continua.

Para la elaboración de este modelo se han tenido en cuenta una serie de experiencias internacionales relevantes que se muestran en la tabla 1. En dicha tabla se indica el país

donde se ha realizado el programa, el evaluador responsable del mismo, la tipología del programa y la herramienta de evaluación que se ha empleado.

**Tabla 1. Experiencias internacionales**

País	Evaluador	Tipo de Programa	Herramienta de evaluación
Alemania	Bergemann (2005)	Contratación pública	Cuasi-experimental (Matching)
	Hujer y Thomsen (2009)	Varios	Cuasi-experimental (Matching)
	Lechner (2000)	Formación	Cuasi-experimental (Matching)
Austria	Weber y Hofer (2003)	Formación	Cuasi-experimental (Duration)
Bélgica	Cockx y Gobel (2004)	Incentivos al sector privado	Cuasi-experimental (Duration)
Dinamarca	Hogelund y Holm (2006)	Formación	Cuasi-experimental (Duration)
	Graversen y Van Ours (2008)	Training	Cuasi-experimental (Duration)
Francia	Cavaco et al.(2005)	Formación	Cuasi-experimental (Duration)
	Brody et al. (2002)	Formación	Cuasi-experimental (Matching)
Holanda	Van den Berg et al. (2006)	Formación	Experimental
	Van der Berg et al (2004)	Formación	Cuasi-experimental (Duration)
Italia	Paggiaro et al. (2005)	Incentivos al sector privado	Cuasi-experimental (Matching)
Japón	Fukushima (2012)	Training	Macroeconómico
Noruega	Aakvik y Dahl (2006)	Formación	Cuasi-experimental (M.C.O.)
	Lorentzen y Dahl (2005)	Contratación	Cuasi-experimental (Matching)
	Raaum y Torp (2002)	Training	Cuasi-experimental (Matching)
	Zhang (2003)	Formación	Cuasi-experimental (Duration)
Portugal	Centeno et al. (2005)	Formación	Cuasi-experimental (Matching)
	Centeno et al. (2008)	Varios	Cuasi-experimental (Matching)
Reino Unido	Blundell et al. (2004)	Formación	Cuasi-experimental (Matching)
	Dolton and O'Neill (2002)	Formación	Experimental
Suecia	Albretcht et al. (2005)	Formación	Cuasi-experimental (Matching)
	Forslund et al. (2004)	Formación	Cuasi-experimental (Duration)
Suiza	Lalive et al. (2000)	Formación	Cuasi-experimental (Duration)

Esta comunicación se centrará en la evaluación de las políticas activas del mercado laboral, dentro de la cual se encuentran herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo. Las herramientas cuantitativas más relevantes son aquellas denominadas de impacto (Mato, 2003), que a su vez se dividen en microeconómicas o macroeconómicas dependiendo del nivel en el que se miden los efectos del programa. Dentro de las herramientas microeconómicas podemos diferenciar dos vertientes en función de cómo se crean los grupos de tratamiento y control. En las herramientas experimentales la formación de los

grupos de tratamiento y control se basa en la aleatoriedad. Cuando dicha aleatoriedad no puede garantizarse se recurre a las herramientas cuasi-experimentales. Estas herramientas cuasi-experimentales –como se comprueba en la tabla 1– son las más utilizadas actualmente. Dentro de ellas pueden encontrarse dos: matching y duration (Kluve 2010).

La utilización de métodos cualitativos para la evaluación de políticas activas del mercado laboral es prácticamente inexistente, únicamente en algunos casos son utilizados como parte de estudios más amplios (Mato, 2003), lo que supone una debilidad como se verá más adelante.

Tras un análisis detallado las experiencias mostradas en la Tabla 1, se observa la prevalencia de herramientas cuantitativas, aplicadas a un determinado programa en un momento determinado, de forma aislada, sin ser parte de un modelo de seguimiento y evaluación organizado, lo que a priori no asegura la evaluabilidad, del programa. No cabe ninguna duda que las herramientas cuantitativas aplicadas en estos casos son capaces de aportar datos, pero no ofrecen una interpretación de los mismos, para ello es preciso un análisis basado en herramientas cualitativas, autores como (Mikkelsen, 2005; Rogers, 2009; White, 2009; Schmiedeberg, 2010; Radej, 2011) abogan por el uso de modelos mixtos de evaluación en los que se complementen las herramientas cualitativas y cuantitativas.

En esta comunicación se propone un Modelo de Seguimiento y Evaluación que se aplicará a las políticas activas de empleo de la Comunidad de Madrid.

## **2. Caso de estudio**

El modelo que se propone en esta comunicación será implementado por la Comunidad de Madrid para el seguimiento y la evaluación de sus programas.

La planificación de un Modelo de Seguimiento y Evaluación en la Comunidad de Madrid tiene dos disposiciones principales. La primera es reimpulsar su evaluación para que proporcione información realmente valiosa a los órganos decisores sobre los resultados de una determinada acción. Esta información permitirá decidir mejor sobre el mantenimiento, reformulación o eliminación de una determinada acción. La segunda es formular políticas que ya se encuentren integradas en el modelo de seguimiento y evaluación —que tengan objetivos medibles y cuantificables y un modelo de recogida de información para el cálculo de los indicadores correspondientes—. Esto consigue convertir la evaluación en una herramienta rápida, sencilla y fiable para su uso en la mejora de las políticas en curso.

Una vez estudiada la variedad de Políticas Activas de Empleo que se ejecutan en la C.M. hemos decidido disgregarlas en líneas de programación y sublíneas de programación, de tal forma que cada una de las acciones que se llevan a cabo pertenece a alguna de esas sublíneas. (Tabla 2).

**Tabla 2. Líneas y sublíneas de programación**

Líneas o programas	Nivel superior de desagregación
Orientación	Trabajadores por cuenta ajena
	Autoempleo
	Itinerario de Renta Activa a la Formación
Intermediación	Servicio Público de Empleo de la CM
	Centros de empleo integrado
	Centros de apoyo a la intermediación laboral
	Programas experimentales
	Agencias privadas
Programas mixtos	Escuela taller y casas de oficio
	Talleres de empleo
Fomento del empleo	Corporaciones locales
	Organismos e instituciones
	Programas experimentales
	Desarrollo Local
Formación para el empleo	Centros colaboradores
	Centros propios
	Formación con compromiso a la contratación
Formación continua	Planes intersectoriales
	Planes sectoriales
	Planes para trabajadores de la Economía Social, Cooperativas y Sociedades laborales
	Planes para trabajadores autónomos

### 3. Propuesta del modelo

Tras el análisis de las experiencias más relevantes a nivel internacional de evaluación de políticas activas de empleo hemos concluido plantear una metodología mixta de evaluación, con ejercicios cuantitativos y cualitativos de los resultados obtenidos, precedida de un check-list de verificación que permita asegurar la evaluabilidad de las acciones pertenecientes a las líneas de programación. El Modelo de seguimiento y evaluación concluye con una validación del modelo mediante un taller participativo de empowerment evaluation; esta validación aporta el calibrado y ajuste del modelo a las necesidades demandadas en un futuro.

Para entender el funcionamiento metodológico del Modelo de Seguimiento y Evaluación en su conjunto es necesario definir en primer lugar tres aspectos: (1) ¿Qué se evalúa? Sobre qué se centrará la evaluación (a qué nivel de detalle se evaluarán las acciones comprendidas dentro de los Programas de Empleo de la Comunidad de Madrid); (2) ¿Cómo se evalúa? La visión de conjunto de las diversas actividades que se realizan y (3) ¿Cuándo

se realiza la evaluación? Cómo se eligen las acciones que forman parte de la evaluación en un momento determinado y cómo discurren en el tiempo las diversas etapas del modelo.

### **3.1 ¿Qué se evalúa?**

Dado el gran número de acciones, proyectos, que se desarrollan en el ámbito de las políticas activas de empleo de la C.M. y con el objeto de no dotar al modelo de un elevado grado de complejidad, se pretende no descender a un nivel de detalle excesivo que únicamente aportaría complicaciones a la hora de la evaluación, integrando la información del conjunto de las acciones pertenecientes a una determinada línea de programación y evaluando el conjunto de ésta. Por lo tanto, tendremos en nuestro modelo 7 líneas de evaluación que coincidirán con las líneas de programación de la (Figura 1). Esto nos permite pasar del nivel de proyecto al nivel de programa ya que cada una de las acciones, proyectos, es encuadrada en su línea, programa, correspondiente, centrándose el modelo en evaluar los líneas de programación.

### **3.2 ¿Cómo se evalúa?**

El Modelo de Seguimiento y Evaluación se compondrá de cuatro actividades: preparación para la evaluación, modelo de seguimiento, ejercicios de evaluación +taller y actualización y mejora del modelo de seguimiento y evaluación. Estas cuatro actividades permitirán que el modelo tenga un comportamiento "on going".

La preparación para la evaluación trata de asegurar la evaluabilidad de cada una de las acciones, proyectos, que se vayan a llevar a cabo. Para ello el planificador de cada acción deberá verificar una lista de comprobación con los requisitos que cada acción debe cumplir antes de su lanzamiento. Este paso, integrado o no integrado a un S&E, es imprescindible debido a que su ausencia tendría como consecuencia la imposibilidad de evaluar determinadas acciones en un futuro.

El modelo de seguimiento será el encargado de proporcionar los datos necesarios para realizar los ejercicios de evaluación. Comenzará una vez lanzada la acción y concluirá a los 18 meses de la finalización de la misma.

Los ejercicios y talleres de evaluación se ejecutarán una vez concluidas las acciones de la línea a evaluar. El modelo constará de tres herramientas: metodologías cuantitativas, metodologías cualitativas y taller anual de revisión de resultados y plan de futuro.

La evaluación cuantitativa aporta datos numéricos, de interpretación más objetiva, que permiten evaluar grandes conjuntos de datos. Se utiliza una metodología cuasi-experimental, con grupo de control formado mediante la técnica "matching". Esta técnica proveniente del campo de la medicina (Baser 2006) que permite evaluar intervenciones sanitarias sin experimentos se ha extrapolado al campo de la evaluación de políticas, especialmente al de evaluación de políticas activas de empleo (Sianesi, 2008) (Heckman, 1997) (Kluve, 2008) donde ha alcanzado especial relevancia debido a la ventaja que presenta en cuanto a la rapidez en la obtención de datos.

La evaluación cualitativa servirá de refuerzo a la evaluación cuantitativa descrita anteriormente. Lo cualitativo nos ofrece una visión que no es posible analizar mediante modos cuantitativos. Esta visión contiene datos sobre las vivencias, esperanzas e inquietudes de las personas que participan en los programas laborales. Para esta evaluación se incluyen los cuestionarios y datos de reclamaciones recogidos en la ejecución así como la herramienta "focus group".

Concluido el último ejercicio de evaluación y tras haber recibido los informes de evaluación tanto del último ejercicio como de los anteriores, se procederá a realizar un taller participativo con los responsables de la planificación y la evaluación de cada una de las líneas. Se realizará un taller por año y por cada línea de evaluación que tendrá como objetivos la socialización, el análisis, la discusión de resultados y el fortalecimiento de la estructura de los agentes responsables de cada línea de programación. Se utilizará como metodología el empowerment evaluation (Fetterman, 2012). La elección de esta metodología se debe a que los enfoques participativos incrementan el pluralismo de la evaluación al permitir la implicación de los agentes que participan en la intervención evaluada (Greene, 1997), en este caso: el personal de la Comunidad de Madrid responsable de la planificación y evaluación de los programas de empleo. También se incorporarán a los talleres los beneficiarios de las políticas.

La evaluación y mejora del Modelo será la última actividad del Modelo de Seguimiento y evaluación, tendrá una periodicidad anual y su misión será asegurar el correcto funcionamiento del modelo así como verificar su utilidad en cuanto a la mejora de los programas de empleo. Para esta actividad se utilizará la metodología empowerment evaluation. La adopción de esta metodología pretende que el propio Modelo de Seguimiento y Evaluación se encuentre en un proceso de adaptación y mejora continua mediante una herramienta que permita periódicamente identificar la situación real del modelo, los aspectos positivos que se deben conservar, los negativos que se deben mejorar y las tareas y responsables que se deben poner en marcha para materializar las líneas de mejora identificadas.

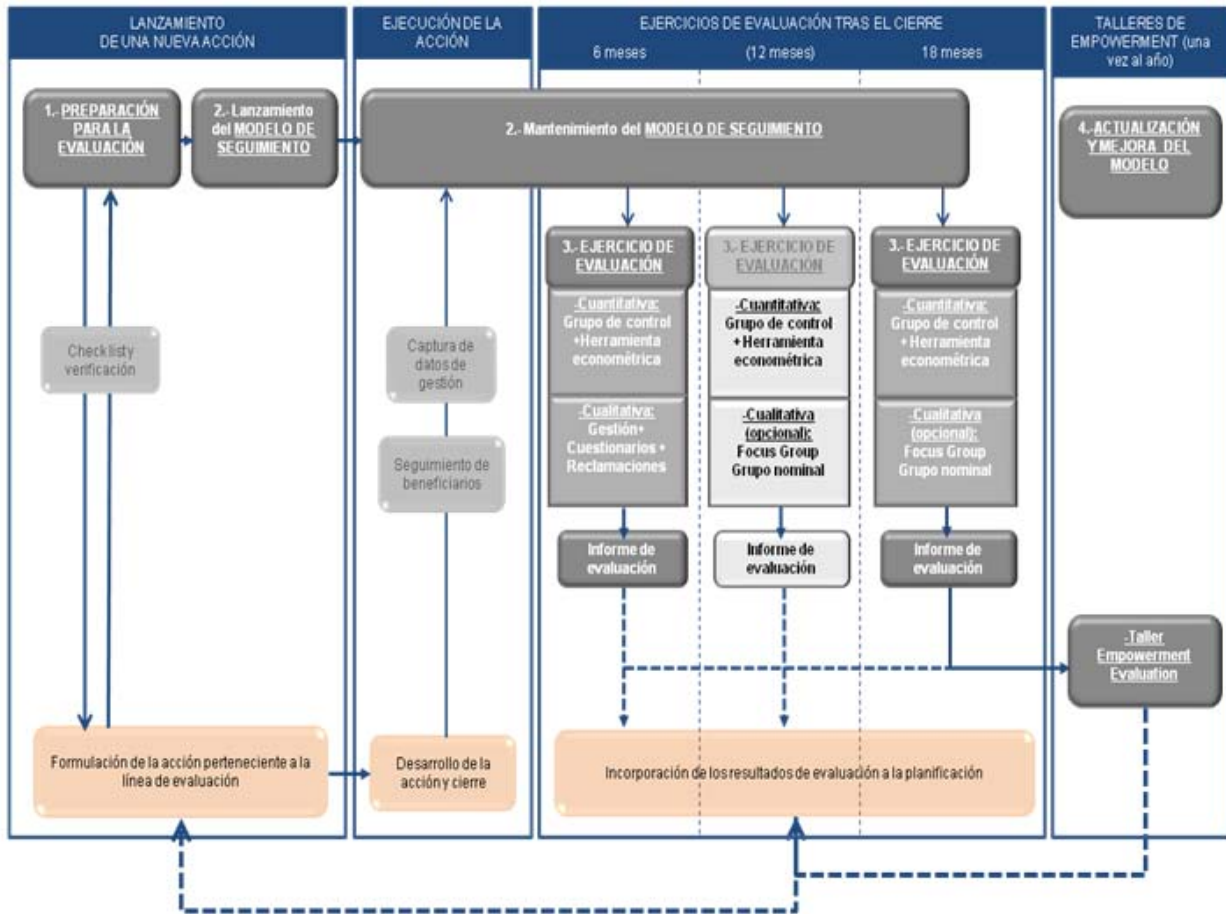
### **3.3 ¿Cuándo se evalúa?**

El conjunto de los datos de las acciones o proyectos, pertenecientes a cada una de las líneas o programas, se someterán a tres periodos de evaluación a los 6, 12 y 18 meses de su finalización, es decir, existirán dos ejercicios de evaluación anuales una vez que el sistema esté implementado y su funcionamiento sea de manera continua. Estas evaluaciones temporales tienen como fin obtener una serie de datos que permitan analizar la progresión del efecto de la política en el tiempo.

En la figura 1 se presenta el modelo de seguimiento y evaluación propuesto.



**Figura 1: Representación del Modelo**



#### 4. Aportes

El modelo aporta un check-list de verificación que asegura la evaluabilidad de cada una de las acciones que se plantean. Este check-list, además de asegurar la evaluabilidad de las acciones, exige al programador clasificar la acción o proyecto, dentro del programa al que pertenece, solventándose de esta forma la complejidad que entrañaría realizar una evaluación centrada en cada proyecto. De esta forma se es capaz de plantear una evaluación centrada en los programas laborales que permite una comparación entre ellos y proporciona una visión de conjunto.

La incorporación de herramientas cuantitativas dentro de un modelo de desarrollo temporal continuo, nos permite disponer de datos cuantitativos de manera inmediata, no en una única etapa a posteriori como habitualmente se ha venido haciendo. De esta manera el sistema es capaz de aportar datos de manera continua para la reorientación de los programas.

La existencia de herramientas cualitativas dentro del modelo, aporta la interpretación de los datos procedentes de las herramientas cuantitativas. De esta forma se consigue el análisis y la discusión de resultados por parte de los agentes responsables de cada línea de programación.

Los talleres de Empowerment Evaluation, planteados para cada línea de programación, y constituidos tanto por los agentes encargados de la evaluación como de la planificación de dichas políticas, favorece la incorporación de los datos de la evaluación a la planificación. Este modelo abre la puerta a una nueva etapa referente a la planificación de las políticas dotando a los agentes encargados de las mismas de una visión sobre los aspectos positivos y negativos de aquello que se evalúa.

Se trata de un modelo abierto; el hecho de plantear un taller de participativo como medio de validación, calibración y mejora del mismo, le hace capaz de adaptarse a las personas y situaciones que lo requieran en un futuro. Además estos talleres permiten la auto evaluación del modelo.

## Referencias

- Abaza, H., & Hamwey, R. (2001). Integrated assesment as a tool for achieving sustainable trade policies. *Environmental Impact Assesment Review*, 21, 481-510.
- Aakvik, A., & Dahl, S. (2006). Transitions to Employment from Labour Market Enterprises in Norway. *International Journal of Social Welfare*, 15, 121–130.
- Baser, O. (2006). PCN38 Propensity Score Matching With Limited Overlap. *Value in Health*, 9, 115.
- Ballart, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistémica y estudios de caso*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Bergemann, A. (2005). *Do Job Creation Schemes Initiate Positive Dynamic Employment Effects*. Países Bajos: Free University Amsterdam.
- Blundell, R., Costas Dias, M., Meghir, C., & Van Reenen, J. (2004). Evaluating the employment impact of a mandatory job search program. *Journal of the European Economic Association*, 2, 569–606.
- Brodaty, T., Crépon, B., & Fougère, D. (2000). Using Matching Estimators to Evaluate Alternative Youth Employment Programs: Evidence from France, 1986-1988. CEPR Discussion Paper no. 2604. London, Centre for Economic Policy Research. Disponible en: <http://www.cepr.org/pubs/dps/DP2604.asp>
- Calmfors, L. (1995). Labour market policy and unemployment. *European Economic Review*, 39, 583-592.
- Caracelli, V. J., & Greene, J. C. (1997). Crafting mixed-method evaluation designs. In J. C. Greene, & V. J. Caracelli (Eds). *Advances in mixed-method evaluation: The challenges and benefits of integrating diverse paradigms* (pp. 19-32). San Francisco: Jossey-Bass
- Cavaco, S., Fougère, D., & Pouget, J. (2005). *Estimating the Effect of a Retraining Program for Displaced Workers on Their Transition to Permanent Jobs*. Alemania: IZA Discussion Paper 1513.
- Centeno, L., Centeno, M. & Novo, A. A. (2005). *Evaluating the impact of a mandatory job search program: evidence from a large longitudinal data set*. Mimeo.
- Centeno, L., Centeno, M. & Novo, A. A. (2008). Evaluating job-search programs for old and young individuals: Heterogeneous impact on unemployment duration. *Labour Economics*, 16, 12–25.
- Cockx, B., & Göbel, C. (2004). *Subsidized employment for young long-term unemployed workers – an evaluation*. Mimeo, Université Catholique de Louvain-la-Neuve.
- Cohen, E. & Franco, R. (2006). *Evaluación de proyectos sociales (7ª ed)*. Mexico DF: Siglo XXI Editores.
- Dolton, P. & O'Neill, D. (2002). The long-run effects of unemployment monitoring and work search programmes. *The Journal of Labor Economics*, 20, 381-403.

- Fetterman, D. M. (2012). Empowerment evaluation. Disponible en: [www.davidfetterman.com](http://www.davidfetterman.com).
- Filges, T., Kennes, J., Larsen, B., & Tranaes, T. (2011). Labour market programmes and the equity-efficiency trade-off. *Journal of Macroeconomics*, 33, 738–753.
- Forslund, A., Johansson, P., & Lindqvist, L., (2004). *Employment Subsidies – a Fast Lane from Unemployment to Work?* Uppsala :IFAU Working Paper 2004:18.
- Fukushima, Y. (2012). Macroeconomic Shock and Labour Market Programmes. *Procedia Economics and Finance*, 1, 138 – 147.
- García Serrano, C. (2007). Las políticas del mercado de trabajo: desempleo y activación laboral. *Política y Sociedad*, 44, 135-151.
- Graversen, B., & Van Ours, J. (2008). How to help unemployed find jobs quickly: Experimental evidence from a mandatory activation program. *Journal of Public Economics*, 92, 2020–2035.
- Gocht, W., Hewitt, A., & Hoebink, P. (1994). *The comparative effectiveness and the coordination efforts of La Haya*. La Haya: EU donors. NAR.
- Heckman, J (1997). Instrumental Variables: A Study of Implicit Behavioral Assumptions Used in Making Program Evaluations. *The Journal of Human Resource*, 32, 441-462.
- Hogelund, J., & Holm, A. (2006). Case management interviews and the return to work of disabled employees. *Journal of Health Economics*, 25, 500-519.
- Hujer, R., Caliendo, M., & Thomsen, S. (2005). Mikroökonometrische Evaluation des Integrationserfolges. In: Schaade, P. (Ed.), *Evaluation des hessischen Modells der Stellenmarktoffensive. : Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB)*, vol. 291.
- International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE) (2012). IOCE's master list of evaluation organizations. Accessed on 23rd August 2012 at: Disponible en: [http://www.ioce.net/members/reg\\_intl\\_organizations.shtml](http://www.ioce.net/members/reg_intl_organizations.shtml)
- Kluge, J. (2010). The effectiveness of European active labor market programs. *Labour Economics*, 17, 904–918
- Lalive, R., Zweimüller, J., & Van Ours, J. C. (2000). 'The Impact of Active Labour Market Programs and Benefit Entitlement Rules on the Duration of Unemployment'. Zurich: IEW Working Paper No. 41.
- Lechner, M. (2000). An evaluation of public sector sponsored continuous vocational training programs in East Germany. *Journal of Human Resources*, 35, 347–375.
- Lorentzen, T., & Dahl, E. (2005). Active labour market programmes in Norway: are they helpful for social assistance recipients? *International Journal of Social Welfare*, 14, 86–98.
- Mato F. J. (2003). *Estudio sobre las experiencias europeas con los instrumentos de evaluación de las políticas del mercado de trabajo*. Santiago de Chile: Cepal. División de desarrollo económico.
- Mikkelsen, B. (2005). *Methods for development work and research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mokate, K. M. (2000). *El Monitoreo y La Evaluación: herramientas indispensables de la gerencia social*. Washington D.C.: Instituto Interamericano de Desarrollo Social.
- Paggiaro A., Rettore, E., & Trivellato, U. (2005). *The impact of the Italian 'Mobility List' on employment chances: new evidence from linked administrative archives*. Mimeo.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text (3rd. ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Raaum, O., & Torp, H. (2002). Labour market training in Norway—effect on earnings. *Labour Economics*, 9, 207–247.
- Radej, B. (2011). Synthesis in policy impact assessment. *Evaluation*, 17, 133-150.
- Rogers, P. J. (2009). Matching impact evaluation design to the nature of the intervention and the purpose of the evaluation. *Journal of Development Effectiveness*, 3, 217-226.

- Román, C. (1999). *Una estrategia de desarrollo económico para Andalucía*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria.
- Schmiedeberg, C. (2010). Evaluation of cluster policy: A methodological overview. *Evaluation*, 16, 389-412.
- Scriven, M. (2005). *Logic of evaluation*. In: S. Mathison (Ed.), *Encyclopedia of evaluation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 235-238.
- Sianesi, B. (2008). Differential effects of active labour market programs for the unemployed. *Labour Economics*, 15, 370–399
- Stone, C. N. (1985). Efficiency versus social learning: A reconsideration of the implementation process. *Policy Studies Review*, 4, 484-496.
- Van den Berg, G. J., & Van der Klaauw, B. (2006). Counseling and monitoring of unemployed workers: theory and evidence from a controlled social experiment. *International Economic Review*, forthcoming.
- Van den Berg, G. J., & Van der Klaauw, B. & Van Ours, J.C. (2004). Punitive sanctions and the transition rate from welfare to work. *Journal of Labor Economics*, 22, 211–241.
- Walters, J. (1996). Auditor power! Governing (April), 25-29.
- Weber, A., & Hofer, H. (2003). *Active Job-Search Programs a Promising Tool? A Microeconomic Evaluation for Austria. IHS working paper*. Viena: Economic Series, 131.
- W.K. Kellogg Foundation (1998) [Updated in 2004]. *The W. K. Foundation Evaluation Handbook. Philosophy and Expectations*. Michigan: Battle Creek. Disponible en: <http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/W-K-Kellogg-Foundation-Evaluation-Handbook.aspx>.
- Wye, C. G., & Sonnichsen, R. C. (1992). Editor's notes. *New Directions for Program Evaluation*, 55, 1-10.
- Vela, R. (2003). Hacia un nuevo enfoque de la evaluación de impacto de proyectos de desarrollo rural. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 50, 125-142.
- White, H. (2009). Theory-based impact evaluation: principles and practice. *Journal of Development Effectiveness*, 1, 271-284.
- Zhang, T. (2003). *Identifying treatment effects of active labour market programmes for Norwegian adults*. Oslo: Memorandum 26.