



Guía per implementar indicadores de rendimiento e impacto para los servicios de orientación



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Prof. Dr. Peter Weber
Dra. Rebeca García Murias
Universidad de Estudios Laborales Aplicados (HdBA), Mannheim (Alemania)

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación (comunicación) es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

INTRODUCCIÓN

1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS E IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

- 1.1. La evaluación y el proceso de evaluación - ¿Por qué son importantes los objetivos?
- 1.2. ¿Qué preguntas debería plantear y responder una organización o institución en el proceso de definición de objetivos?
- 1.3. ¿Cómo vincular los objetivos con los indicadores? – Ejemplos prácticos

2. CONCEPTOS BÁSICOS Y MODELOS PARA LA MEDICIÓN DE LOS IMPACTOS EN OAP

- 2.1. Conceptos básicos de "evaluación, medición de impacto y evidencias"
- 2.2. Un marco que describe la relación entre *input*, proceso, *outputs* y resultados
- 2.3. Los diferentes niveles y los actores interesados en la evaluación
- 2.4. Comprender los límites de la medición del impacto

3. DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

- 3.1. El proceso de evaluación: una visión general
- 3.2. Algunos ejemplos de diseños de evaluación
- 3.3. Diseños de evaluación
 - 3.3.1. Selección del diseño
 - 3.3.2. Tipos de diseños de evaluación
- 3.4. Herramientas de recogida de datos
 - 3.4.1. Uso de las herramientas de recogida de datos
 - 3.4.2. Procesamiento de datos en línea – estadísticas relevantes
- 3.5. Uso y visibilidad de los resultados

CONCLUSIONES

REFERENCIAS

GLOSARIO

ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

Por el bien del desarrollo continuo de la calidad de los servicios relacionados con la Orientación Académica y Profesional (OAP) la medición de la eficacia de estos servicios es clave.

- Los "indicadores clave de rendimiento e impacto", tal y como se ha desarrollado y descrito en el proyecto Keyway (véanse *Outputs 1 y 2*)¹, son la base para todo tipo de medida y evaluación de la eficacia de los servicios (véase capítulo 1).
- La evaluación del impacto es una forma de evaluación. A parte de este tipo de evaluación, otras formas de evaluación podrían ser importantes (por ejemplo, la evaluación de la eficacia de la gestión de los servicios) (véase capítulo 1). Pero en esta guía nos centramos en la evaluación de impacto basada en los indicadores clave de rendimiento.
- La evaluación es un proceso que consta de varias fases (véase capítulo 2). Es importante saber que algunas fases tienen una importancia estratégica y otras son más técnicas. Los decisores tienen que ser conscientes de la importancia estratégica de elegir el área de evaluación y uno objetivos claros.
- Los objetivos que una organización establece para una evaluación son la base para identificar los indicadores adecuados. Los indicadores seleccionados tienen que cubrir los objetivos y deberían conducir a resultados significativos acorde con estos objetivos (véase capítulo 2).
- El objetivo y los indicadores predefinen el diseño de evaluación necesario. Los diferentes niveles de efectos o resultados requieren diferentes diseños de evaluación diferentes (por ejemplo, con diferentes fuentes de recogida de datos; véase capítulo 3).
- La realización de la evaluación (recogida de datos, procesamiento de datos, cálculo de resultados) es de gran importancia y necesita la atención de un técnico experto que entienda el proceso de evaluación (véase capítulo 3).

¹ Los resultados de O1 y O2 (KIP y Base de datos) son las principales fuentes para la evaluación. La Guía nos ofrecerá una visión general sobre los indicadores que se han desarrollado en el proyecto Keyway. El producto es una "base de datos" que se puede utilizar en la evaluación y en las medidas de efectividad de las organizaciones de la OAP. El capítulo ofrece un breve resumen de la estructura de los indicadores y lo enlaza con los productos del proyecto.

- Los resultados de la evaluación de impacto tienen que ser utilizados dentro de la organización, pero también más allá. La gestión de calidad y las actividades de desarrollo pueden ser muy relevantes para mejorar el servicio basándose en los resultados de la evaluación (véase el capítulo 3).
- Los resultados de la evaluación tienen que ser visibles tanto para los decisores como para el público general. Publicar los resultados de una forma adecuada puede apoyar la visibilidad y la transparencia del servicio y apuntalar la imagen del servicio de una manera positiva (véase capítulo 3).

INTRODUCCIÓN

La Orientación Académica y Profesional (OAP) es un campo de desarrollo profesional donde muchos actores diferentes, proveedores, clientes, directivos, etc., están interesados en la buena cualidad y el mejor servicio posible. Al mismo tiempo, profesionales y gestores conocen el dilema entre mantener el trabajo del día a día con los clientes –que debería ser el centro de atención de su práctica– y el creciente número de tareas administrativas, la necesidad de trabajar en equipo, y –no menos– las medidas de calidad. Evaluar el propio servicio es una tarea difícil para la mayoría de políticas, servicios o proyectos de OAP. Una de las razones es la complejidad de las diferentes fases y las diferentes decisiones que tiene que tomar una organización si quiere llevar a cabo evaluaciones que le aporten información y resultados significativos y justificados.

El proyecto Keyway tiene como objetivo apoyar a los responsables políticos, directivos o profesionales que quieran empezar la evaluación y la medición del impacto de sus servicios. Además, se puede dirigir a aquellos que también quieran aportar otros métodos de evaluación y de medición del impacto, o mejorar estos métodos de medida ya utilizados. El proyecto ha desarrollado en cooperación con actores relevantes, directivos y profesionales, diferentes herramientas que pueden ayudar a diseñar y realizar una evaluación de este tipo. Esta guía puede ser vista como una introducción práctica para dar, paso a paso, orientación y ayuda concreta.

Qué recoge esta guía y diferentes contenidos que se proporcionan:

En el **primer capítulo**, la Guía apoyará al/la usuario/a para que defina sus objetivos objetivos en los procesos de evaluación y medición del impacto. Tener objetivos claros vinculados a las necesidades organizativas ("¿por qué queremos medir el impacto?", "¿qué tipo de medición se ajusta a nuestros objetivos?") es un paso importante antes de que se puedan escoger los indicadores y se pueda desarrollar un diseño de evaluación. Para dar orientación en el proceso de definición de objetivos, la guía proporciona una lógica sistemática de evaluación del impacto de la orientación. El/La usuario/a puede navegar entre los diferentes niveles de evaluación y puede escoger cuáles son los más relevantes para lograr sus objetivos de evaluación.

El **segundo capítulo** de la guía introduce la cuestión de la medición de los efectos en la orientación y el asesoramiento. La literatura ha debatido ampliamente sobre "cómo medir" los efectos. En los últimos años, varias revisiones de esta literatura han desarrollado estructuras relevantes para la medición de la orientación. El capítulo permite al/la usuario/a navegar por los diferentes niveles de la medición del impacto.

Probablemente, el paso crucial para evaluar los impactos es el desarrollo de un diseño de evaluación adecuado. De un lado, los/las usuarios/as podrían intentar encontrar la forma más fácil de medir el impacto en el que están centrados. Por otro lado, hay argumentos metodológicos que señalan la necesidad de un diseño determinado si se quieren obtener resultados relevantes y de alta calidad. Leer el **capítulo tres** puede ayudar a decidir qué pasos se tienen que seguir en el proceso de evaluación. Proporciona una mirada compleja, pero, al mismo tiempo, ofrece una orientación concreta a los/las usuarios/as.

Además, el tercer capítulo de la guía ofrece la posibilidad de utilizar instrumentos en línea para recoger los datos de los clientes y procesarlos. La guía enlazará con diferentes instrumentos (más o menos) fáciles de utilizar, así como con ejemplos de instrumentos de evaluación que hemos desarrollado dentro del proyecto Keyway. Esto puede ayudar al/la usuario/a a comprender cómo sería su instrumento y esperamos que simplifique el proceso de ajuste y desarrollo de sus propios instrumentos de recogida de datos. Finalmente, el capítulo proporciona enlaces a manuales y herramientas en línea que son útiles para el procesamiento

de los datos. Esta sección ofrece ideas sobre cómo utilizar los resultados de la evaluación, se recogen diferentes formas de publicación y se desarrollan distintas ideas sobre cómo se pueden distribuir y utilizar los resultados para distintas finalidades.

CAPÍTULO 1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS E IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

- ✓ En el **primer capítulo**, la guía apoyará al/la usuario/a para que defina sus objetivos en los procesos de evaluación y medición del impacto. Tener objetivos claros vinculados a las necesidades organizativas ("¿por qué queremos medir el impacto?", "¿qué tipo de medición se ajusta a nuestros objetivos?") es un paso importante antes de que se puedan escoger los indicadores y se pueda desarrollar un diseño de evaluación. Para dar orientación en el proceso de definición de objetivos, la guía proporciona una lógica sistemática de evaluación del impacto de la orientación. El/La usuario/a puede navegar entre los diferentes niveles de evaluación y puede escoger cuáles son los más relevantes para alcanzar sus objetivos de evaluación. Además, desarrollamos ejemplos para hacer que el enlace entre objetivos e indicadores sea más factible. ¿Por qué son importantes los objetivos? – Resumen general del proceso de evaluación.
- ✓ ¿Qué preguntas se debería de plantear y responder una organización o institución en el proceso de definición de objetivos?
- ✓ ¿Cómo vincular los objetivos con los indicadores? – Ejemplos prácticos.

1.1. La evaluación y el proceso de evaluación – ¿Por qué son importantes los objetivos?

La evaluación es la medición y la interpretación en relación a una determinada acción o los resultados de una acción (Kuper, 2005, pág. 7) y, más concretamente, una "forma metodológicamente controlada, utilizada y orientada a recopilar y evaluar información" (Kromrey, 2000, pág. 22). La evaluación del efecto o el impacto del asesoramiento puede ser un objetivo de evaluación. En este caso, la evaluación utiliza los métodos de investigación de impacto (véase más abajo). Pero, como siempre pasa en la vida, los objetivos tienen que ser específicos y tangibles. Por lo tanto, es esencial definir los objetivos de la evaluación ("¿qué se debe evaluar?") y los criterios (indicadores) que se utilizarán para la recopilación de datos y el procesamiento posterior (véase proceso de evaluación). En los procedimientos de evaluación, la fase de uso los resultados (por ejemplo, como información para medidas de desarrollo de la calidad, legitimación del trabajo

realizado en los informes, etc.) forma parte del proceso de evaluación (véase el capítulo 3). La evaluación del impacto de la OAP es exigente en lo que atañe a la metodología. La lógica de la medición del impacto incluye una conexión entre la intervención (por ejemplo, la realización de una intervención de asesoramiento específica) como variable independiente y el efecto o el impacto (efectos sobre la persona que busca el servicio) como variable dependiente (véase Greif, 2008, pág. 275). Este efecto se tiene que demostrar mediante métodos estadísticos (por ejemplo, estadísticamente, mediante la correlación o el análisis de factores). Idealmente, se tendría que realizar un diseño experimental o casi experimental, especialmente con grupos experimentales y de control (véase Kromrey, 2000; véase, también, capítulo 3). Esto también aumenta los requisitos para las herramientas de la encuesta y el tamaño de la muestra, para garantizar la validez y la fiabilidad de los resultados.

Procesos de evaluación. Todo tipo de evaluación y también la evaluación del impacto de una intervención o un servicio de la OAP se puede describir como un proceso (véase la Figura 1).

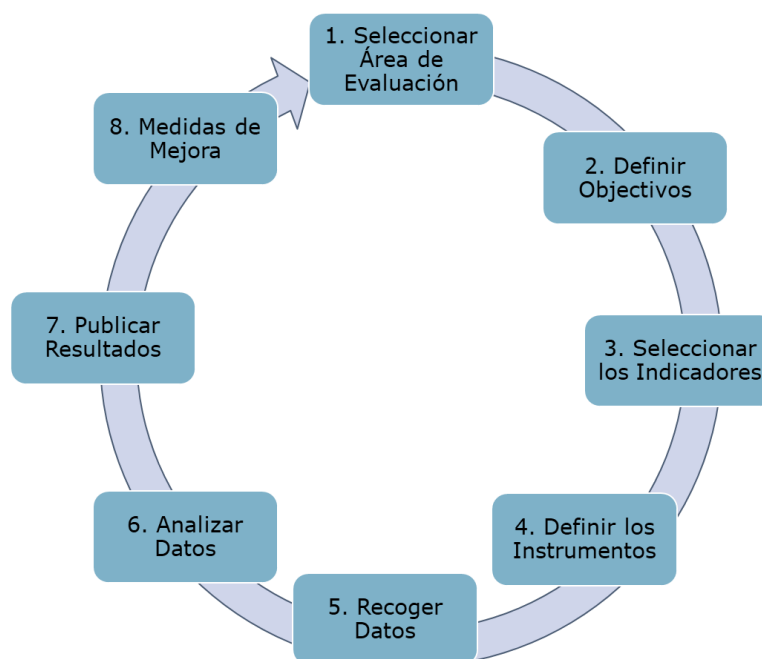


Figura 1: El proceso de evaluación.

El punto de partida suele ser el área de evaluación, por ejemplo, un determinado servicio o intervención. En organizaciones o contextos más amplios, sería importante que se tome una decisión que permita:

1. Centrar la evaluación en una área o servicio concreto y específico (y no en todos los tipos de servicio que se ofrecen). Sabiendo que hay que definir el objetivo(s), cuánto más claro sea el objetivo y más de desglose en objetivos concretos medibles, más sencillas serán las fases posteriores.
2. El mapa de indicadores y el capítulo dos pueden dar una primera orientación cuando una organización o institución tiene que tomar decisiones sobre este tema.
3. La siguiente fase sería la identificación de los conceptos a medir, en particular de los indicadores, y el aclaramiento de las condiciones para la recogida de datos en relación a estos indicadores. Un ejemplo sería que algunos indicadores pueden implicar que la recogida de datos no se realice directamente después de la sesión sino, por ejemplo, 3 meses después.
4. La cuarta fase consiste en el diseño de las herramientas para recoger los datos (p. ej., cuestionarios). Se tiene que suponer que muchos conceptos no se pueden medir con un solo elemento o una sola pregunta sino que pueden requerir el uso de un conjunto de elementos o preguntas que permitan una medición válida de un indicador más amplio. Otro ejemplo de esta tarea sería si una organización o institución quiere evaluar un servicio (o diferentes servicios) con datos existentes, por ejemplo, el abandono escolar. En este caso, el instrumento para la recogida de datos se tiene que ajustar a los datos existentes, de manera que la información recogida y las estadísticas ya existentes se puedan comparar posteriormente.
5. En esta fase se tiene que planificar y llevar a cabo la recogida de datos. Esto incluye la producción de los cuestionarios (por ejemplo, en formato papel, entrevista, cuestionario en línea; véase el capítulo 3) y el aclaramiento de las condiciones prácticas (por ejemplo, la selección de los clientes que participan, la información a dar a los asesores y clientes o la realización de invitaciones y recordatorios). Una vez recogida una cantidad relevante de datos o haya finalizado el proceso de recogida, hay que analizar los datos con métodos estadísticos y transferirlos a tablas, textos y/o figuras inteligibles.
6. Dependiendo del objetivo de la evaluación, los resultados se comunican a los actores relevantes. Estos podrían ser el nivel político, la dirección y/o los profesionales, así como los consumidores y clientes de un servicio.

7. Es importante estar de acuerdo sobre quien tiene acceso a los resultados y para qué se utilizan (esta cuestión se tiene que discutir en el momento de definir los objetivos). Parte de esta fase también es la planificación de la función de los informes (por ejemplo, la publicación de los resultados).
8. Es importante utilizar los resultados para el desarrollo práctico o para realizar intervenciones. A se producen los resultados de la evaluación pero no se utilizan. Esto vuelve a enlazar la evaluación con la gestión de calidad (véase capítulo 2).

1.2. ¿Qué preguntas debería plantear y responder una organización o institución en el proceso de definición de objetivos?

La descripción general del proceso queda clara, la definición del objetivo general y la descripción de los objetivos concretos son muy importantes. Sin un equipo directivo o una organización, no sabemos qué indicadores escoger de entre todos los posibles, sin objetivos no queda claro cómo de compleja (o no) será la evaluación, qué tipo de recursos se necesitan y cómo se puede utilizar el resultado buscado en la comunicación del servicio o su mejora.

Cuando planifiquéis vuestra propia evaluación, se tienen que plantear distintas cuestiones y responderlas al inicio, ya que ayudan a definir el objetivo de la evaluación:

- "¿Cuáles son los actores principales de la evaluación?", "¿Cuál es el marco institucional?", "¿Quién tiene intereses en la evaluación y quién lo está respaldando (con dinero, tiempo y apoyo)?"
- "¿Qué se tendría que evaluar?", "¿Es, por ejemplo, un cliente, una entidad financiera o similar quien pide la evaluación?", "¿Queremos utilizar la evaluación internamente o para realizar una mejora de calidad?", "¿Queremos dar a conocer lo que logremos?", etc.
- "¿Qué aspectos del servicio de OAP tienen que ser evaluados?", "¿Se trata de captar las características del grupo objetivo?", "¿Queremos captar la percepción de las características del proceso?", "¿Deberían ser registrados los impactos directos o indirectos de la consulta?" y, en caso afirmativo, "¿a qué nivel de impacto?"

- "¿Cuántos clientes necesitamos para lograrlo?", "¿Sin qué tipo de información se pueden interpretar los resultados?", "¿Tenemos resultados de años anteriores?", "¿Tenemos un grupo de control?", "¿Hay ya datos disponibles que nos ayuden a interpretar nuestros resultados?".
- "¿Qué pasa con los resultados?", "¿Quién los está procesando (estadísticamente)?", "¿Con qué frecuencia hay que evaluarlos?", "¿Quién tiene acceso a los resultados?", "¿En qué círculo se debaten?", "¿Se deberían redactar y publicar informes sobre los resultados?".

Esta lista de preguntas se podría utilizar en las primeras reuniones, cuando un equipo directivo u organización empiece a pensar en una evaluación de impacto. Puede ayudar a no dejarse los aspectos importantes y guiarnos a lo largo de todo el proceso.

1.3. ¿Cómo vincular los objetivos con los indicadores? – Ejemplos prácticos

El apartado anterior describe el proceso de evaluación y la relevancia de tener objetivos claros desde un punto de vista conceptual. Ahora utilizamos la estructura descrita para desarrollar ejemplos prácticos que intentan aclarar cómo encajan los objetivos y los indicadores. Estos ejemplos –recogidos en los anexos 1-4 (véase también el capítulo 2 y glosario)– nos pueden ayudar a aclarar nuestros propios objetivos de evaluación y a enlazarlos con indicadores relevantes. En el capítulo 3 presentamos diseños de evaluación acordes con los mismos ejemplos.

CAPÍTULO 2. CONCEPTOS BÁSICOS Y MODELOS PARA LA MEDICIÓN DE IMPACTOS EN LA ORIENTACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL (OAP)

La medición de los impactos de la OAP es una tarea importante, interesante y, de alguna manera, exigente. Este capítulo pretende transmitir algunos de los conocimientos que ayudan a comprender y diseñar procedimientos de evaluación para descubrir el impacto (o los distintos impactos) de los servicios de la OAP. Para hacerlo, el capítulo tratará los aspectos siguientes:

- ✓ Conceptos básicos de "evaluación, medición del impacto y evidencias".
- ✓ Un marco que describe la relación entre *input*, proceso, *outputs* y resultados.
- ✓ Los diferentes niveles y actores interesados en la evaluación.
- ✓ Comprender los límites de la medición del impacto.

2.1. Conceptos básicos de "evaluación, medición del impacto y evidencias"

Para proporcionar una base para la guía, este capítulo introduce algunos conceptos básicos y una serie de terminología que se utilizan en este contexto (véase Glosario). Esto puede ayudar a navegar por la jungla de conceptos paralelos. Al mismo tiempo, está claro que una breve introducción no puede proporcionar una discusión profunda. Encontraréis enlaces para leer más sobre ello al final del documento (Referencias). Normalmente, el discurso científico y práctico proporciona conceptos que tienen un cierto solapamiento en su enfoque y objetivos. La Figura 2 proporciona una visión general sobre cuatro conceptos relevantes.

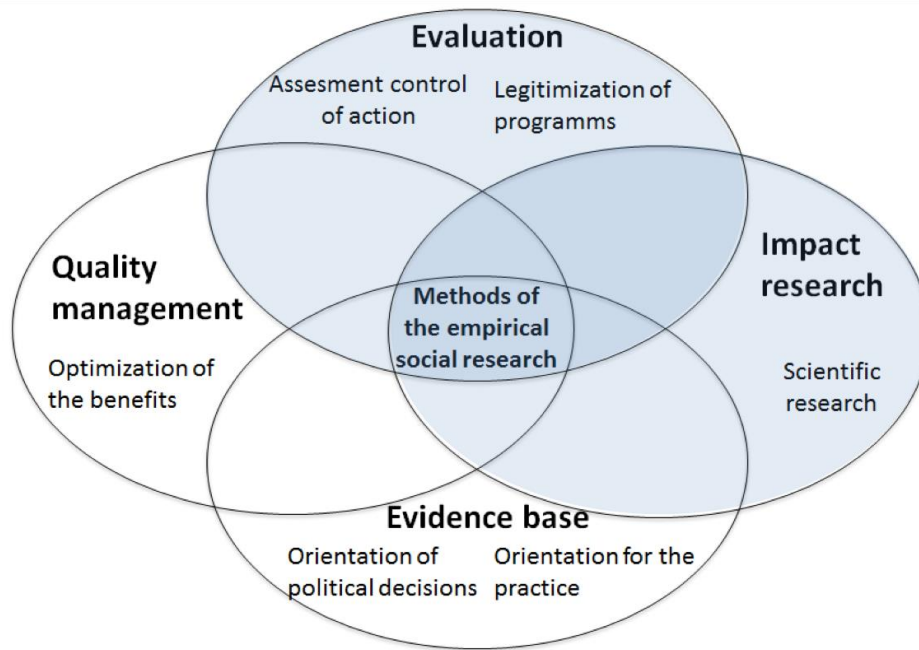


Figura 2: Cuatro conceptos diferentes, diferencias y superposiciones (Schiersmann / Weber, 2016).

En el contexto de esta guía, se utilizan principalmente los conceptos "evaluación"² y "investigación/medición del impacto". A parte de estos cuatro conceptos básicos, la guía utilizará otros conceptos y terminología. En el Glosario se proporciona una primera visión general –"Conceptos básicos para la evaluación de los impactos de la OAP"–. El listado de conceptos puede no ser completo pero proporciona orientación en la lectura posterior.

2.2. Un marco que describe la relación entre *input*, proceso, *outputs* y resultados

Los outputs y resultados (como formas de impacto), se tienen que entender en un marco amplio. La intervención o servicio que se lleva a cabo a partir de un resultado positivo se habrá producido en un contexto determinado (que se describe como el *input* de la intervención) y habrá estado sometido a un cierto proceso. La conexión entre estas dimensiones se muestra a la Figura 3. Nos indica la relevancia que el *input* y el proceso tienen sobre los *outputs* y los resultados (impactos) de

² Las principales tareas en un proceso de evaluación son: 1) decidir si hay que evaluar; 2) definir el problema a evaluar; 3) diseñar la evaluación; 4) recopilar información; 5) analizar la información; 6) informar sobre la evaluación; 7) presupuestar la evaluación; 8) realizar la contratación para la evaluación; 9) gestionar la evaluación; y 10) proporcionar personal para la evaluación.

una intervención. Y esto demuestra que tanto el profesional/asesor como el cliente tienen un efecto sobre esta dimensión. Esto es relevante si un proveedor de servicios ha evaluado el impacto del servicio para comparar los resultados con los de otros servicios con la finalidad de desarrollar medidas de mejora de su servicio.

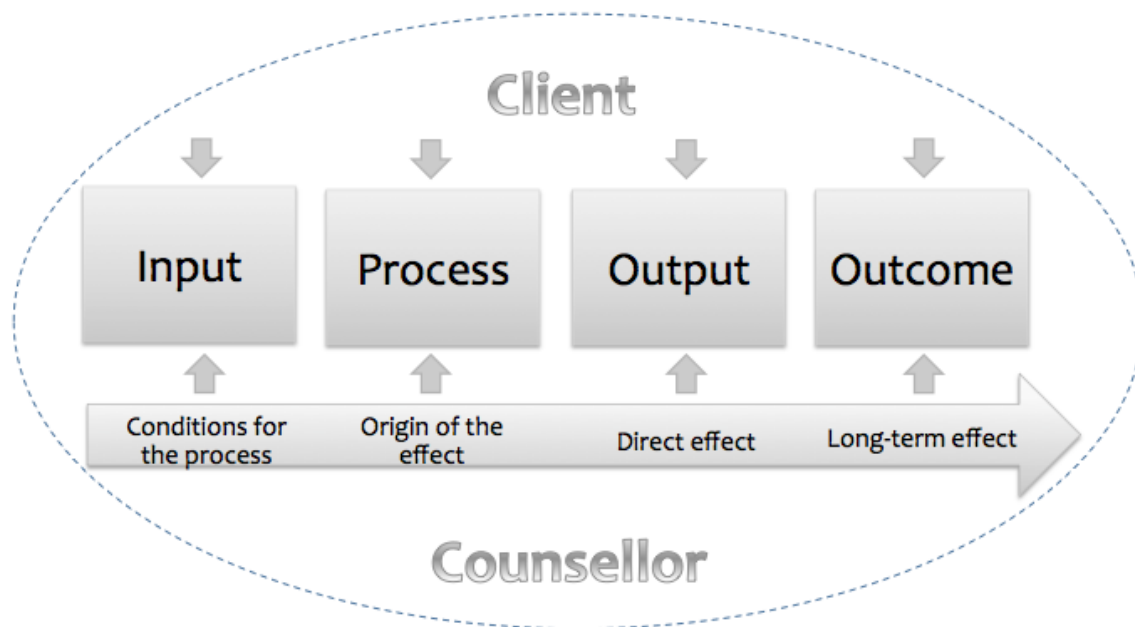


Figura 3: Dimensiones de la orientación académica y profesional (Schiersmann & Weber, 2016)

La tabla siguiente explica en detalle cada una de estas cuatro dimensiones de la Orientación Académica y Profesional:

Tabla 1: Dimensiones de la OAP

<p>Input</p>	<p>Establece las condiciones para el proceso y afecta indirectamente a los resultados. Desde el punto de vista del cliente, un factor importante del <i>input</i> es el tipo de problema y su complejidad, así como su situación inicial (contexto social, cultural, de género, etc.). Son aspectos importantes porque, por ejemplo, los problemas más complejos son más difíciles de resolver. Por otra parte, la configuración del asesoramiento (presencial, por teléfono, Internet), el número de participantes (por asesor), la cualificación de los profesionales o factores temporales (por ejemplo, el número y duración de las sesiones de asesoramiento) tienen un impacto en el proceso, así como en los outputs y resultados. La conclusión podría ser que, incluso en una evaluación que se centre, principalmente, en el impacto de la intervención, se tendría que recopilar cierta información sobre la dimensión del <i>input</i> (véase el capítulo 3).</p>
<p>Proceso</p>	<p>Podemos distinguir entre los aspectos que tienen que ver con el cliente y los que tienen que ver con los profesionales. Desde la vertiente del individuo, sus recursos afectan a la calidad del proceso. Estos recursos podrían ser las capacidades intelectuales, su situación afectiva o su</p>

	<p>motivación para el cambio. Por ejemplo, es muy probable que un cliente con un objetivo personal claro obtenga un resultado más consistente de un servicio que un cliente desanimado indeciso sobre su futuro o un cliente que ha sido derivado al servicio. Desde la vertiente de los profesionales, lo más importante es, principalmente, su habilidad para establecer un proceso de cambio que sea útil. Esto podría estar basado en conceptos teóricos y prácticos o en factores para intervenciones efectivas. El uso de métodos, materiales y acciones de una manera adecuada y sincronizada con el cliente, así como acuerdos claros (al principio y al final de una sesión) podrían ser otros ejemplos de una actuación profesional. Sin embargo, el proceso de la intervención está en juego cuando consideramos el impacto de un servicio (por ejemplo, la evaluación tiene que indicar si el servicio, tal y como se implementa, tiene impacto en la vida de la gente y, en un sentido más amplio, los objetivos sociales). Es muy difícil para un servicio medir sus resultados sin tener en cuenta la dimensión del proceso.</p>
Output	<p>Describe el impacto inmediato de una intervención, por ejemplo, de una sesión de asesoramiento. Los <i>outputs</i> se pueden medir directamente durante una actividad o después de acabarla. A menudo, la evaluación se centra en este tipo de <i>outputs</i> cuando está realizada desde la vertiente de los clientes. La satisfacción de los clientes (con el proceso o con el resultado que han obtenido durante una sesión) son ejemplos de estos resultados, pero la información o el conocimiento adquiridos podrían ser otros ejemplos. Además, los objetivos o planes desarrollados y establecidos en la sesión podrían directamente resultados (el cliente no puede pronosticar si lo realizará, pero se puede ver como un <i>output</i> que está presente). También, directamente después de la sesión, una evaluación de los outputs podría cuestionarse si se reduce la percepción de un problema, si se aclara una pregunta abierta o se toma –o se prepara para tomar– una decisión ("Ahora sé cómo puedo gestionar mi problema, he adquirido criterios para tomar mi decisión"). Además, la estimación, por parte del cliente, de los recursos personales, las potencialidades o las fortalezas es importante y tangible ("Ahora puedo ver cuáles son mis puntos fuertes"). En el contexto de la OAP, a menudo resulta interesante la información obtenida durante una sesión (información sobre formación o mercado laboral). Los aspectos emocionales como la reducción de la inestabilidad emocional o la extensión de los efectos positivos ("Tengo más confianza", "mi optimismo ha aumentado") pueden ser relevantes. Todos estos <i>outputs</i> no establecen un cambio en el "mundo real" (como obtener un trabajo mejor o matricularse en un curs), pero son importantes para prever acciones más exitosas después de la sesión.</p>
Resultado	<p>Se centra en los impactos a medio y largo plazo. Por lo tanto, esta dimensión no sólo se centra en el cliente individual, sino también agregaciones de más alto nivel, como el marco organizativo, económico o social (véase el mapa de impacto).</p>

Con el foco puesto en la medición de los impactos, la dimensión de los "resultados" es de mayor interés. Esta dimensión se puede dividir en una gran variedad de indicadores dependiendo del nivel individual y social (véase el mapa de impacto). A nivel individual, pueden ser interesantes los resultados de diferentes dimensiones: de la persona, su personalidad o competencias. Si bien muchos resultados pueden ser potencialmente de interés, la evaluación se tiene que

centrar en aquel aspecto que mejor enlace con los objetivos del servicio de OAP o su intervención. Los *factores personales* en juego son, por ejemplo, "la autoeficacia", "la confianza en uno mismo" o "el control emocional", porque hay evidencias de que estos factores también tienen un efecto positivo en otros resultados (como el éxito educativo o profesional). A parte de los factores personales, las *competencias adquiridas* pueden ser un resultado relevante de un servicio de OAP. Estas se describen en conceptos como "habilidades de gestión profesional" o "adaptabilidad profesional", "resolución de problemas" o "autoorganización". Estos conceptos consisten principalmente en un conjunto de habilidades combinadas de una manera determinada³. Pero, también, el "procesamiento de información", la "definición de objetivos", la "creación de redes" o la "búsqueda de empleo" pueden tener su papel.

En cuanto a los cambios observables en términos de acciones, la evaluación se centra, generalmente, en los resultados que se logran en ámbitos del mundo social como el contexto educativo, profesional o laboral. Cabe suponer que los mejores factores de desarrollo a nivel personal también generan mejores resultados a este nivel. Además, y para demostrar el impacto en estos aspectos, es interesante realizar una evaluación de los pasos relacionados con la educación y el trabajo. Algunos ejemplos pueden ser medir "los cursos o formaciones empezados o completados", "el cambio o ajuste del trayecto educativo", o el éxito de "la prevención del abandono". En cuanto a los indicadores de ocupación, podría ser "la (nueva) situación laboral", "finalizar con éxito un cambio profesional", el "empezar un trabajo por cuenta propia" y, en cuanto a un impacto económico, "un salario mejor".

Si miramos los *resultados económicos o sociales* (véase Mapa de impacto), tenemos, por un lado, una superposición de los aspectos descritos en el párrafo anterior (una empresa de selección de personal o un servicio público de ocupación que ofrece OAP también podría estar interesado en llevar a cabo cambios educativos y ocupacionales) y, por otro lado, tenemos que considerar una diferencia importante: la organización, la comunidad o la sociedad podrían centrarse más en una comparación entre los datos agregados y el equilibrio entre

³ Así, un indicador amplio como la "Adaptabilidad profesional" requiere una operatividad para sus cuatro conceptos y un conjunto de elementos (preguntas) para cada subconcepto (exploración, planificación...)

los que han participado en un servicio o intervención y los que no. Por ejemplo, "mejor acceso a la educación", "mejores éxitos educativos", "menos abandono escolar", "una transición escuela-trabajo más rápida", "mayor productividad". Estos ejemplos pueden dar una idea sobre el posible vínculo entre lo que hemos descrito, normalmente la institución u organización evaluadora necesita definir los objetivos de un programa o una política y ajustar los indicadores de evaluación en relación a estos.

2.3. Los diferentes niveles y los actores interesados en la evaluación

Este párrafo se centra en los diferentes niveles de impacto que podrían resultar de una actividad de OAP y en el vínculo con los diferentes actores que podrían estar interesados en la evaluación.

Ya en el modelo presentado, el cual distingue entre "output" y "resultado", se puede ver que los diversos impactos no son todos del mismo tipo. Eso nos lleva a consecuencias en cuanto a la planificación, realización e interpretación de los datos recogidas. Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2008 proporciona un marco de evaluación que ayuda a entender los diferentes impactos en del sector de la formación y la educación que s'adapta a la práctica de la OAP (ELGPN, 2015).

Tabla 2. Nivel de impacto (ELGPN, 2015 derivado de Kirkpatrick y Kirkpatrick, 2008)

Reacción (nivel de impacto 1). Como los participantes de una orientación describen su experiencia.

Aprendizaje (nivel de impacto 2). El conjunto de conocimientos, habilidades y/o competencias que un individuo ha adquirido y/o puede demostrar después de completar una actividad orientativa o a través de su participación en el proceso de orientación.

Comportamiento (nivel de impacto 3). Cualquier cambio que se pueda observar en la forma en que los participantes actúan cuando siguen una intervención orientativa.

Resultados (nivel de impacto 4). Si se puede observar cualquier cambio en los sistemas, las organizaciones y los individuos que siguen una intervención orientativa.

En este modelo queda claro que un procedimiento de evaluación tiene que decidir en qué nivel de impacto tiene que centrarse. Hi ha una segunda consecuencia

relevante para el diseño de la evaluación, porque una reacción es más fácil de evaluar que un aprendizaje y observar los resultados de los comportamientos requiere una *perspectiva del tiempo* diferente. Si se quieren evaluar resultados, se necesita un alcance y una comparación más amplia del aspecto evaluado con datos procedentes del sistema o de la organización (véase el capítulo 3).

En el contexto de la definición de objetivos y la decisión sobre el nivel de impacto de una evaluación (véase capítulo 1), entra en juego la pregunta "quién está interesado en la evaluación y su resultado". Normalmente, diferentes actores tienen diferentes preguntas. Puede ser que los profesionales o un equipo miren de primera mano la reacción de los clientes y la utilicen como un impulso para la propia reflexión o para la mejora del servicio. Pero, también, la gestión puede mostrar la satisfacción de los clientes con el servicio ofrecido. Muchas veces los profesionales quieren saber más sobre los resultados en cuanto al aprendizaje. "¿La intervención marcó la diferencia en el cliente?", "¿Está ahora mejor equipado/a para trabajar en sus planes?", "¿Obtuvo competencias relevantes para la planificación profesional y la educación y el trabajo sostenibles?". La organización o a nivel político, en cambio, podrían estar ansiosos por evaluar la acción realizada por los clientes (comportamiento). "¿El servicio ha ayudado a las personas a realizar un cambio?", "¿El cambio está la línea con los objetivos del servicio o de la organización?" Y finalmente: "Todos estos cambios tienen un impacto (resultado) duradero a largo plazo en comparación con los que no participaron?". A menudo este nivel está ligado a la pregunta: "después de todo, merece la pena la inversión en el servicio?".

Es obvio que cada uno de los cuatro niveles tiene su relevancia. Al mismo tiempo, para cada nivel son importantes indicadores diferentes y hace falta un diseño diferente. Antes de entrar en la planificación de una evaluación concreta, la siguiente sección da algunas indicaciones sobre las dificultades y limitaciones de la medición del impacto.

2.4. Comprendiendo los límites de la medición del impacto.

- ✓ En subir la escala desde el nivel de impacto 1 hasta el nivel de impacto 3 o 4, aumenta al mismo tiempo la complejidad de las variables que intervienen.

- ✓ Si queremos evaluar indicadores más complejos, necesitamos adaptar diseños de evaluación más exigentes.
- ✓ La evaluación afecta el desarrollo de programas posteriores. Si tenemos un enfoque reducido a la hora de escoger qué impactos medir, nos arriesgamos a reducir el alcance de la intervención futura.

Tabla 3. Aviso sobre el uso y la interpretación de evidencias/impactos (ELGPN, 2015, pág. 14)

"Es importante recordar que cualquier intento de medir un impacto es inevitablemente reducido. Cualquier actividad educativa, como la orientación a lo largo de la vida, conduce a una serie de impactos, muchos de los cuales son difíciles de predecir o medir. Por ejemplo, una relación construida durante la experiencia laboral puede no resultar en un empleo para el individuo implicado, pero este individuo puede transmitir una oportunidad a un amigo o familiar. Estas conexiones casuales son difíciles de identificar, pero esto no las hace menos reales.

Esta es una razón para la cual es importante que los procesos de seguimiento y evaluación no sesguen la entrega de programas de manera que se reduzca su potencial para tener impactos más amplios. Por ejemplo, centrarse excesivamente en los resultados inmediatos de la ocupación puede tener impactos negativos a largo plazo si se reducen las oportunidades para que los individuos repiensen sus carreras y consideren más estratégicamente hacia dónde dirigen su talento. Estas preocupaciones sobre asegurar que la orientación a lo largo de la vida se entienda y se evalúe, subraya la importancia de utilizar una serie de enfoques de evaluación diferentes. Las medidas cuantitativas pueden identificar relaciones entre intervenciones e impactos medibles. Las medidas cualitativas pueden ayudar a identificar impactos más amplios y más sutiles. Por lo tanto, son de un valor considerable los enfoques de métodos mixtos. Sin embargo, también es importante recordar que ninguna investigación puede describir todos los impactos que se derivan de una intervención" (ELGPN, 2015, pág. 14).

CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

3.1. El proceso de evaluación: una visión general

Un diseño de evaluación es un plan para llevar a cabo una evaluación. Cada evaluación es esencialmente un proyecto de investigación o de descubrimiento. La búsqueda puede tratar de determinar qué eficacia tiene el programa o el esfuerzo en general, qué partes están funcionando bien y cuáles necesitan un ajuste, o si algunos participantes responden a determinados métodos o condiciones de manera diferente a otros. Si los resultados son fiables, se tiene que dar a la evaluación una estructura que nos indique qué queremos saber. Esta estructura –la ordenación de la investigación–, es el diseño de la evaluación.

Un plan de evaluación documenta los detalles del diseño de vuestra evaluación: "¿qué información necesitáis para tomar decisiones informadas?" y "¿cómo intentaréis recoger esta información?". El diseño de evaluación suele ser un proceso iterativo que prioriza las preguntas de la evaluación basándose en los recursos y el tiempo disponibles. Nadie dispone de toda la financiación ni el tiempo que se necesita para responder a todas las preguntas de evaluación que se tienen.

Algunas de las preguntas de evaluación (investigación) más frecuentes son:

- "Un programa o intervención en particular –ya sea un programa de instrucción o de motivación que mejora el acceso y las oportunidades o un cambio de política–, ¿provoca un cambio concreto en el comportamiento de los participantes o de otras personas, en condiciones físicas o sociales, resultados de salud o de desarrollo u otros indicadores de éxito?"
- "¿Qué componente(s) y elemento(s) del programa o de la intervención han sido los responsables del cambio?"
- "¿Cuáles son los efectos no intencionados de una intervención, y cómo influyeron en los resultados?"
- "Si probáis un nuevo método o actividad, ¿qué pasa?"
- "¿El programa que ha funcionado en otro contexto, o el que lees en un periódico profesional, funciona en vuestra comunidad, en vuestra población o con vuestro problema?"

La tabla 4, adaptada del Comité Conjunto de Estándares para la Evaluación Educativa (1994), ofrece un marco para el diseño y la valoración de las

evaluaciones. En estos estándares, definen los principios para la concepción de Evaluación que tienen de guiar y gobernar los esfuerzos de la evaluación de programas y servicios. La tabla siguiente ofrece sugerencias prácticas para observar estos principios.

Tabla 4. Centrarse en el diseño de evaluación.

Definición	Planifique por avanzado hacia dónde está dirigida la evaluación y qué pasos se tienen que tomar; el proceso es iterativo (es decir, continúa hasta que se encuentra un enfoque centrado en responder a las preguntas de evaluación con métodos que los actores principales estén de acuerdo en que serán útiles, factibles, éticos y precisos); las preguntas y los métodos de evaluación se pueden ajustar para conseguir una combinación óptima que facilite el uso de los/las usuarios/as primarios.
Papel del diseño de la evaluación	Proporciona inversión en calidad; aumenta las posibilidades de que la evaluación tenga éxito mediante la identificación de procedimientos prácticos, políticamente viables y rentables; la falta de una planificación en profundidad puede ser autodestructiva, dando paso a una evaluación que puede llegar a no ser ni práctica ni útil; cuando los actores principales están de acuerdo con el enfoque del diseño, se utiliza a lo largo del proceso de evaluación para mantener el proyecto en marcha.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Reunirse con los actores principales para aclarar la intención o finalidad real de la evaluación. - Aprender qué personas están en condiciones de utilizar realmente los hallazgos, orientando la planificación a satisfacer sus necesidades. - Comprender cómo se tienen que utilizar los resultados de la evaluación. - Escribir preguntas de evaluación explícitas que tienen que ser respondidas. - Describir los métodos prácticos de muestreo, recogida de datos, análisis de datos, interpretación y valoración final. - Preparar un protocolo o acuerdo escrito que resuma los procedimientos de evaluación, con papeles y responsabilidades claras para todos los actores principales. - Revisar partes o todo el plan de evaluación cuando cambian las circunstancias fundamentales.

Además, este Comité Conjunto ha establecido treinta estándares clasificados en cuatro grupos correspondientes a los aspectos de un programa/servicio de evaluación sano y justo: utilidad, factibilidad, viabilidad y precisión.

3.2. Algunos ejemplos de diseños de evaluación

El paso más crucial para evaluar los impactos es decidir el diseño de evaluación adecuado. De un lado, los/las usuarios/as tienen que encontrar la manera más sencilla de medir el impacto en el que se centran. Además, hay argumentos metodológicos que señalan la necesidad de un determinado diseño si queremos que los resultados sean relevantes y de alta calidad. Se exponen a continuación algunos ejemplos y/o consejos para llevar a cabo un diseño de evaluación. La Tabla 5 se puede tomar como una guía para desarrollar un diseño de evaluación.

Tabla 5. Algunos ejemplos de diseños de evaluación

Declaración de intenciones	<p>Escribir una declaración de intenciones de la evaluación: esta evaluación proporcionará (qué responsables de la toma de decisiones) con (qué información) para (tomar qué decisiones) sobre (quién proyecto o cuestión). Esta afirmación os mantendrá centrados en la toma de decisiones, que es el sello distintivo de la evaluación como hecho diferencial respecto la investigación.</p>
Objetivos de la evaluación	<p>Cuando se tiene una declaración de intenciones, desarrollar una lista de los objetivos de la evaluación, generalmente en forma de cuestiones o preguntas que se desea que la evaluación responda. ¿Queréis saber si a los participantes les gustó el servicio, les pareció útil e interesante?, ¿Tenéis preguntas sobre el aprendizaje del público, cambios en las actitudes o habilidades? ¿Queréis conocer el impacto de vuestro servicio en los participantes, en la comunidad o en el entorno? ¿Queréis saber cómo se puede comparar vuestro servicio con otros similares?</p>
Definición / descripción del público	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quién puede proporcionar respuestas a las preguntas que queréis responder y qué sabemos de ellos? - ¿Quiénes son y dónde están? ¿Cómo los podemos contactar? - ¿Cómo te gustaría que participaran? - ¿Cómo reaccionará el público al hecho de ser evaluados? - ¿Hay cuestiones éticas o de investigación sobre el sujeto humano? - ¿Hay otras cuestiones sobre el público (edad, nivel educativo, acceso a la tecnología, idioma, cultura/etnia, etc.) que pueden influenciar en la recogida de datos? - ¿Cómo afectarán las características del público al plan y a los métodos de evaluación, la elección de las herramientas de evaluación (instrumentos) y/o el diseño de los instrumentos?
Resultados	<p>Para medir los cambios, es importante indicar claramente qué cambios queréis que haga vuestro público. Muchos gestores de servicios y desarrolladores luchan por definir los resultados y distinguir entre objetivos, <i>outputs</i> y resultados. Simplemente, los resultados son lo que obtiene vuestro público como consecuencia de vuestros <i>outputs</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los <i>objetivos</i> son declaraciones medibles de lo que los aprendices deberían poder conseguir (saber, sentir, hacer) al final de la experiencia de aprendizaje. Generalmente se expresa en el siguiente formato: el/la (alumno/a) deberá ser capaz de (qué), (cuando) y (cuán bien). El "qué" puede ser cognitivo, afectivo o psicomotriz/habilidades (y para proyectos de educación ambiental o de conservación, debería tener objetivos para los tres dominios

	<p>de aprendizaje). Los objetivos se escriben al principio del proyecto para ayudar a planificar las actividades y los <i>outputs</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las <i>actividades/outputs</i> son las instrucciones, productos y/o servicios que se ofrecen durante el proyecto. Vuestros <i>outputs</i> son lo que hacéis para facilitar el logro de los objetivos por parte de vuestro público. - Los <i>resultados</i> son lo que consigue vuestro público después de participar en vuestro servicio. Los resultados pueden ser a medio o largo plazo, intencionados o no intencionados.
<p>Métodos</p>	<p>La siguiente fase del diseño de la evaluación es la de decidir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo realizarás la recogida de datos? (métodos e instrumentos de evaluación). - De quién (parte o todo vuestro público) y cuándo (antes, durante y/o después de proveer el servicio). - Los mejores métodos de evaluación equilibran las habilidades de vuestro público y vuestras necesidades, así como las habilidades. Para determinar el mejor método(s) para vuestro servicio, empezad hablando con los compañeros de profesión y revisando la literatura de investigación. Averiguad quién se ha interesado por los mismos resultados y qué métodos han considerado más útiles. <p><i>Los métodos más habituales incluyen:</i> observaciones por parte de la gente, a través de medios (audio, vídeo, dispositivos electromagnéticos), encuestas telefónicas (generalmente formales y muy estructuradas), entrevistas en persona (pueden ser informales o estructuradas), grupos de discusión (generalmente informales, pero estructurados), series de paneles (pueden ser informales o estructuradas), encuestas o cuestionarios autoadministrados (por correo, periódico/revista, en línea), rúbricas (una guía de puntuaciones utilizada para cuantificar valoraciones subjetivas), mapas conceptuales (un mapa cognitivo; una representación gráfica de cómo alguien ve la relación entre los conceptos). Hay muchos otros <i>métodos de evaluación</i>, los cuales tienen ventajas y inconvenientes. El consejo es escoger el(los) método(s) más fácil y menos costoso que os proporcione las respuestas que necesitáis de vuestro público. Y, según la definición de evaluación, hay que ser sistemático en la forma en que se recogen los datos, con el fin de obtener resultados y no impresiones o anécdotas.</p>

3.3. Diseños de evaluación

3.3.1. Selección del diseño

Antes de decidir el diseño de evaluación más adecuado, es importante tener claras las preguntas primarias de la evaluación. Una vez definidas las preguntas de evaluación más importantes, hay distintos diseños que pueden ser capaces de responder de manera adecuada la pregunta de evaluación. Se puede seleccionar un diseño específico teniendo en cuenta lo siguiente:

- "¿Qué diseño proporcionará la información que queremos?"

- "¿Cuán factible es cada opción?"
- "¿Qué validez y fiabilidad tienen que tener nuestros resultados?"
- "¿Hay alguna preocupación ética relacionada con la elección de un diseño específico?"
- "¿Cuánto costaría cada opción?"

La lógica de la medida de los efectos exige la selección de distintos diseños.

3.3.2. Tipos de diseños de evaluación

A continuación, se describen varios tipos de diseños de investigación que ofrecen opciones adecuadas en función de las necesidades específicas y las preguntas de investigación.

Tabla 6. Diseños de evaluación

<p>Medición⁴ del proceso de <i>output</i> (directo) después de la intervención (t1)</p>	<p>Dimensiones del impacto del asesoramiento. <i>Output</i>: efecto directo.</p> <p>Cliente: La satisfacción de los clientes (con el proceso y los resultados); información/conocimiento adquirido; habilidades/competencias adquiridas/desarrolladas (por ejemplo, resolución de problemas, decisión, aplicación, control emocional, reflexión sobre las actitudes, definición y logro de objetivos, identificar recursos personales, potencialidades y fortalezas).</p> <p>Asesor: Desarrollo profesional adicional gracias a las experiencias de asesoramiento (a corto plazo).</p> <p>Resultados de la investigación: <i>outputs</i> individuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medición de la satisfacción <i>pre i post</i>, bienestar o regulación emocional; fortalecimiento de la confianza en las perspectivas de desarrollo, aumento de la claridad de los objetivos y reducción de la incertidumbre. - Influencia interactiva de la intervención con factores internos y externos.
<p>Medición⁵ de los resultados y</p>	<p>Dimensiones del impacto del asesoramiento. Resultado: efecto a largo plazo.</p>

⁴ Estos indicadores ya se utilizan a partir de los resultados del proyecto O1 (impactos que ya se han identificado en el mapa de impactos Keyway).

⁵ Estos indicadores ya se utilizan desde los resultados del proyecto O2 (indicadores de impacto para O2).

<p>del proceso de resultados (t2), por ejemplo, 3 meses después de la intervención</p>	<p>Cliente: <u>A nivel individual:</u> factores intrapersonales (autoeficacia, autoconfianza, gestión de las habilidades); educativos (cualificación completa/adicional, nueva situación laboral; ocupación; cambio profesional; emprender un trabajo por cuenta propia; mejor sueldo/un nuevo paso en la carrera profesional; satisfacción con el asesoramiento a largo plazo).</p> <p><u>A nivel organizativo:</u> ahorro de costes de una inserción laboral eficaz; empresas (ahorro de costes gracias a una tasa de abandono del aprendizaje baja y una tasa de educación continuada adecuada).</p> <p><u>A nivel de la sociedad:</u> incremento de la tasa de ocupación; mayor tasa de graduación final; adecuada interacción de la ocupación; mayor reconocimiento de la cualificación educativa (por ejemplo, migrantes); aumento del acceso a la educación/mercado de trabajo para grupos específicos; pleno uso del mercado laboral; mejor uso de la potencial fuerza de trabajo; mayores ingresos fiscales/impuesto sobre la renta; menor gasto social; fortalecimiento del poder de innovación/el pensamiento emprendedor.</p> <p>Asesor: Desarrollo profesional adicional gracias a las experiencias de asesoramiento (a largo plazo); efectos sobre el servicio de asesoramiento; apreciación social del asesoramiento.</p> <p>Resultados de investigación: <u>Resultados individuales:</u> competencia, por ejemplo, para la planificación de la carrera profesional, para la madurez profesional, para el CMS (Career Management Skills o habilidades para la gestión de la carrera profesional); para realizar una transición (por ejemplo, las transiciones escuela-trabajo), para la integración en el mercado laboral y/o para la formación continua.</p> <p><u>Resultados organizativos/sociales:</u> incremento de la tasa de ocupación, los impuestos y los ingresos; efectos de la formación continua en los ingresos; retención e implicación laboral de los trabajadores y los talentos en las empresas.</p>
<p>Diseños del grupo de control⁶/diseños del casigrupo de control</p>	<p>El evaluador recoge datos sobre dos grupos separados antes y después de una intervención o programa.</p> <p><u>Un grupo</u>, normalmente llamado grupo experimental o de tratamiento, recibe la intervención.</p> <p><u>El otro grupo</u>, llamado grupo de control, no recibe la intervención.</p> <p>Si estamos implementando un programa en el que no es posible la asignación aleatoria de los participantes a los grupos de tratamiento y de control, un diseño casiexperimental⁷ puede ser la mejor opción.</p>

⁶ Utilizar el enfoque de comparación de grupos para comprender el impacto (2013-2014): <http://www.clinks.org/sites/default/files/UsingControlGroupApproachesToIdentifyImpact.pdf>. Proyecto de evaluación e impacto para un grupo británico sin ánimo de lucro: www.clinks.org/support/evaluation-and-effectiveness

⁷ Diseño casiexperimental: se define por la recogida de datos de dos o más grupos de estudio –un grupo de intervención y un grupo de comparación–. Los grupos de intervención y de comparación se identifican a partir de

3.4. Herramientas de recogida de datos

La recogida de datos es, en la práctica, una de las barreras más importantes. La recogida de datos en línea es una alternativa a las "herramientas en papel" y especialmente para los diseños de medición de resultados y de procesos (t2) son, en la práctica, más adecuados.

La decisión sobre las estrategias de recogida de datos depende de: "qué hay que saber: números o historias", "Dónde residen los datos: entorno, archivos, personas", "Recursos y tiempo disponibles", "Complejidad de los datos a recoger", "Frecuencia de la recogida de datos", "Formas previstas para el análisis de datos".

Algunas normas para la recogida de datos son: utilizar múltiples métodos de recogida de datos y utilizar datos disponibles, pero hay que saber: "cómo se definieron las medidas"; "cómo se realizó la recogida y limpieza de datos", "la extensión de los datos que nos faltan"; "cómo se aseguró la precisión de los datos". Si uno tiene que recoger datos originales: tiene que ser cuidadoso en la carga de otros datos (por ejemplo, diseños que consisten en "pre-test, tratamiento, post-test" consumen mucho tiempo y son muy complejos); establecer procedimientos y seguirlos (protocolo); mantener registros precisos de definiciones y codificación; verificar la precisión de la codificación de los datos entrados.

La información recogida puede provenir de una gran variedad de fuentes. De la misma manera, hay varias técnicas a utilizar al recoger datos primarios. Algunas de las herramientas más habituales de recogida de datos son las encuestas o cuestionarios, que son instrumentos utilizados para recoger datos en estudios de investigación. Suelen incluir un conjunto de preguntas estandarizadas que exploran un tema específico y recogen información sobre demografía, opiniones, actitudes o comportamientos.

Los hechos clave son: las respuestas se pueden analizar con métodos cuantitativos asignando valores numéricos a las escalas tipo Likert; los resultados son

grupos preexistentes o preseleccionados y no se configuran mediante un proceso de asignación al azar. Las diferencias preexistentes entre el grupo de intervención y el grupo de comparación al inicio de la intervención pueden dar lugar a estimaciones inexactas de los efectos del programa.

generalmente más sencillos de analizar (que con las técnicas cualitativas); y los pre-test/post-test se pueden comparar y analizar.

3.4.1. Uso de las herramientas de recogida de datos

Hay varias ventajas que una herramienta en línea puede proporcionar. Entre otros, Internet es un medio adecuado para la investigación en: grupos específicos (estudiantes, organizaciones, profesionales de las TI, científicos, etc.); "temas sensibles" (mayor receptividad a causa del anonimato); problemas éticos (que pueden ser "cómo obtener el consentimiento de los encuestados?"); problemas de seguridad de los datos; privacidad de las encuestas en línea, etc.

Para utilizar herramientas de recogida de datos a la hora de evaluar los servicios y recoger evidencias, se necesitan algunas habilidades. Las herramientas de recogida en línea proporcionan guías sobre "cómo utilizarlas" (tutoriales, vídeos...). La Tabla 7 muestra una introducción básica sobre herramientas de recogida y de análisis de datos, así como un conjunto de tutoriales y vídeos que proporcionan consejos y sugerencias útiles en el procesamiento de los datos.

Tabla 7. Herramientas en línea de recogida y análisis de datos

<p>LimeSurvey</p>	<p>Una aplicación de software libre y código abierto, uno de los mejores cuestionarios web que ofrece servicios gratuitos a los profesionales.</p> <p>La herramienta permite a los/las usuarios/as crear rápidamente encuestas intuitivas, potentes y de pregunta-y-respuesta en línea que puede trabajar tanto por decenas como por miles de participantes sin demasiado esfuerzo.</p> <p>El propio software de la encuesta es una autoguía para los encuestados que participan.</p>	<p>Fuentes de tutoriales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ https://www.limesurvey.org/ ▪ https://manual.limesurvey.org/LimeSurvey_Manual/es ▪ https://www.limesurvey.org/downloads ▪ https://www.limesurvey.org/examples ▪ https://www.limesurvey.org/about-limesurvey/license ▪ https://www.limesurvey.com/ ▪ https://www.youtube.com/watch?v=MlBr2oFprJE
<p>Keysurvey</p>	<p>Software de encuestas profesional que proporciona el poder y la flexibilidad para centralizar la recogida de datos y los <i>feedbacks</i> de toda una empresa. Los/Las usuarios/as disfrutan de un entorno fluido y controlado que</p>	<p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ https://www.keysurvey.com/

	<p>garantiza que los datos sean precisos, integrados y aplicables.</p>	
<p>Simple Survey</p>	<p>Herramienta para distintos proyectos de recogida y análisis de datos en línea. Es una herramienta potente de software de recogida y análisis de datos basada en una nube que os permite crear, implementar, gestionar y analizar fácilmente encuestas en línea, cuestionarios, votaciones, formularios y otras aplicaciones similares. Ampliamente utilizado por los profesionales en márketing, atención sanitaria, investigación, comunicaciones, recursos humanos, educación, gobierno, consultoría y otros campos. Puede dar soporte tanto a necesidades sencillas como avanzadas, procesos de flujo de trabajo, distribución de informes, encuestas multilingües, colaboración en equipo, intercambio de datos y mucho más.</p> <p>Este instrumento permite: crear fácilmente encuestas web multilingües e realizar su despliegue por correo electrónico, enlaces web, redes sociales, códigos QR; crear formularios web para solicitudes de información, inscripciones de eventos; incorporar votaciones rápidas en los boletines o en el sitio web; ver informes en línea, guardar en PDF o exportar/integrarse en Excel.</p>	<p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ https://singlesurvey.com/examples/ <p><u>Otros ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ http://asq.org/learn-about-quality/data-collection-analysis-tools/overview/overview.html ▪ http://asq.org/learn-about-quality/data-collection-analysis-tools/overview/read-more.html ▪ https://www.import.io/post/all-the-best-big-data-tools-and-how-to-use-them/

3.4.2. Procesamiento de datos en línea – estadísticas relevantes

La recogida de datos se tiene que hacer con el fin de producir resultados, la cual cosa comporta realizar estadísticas descriptivas y limpieza de datos. Para generar evidencia se necesitan estadísticas analíticas. Las herramientas en línea proporcionan cierto apoyo para el análisis de datos.

El procesamiento de datos es la conversión, a través de su procesamiento, de datos en bruto en información significativa. Los datos se manipulan para producir resultados que conduzcan a la resolución de un problema o a la mejora de una situación existente. De manera parecida a un proceso de producción, sigue un ciclo donde se introducen *inputs* (datos en bruto) a un proceso (sistemas informáticos, software, etc.) para producir *outputs* (información e ideas). En general, las

organizaciones utilizan sistemas informáticos para llevar a cabo una serie de operaciones sobre los datos para presentar, interpretar u obtener información. El proceso incluye tareas como la entrada de datos, el resumen, el cálculo, el almacenamiento, etc. El *output* útil e informativo se presenta en las formas apropiadas, como diagramas, informes, gráficos, etc.

Las fases importantes del ciclo de procesamiento de datos se recogen a continuación:



Figura 4: Ciclo de procesamiento de datos

El ciclo de procesamiento de datos consiste en una serie de fases que se realizan para extraer información de los datos en bruto. Aunque se tiene que seguir cada fase por orden, el orden es cíclico. Las fases de *output* y almacenamiento pueden conducir a la repetición de la fase de recogida de datos, que conduce a otro ciclo de procesamiento de datos. El ciclo proporciona una visión sobre cómo los datos viajan y se transforman desde su recogida hasta su interpretación y, finalmente, se utilizan en decisiones empresariales efectivas.

La siguiente tabla ofrece una descripción detallada de cada una de estas fases:

Tabla 8. Fases del procesamiento de datos.

<p>1. Recogida</p>	<p>La primera fase del ciclo es muy importante ya que la calidad de los datos recogidos tendrá un gran impacto en el <i>output</i>. El proceso de recogida tiene que asegurar que los datos recogidos sean al mismo tiempo claros y precisos, de manera que las decisiones posteriores que se basen en los resultados sean válidas. Esta fase proporciona tanto la línea de base desde la cual se puede medir, como un objetivo sobre qué se puede mejorar.</p> <p>Algunos tipos de recogida de datos incluyen censos (recogida de datos sobre cualquier cosa de un grupo o población estadística), encuesta de muestra (método de recogida que incluye sólo una parte de la población total) y subproducto administrativo (la recogida de datos es un subproducto de las operaciones diarias de una organización).</p>
<p>2. Preparación</p>	<p>Es la manipulación de datos de una forma adecuada para su posterior análisis y procesamiento. No se pueden procesar los datos en bruto y se tiene que revisar para que sean precisos. La preparación consiste en construir un conjunto de datos a partir de una o más fuentes de datos que se utilizará posteriormente para su exploración y procesamiento. El análisis de datos que no ha examinado acuradamente las incidencias puede producir resultados muy engañosos que dependen, en gran medida, de la calidad de los datos preparadas.</p>
<p>3. Input</p>	<p>Tarea donde los datos verificados se codifican o se convierten en un format informáticamente inteligible para que se pueda procesar a través de un ordenador. La entrada de datos se realiza mediante es uso de un teclado, un digitalizador, un escáner o entrando de datos de una fuente ya existente. Este proceso consume mucho tiempo y requiere rapidez y precisión. La mayoría de datos necesitan seguir una sintaxis formal y estricta, ya que en esta fase se requiere un muy buen tratamiento de los datos para descomponer los datos más complejos. Debido a los costes, muchas empresas recorren a la externalización de esta fase.</p>
<p>4. Procesamiento</p>	<p>Cuando los datos se someten a varios medios y métodos de manipulación, el punto en el que se está ejecutando un programa informático, el cual contiene el código del programa y su actividad corriente. El proceso puede estar formado por múltiples famas de ejecución que, simultáneamente, ejecutan instrucciones, dependiendo del sistema operativo. Mientras que un programa informático es una colección pasiva de instrucciones, un proceso es la auténtica ejecución de estas instrucciones. Muchos programas de software están disponibles para procesar grandes volúmenes de datos en periodos de tiempo muy cortos.</p>
<p>5. Output e Interpretación</p>	<p>Fase donde la información procesada se transmite al usuario/a. El <i>output</i> se presenta a los/las usuarios/as en distintos formatos, como el informe impreso, el audio, el vídeo o en el monitor. El <i>output</i> se tiene que interpretar de manera que pueda proporcionar información significativa que guie las decisiones futuras de la empresa.</p>

6. Almacenamiento	La última fase del ciclo de procesamiento de datos es donde se contienen datos, instrucciones e información para un uso futuro. La importancia de este ciclo es que permite un acceso y una recuperación rápidos de la información procesada, permitiendo que se transfiera directamente a la siguiente fase, cuando sea necesario. Todos los ordenadores utilizan el almacenamiento para mantener el sistema y el software de aplicación.
--------------------------	--

Hay diferentes *métodos y técnicas de procesamiento de datos*, tales como el procesamiento de datos electrónico mediante un programa informático o el procesamiento en línea. Aun así, los métodos de procesamiento de datos siguen el mismo ciclo, como se ilustra en la Figura 4 y la Tabla 8. Como ejemplos:

Tabla 9. Métodos y técnicas de procesamiento de datos.

MÉTODOS Y TÉCNICAS	DEFINICIÓN
Procesamiento en línea	Método que utiliza conexiones y equipos de Internet directamente conectados a un ordenador. Esto permite que los datos almacenados en un lugar se utilicen en un lugar diferente. La informática de la nube se puede considerar un ejemplo que utiliza este tipo de procesamiento. Se utiliza principalmente para el registro de información y la investigación.
Procesamiento de datos electrónico	Actualmente, los datos se procesan a través de ordenadores. Los datos y el conjunto de instrucciones se dan al ordenador como <i>inputs</i> y el ordenador procesa automáticamente estos datos de acuerdo con el conjunto de instrucciones dadas. Este método es muy rápido y preciso. Por ejemplo, en un entorno educativo informatizado los resultados de los estudiantes se preparan a través del ordenador; en los bancos, las cuentas de los clientes se mantienen (o procesan) a través de ordenadores, etc.
Statistical Package for the Social Science (SPSS)	Es uno de los paquetes estadísticos más populares que permite realizar manipulaciones y análisis de datos altamente complejos con instrucciones sencillas. SPSS es un sistema muy completo de análisis de datos. Está diseñado tanto para usos interactivos como no interactivos. SPSS puede coger datos de casi cualquier tipo de archivo y utilizarlos para generar informes tabulados, gráficos, diagramas de distribución y tendencias, estadísticos descriptivos y un análisis estadístico complejo.
SAS System es el software de base SAS	Cuenta con lo siguiente: <i>DATA step</i> (un lenguaje de programación que se utiliza para manipular y administrar los datos); procedimientos SAS (herramientas de software para el análisis de datos y la realización de informes); facilidad macro (una herramienta para ampliar y personalizar programas de software SAS y para reducir el texto en vuestros programas); depurador del <i>DATA step</i> (una herramienta de programación que os ayuda a encontrar problemas lógicos en los programas <i>DATA step</i>); Sistema de entrega de <i>outputs</i> : un sistema que ofrece resultados en distintos formatos de fácil acceso, como conjuntos de datos SAS, archivos de <i>outputs</i> de procedimientos o

	lenguaje de marcado de hipertexto (HTML); entorno de ventanas SAS (interfaz gráfico e interactivo que os permitirá probar y ejecutar fácilmente vuestros programas SAS).
Software R	<p>R es un entorno de software libre para la informática estadística y la realización de gráficos. Proporciona una amplia variedad de técnicas estadísticas y gráficas.</p> <p>R es un lenguaje de programación de código abierto que es excelente para el análisis de datos y la realización de gráficos. Se considera un lenguaje de dominio específico, ya que se diseñó principalmente para el análisis de datos. R se puede utilizar como un entorno interactivo o insertar guiones y modelos en paquetes e integrarlos con otros módulos del software. R se puede utilizar para analizar datos de muchas fuentes de datos diferentes, incluidos archivos o bases de datos externos.</p>

Finalmente, cabe señalar que un *sistema de procesamiento de datos* es una combinación de máquinas y personas que, para un conjunto de *inputs*, producen un conjunto de *outputs* definido. Los *inputs* y los *outputs* se interpretan como datos, hechos, información, según la relación del intérprete con el sistema.

Un sistema de procesamiento de datos puede incluir una combinación de:

- Conversión -convertir los datos a otro formato.
- Validación -asegurarse que los datos suministrados sean "limpios, correctos y útiles".
- Ordenación -ordenar elementos en alguna secuencia y/o en diferentes conjuntos.
- Resumen -reducir los datos detallados a sus puntos principales.
- Agregación -combinar múltiples piezas de datos.
- Análisis -la recogida, organización, análisis, interpretación y presentación de los datos.
- Informes -lista detallada, resumen de los datos o información computarizada.

3.5. Uso y visibilidad de los resultados

Los resultados de la evaluación se tienen que utilizar. Como se describe en el capítulo 1, hay una fuerte relación entre la identificación del área de evaluación,

los objetivos de la evaluación y el final del círculo, es decir, el uso y la visibilidad de los resultados y del desarrollo de la práctica.

Las principales razones para utilizar los resultados de la evaluación podrían ser los siguientes:

- *Información y visibilidad interna.* Por un lado, los resultados de la evaluación tienen que ser visibles internamente. La organización y la dirección tienen que identificar las formas adecuadas para transferir los resultados a asesores, profesionales, equipos, directivos y líderes. Aseguraros que se hayan tratado las cuestiones del anonimato y de la confidencialidad.
- *Información externa, visibilidad en el entorno.* Los clientes, sus familias, los actores relevantes y el público en general pueden ser informados sobre los resultados de vuestra evaluación. Normalmente, este tipo de información se libra de forma compactada, centrándose en los puntos destacados, porque la gente pueda ver fácilmente el beneficio del servicio. Si, al mismo tiempo, tenéis informes más elaborados, las personas con un interés más profundo podrán acceder a ellos.
- *Informes externos para los niveles más altos de la organización y los actores relevantes.* A menudo se realiza una evaluación para informar sobre la eficacia del servicio en la organización y, eventualmente, a otros actores relevantes como instituciones financieras, autoridades locales o gobiernos. Este informe suele cubrir más que el resultado de la evaluación. Pero la evaluación puede contribuir significativamente a la legitimación del trabajo de la organización y, asimismo, a un desarrollo futuro positivo.
- *Reflexión de la eficacia del trabajo a nivel de equipo y a nivel de gestión.* Los resultados de evaluación se tendrían que comentar con los equipos y las juntas directivas. Pueden ser un impulso para reflejar la práctica y detectar aspectos a desarrollar y/o cambiar.
- *Utilizar los resultados para configurar nuevos programas e intervenciones.* En muchos contextos, los productos, programas y los tipos de intervenciones utilizadas/ofrecidas se encuentran bajo un cambio constante. Los resultados de evaluación pueden ser relevantes, cuando la organización planifica los próximos programas o proyectos o cuando, por ejemplo, se discuten nuevas formas de intervención.

- *Integración de resultados en sistemas de calidad y de gestión de calidad.* La evaluación es o debería ser una parte integradora de los sistemas de calidad y de gestión de calidad. Si la organización ha establecido un plan de calidad sistemático (como ISO 9001, el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial u otros), la evaluación puede ser una parte fija de ello. Si no los resultados de la evaluación podrían ser un punto de partida para revisar el estado actual de la calidad y hacer uso de ello en cuanto a definición de ideas para el desarrollo posterior de la práctica.

El uso de los resultados de la evaluación es clave por diversos motivos. Obviamente, sin utilizar los resultados de evaluación, el enfoque no cumple totalmente su función predefinida. El esfuerzo de gestores, profesionales, participantes y expertos implicados, así como el dinero invertido, se malgasta. Por otro lado, la organización y la persona responsable deberían discutir y planificar con cuidado y en el principio del proceso las posibilidades, las restricciones, las tensiones potenciales y la protección de datos.

CONCLUSIONES

El objetivo central del proyecto Keyway es dar apoyo a las organizaciones que ofrecen servicios de orientación académica y profesional para evaluar los impactos de estos servicios en lo que refiere a los indicadores clave de rendimiento. Como han demostrado los esfuerzos realizados a nivel europeo y nacional, la relevancia de las cuestiones metodológicas de medir estos efectos e impactos es muy elevada. Al mismo tiempo, el conocimiento y la experiencia tanto en el campo científico como en el práctico aún son relativamente bajos. Este proyecto y su publicación, así como actividades paralelas, tienen el objetivo de ampliar el conocimiento al respecto y se puede esperar de ellos varios efectos positivos:

- Más (y mejor) evaluación puede tener un impacto directo en la calidad de los servicios, si la medición forma parte de acciones de desarrollo de calidad.
- También puede ayudar a mejorar los efectos que podemos lograr con las intervenciones, especialmente si la evaluación integra los diseños de procesos de resultados.

- La evaluación de los impactos también puede ampliar la visibilidad y la aceptación de los servicios, si los resultados son transparentes para los ciudadanos, clientes, responsables políticos y expertos.
- La sostenibilidad de las actividades de orientación académica y profesional puede ser lograda y puede aumentar.

El lector de este documento ha obtenido una visión general sobre la tarea de evaluación y, junto con el "mapa de indicadores", una caja de herramientas que puede aligerar la entrada en el enfoque de la evaluación de impacto. De todas formas, la evaluación de los resultados y los impactos no es una tarea fácil de cumplir. Necesita tiempo, habilidades de planificación y trabajo continuo. Por lo tanto, las organizaciones de servicios y los responsables políticos tienen que ser conscientes que la evaluación de los impactos necesita recursos adecuados y una planificación cuidada. En este sentido, puede ser importante involucrar a los diferentes actores relevantes, como profesionales, directivos y expertos. Esto también es importante para asegurar la aceptación del enfoque y la obertura para participar en el proceso en todas las fases relevantes. Por último pero no menos importante, esta es una cuestión de competencias. Poder desarrollar y contribuir en un proceso de evaluación implica diferentes competencias (para diferentes actores). Esto se tendría que llevar a cabo en una formación adecuada e integrada por la cooperación entre instituciones.

Mirando hacia el futuro, somos conscientes que esta guía es el resultado de un proyecto específico. Invitamos a los lectores a utilizarla y a añadir conocimientos a partir de referencias y recursos adicionales. En el futuro, podría ser relevante basándose en la experiencia, prestar aún más atención en la cuestión de la viabilidad, la aceptación, la validez y la protección de datos.

¡Invitamos a todos los socios del campo a contribuir y a cooperar!

REFERENCIAS

Bimrose, J., Barnes, S. –A. /Hughes, D. (2008). *Adult career progression and advancement: a five-year study of the effectiveness of guidance*. London: Warwick institute for employment research, DfES, [Report to Government].

Career Service New Zealand (2011-2017). *Annual Reports*.

<https://www.careers.govt.nz/about-careers-nz/our-publications/annual-report/>.

Danish Clearinghouse for Educational Research (Hrsg.) (2011). *Systematic research review on guidance and career planning for young people and adults* (Draft Version of Synthesis, not published).

<http://www.dpu.dk/en/aboutdpu/danishclearinghouseforeducationalresearch/>.

Department for Education and Skills/Institute for Employment Studies (2005). *Intermediate Impacts of Information, Advice and Guidance*. Research Report RR638.

EGSA/Regional Forecasts Nord Ireland (2008). *Examining the Impact and Value of EGSA to the NI Economy*.

Graf, E.-M. (2015). Linguistische Evaluation eines Coaching-Prozesses – Die Ko-Konstruktion der Veränderung durch Coach und Klientin. In Geißler, H./ Wegener, R. (Hrsg.) (2015): *Bewertung von Coachingprozessen*. Wiesbaden: Springer, S. 211-230.

Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen Hogrefe.

Greif, S. (2015). Allgemeine Wirkfaktoren im Coachingprozess. Verhaltensbeobachtungen mit einem Ratingverfahren. In: Geißler, H./ Wegener, R. (Hrsg.): *Bewertung von Coachingprozessen*. Wiesbaden: Springer, S. 51-80.

Haug E. H./Plant, P. (2015). Research-based knowledge: researchers' contribution to evidence-based practice and policy making in career guidance. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, DOI 10.1007/s10775-015-9294-6, S.

- Hooley, T./Marriott, J./Sampson, J.P. (2011). *Fostering College and Career Readiness: How career development activities in schools' impact on graduation rates and students' life success*. Derby: International Centre for Guidance Studies, University of Derby.
- Hughes, D. u.a. (2009) (Hrsg.). *Evidence and Impact: Careers and Guidance-Related Intervention*. Reading: CfBT Education Trust.
http://www.eep.ac.uk/DNN2/Portals/0/IAG/interactiveDocument_v20_web.s wf.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994). *The Program Evaluation Standards. How to assess evaluations of educational programs* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kirkpatrick, D. L., & J. D. Kirkpatrick (2008). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco, BK, Berrett-Koehler.
- Kiss, I. u.a. (2009): Possible Indicators for analysing Efficiency of career Counselling in Hungary.
- Kromrey, H. (2000). Die Bewertung von Humandienstleistungen. Fallstricke bei der Implementations- und Wirkungsforschung sowie methodische Alternativen. In: Müller-Kohlenberg, Hildegard/ Münstermann, Klaus (Hrsg.): *Qualität von Humandienstleistungen. Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen*. Opladen: Leske & Budrich Verlag, S. 19–58.
- Künzli, H. (2009). Wirkungsforschung im Führungskräfte-Coaching. In: *OSC*, 16, 1-15.
- Kuper, H. (2008). Wissen – Evaluation – Evaluationswissen. In: Brüsemeister, T./Eubel, K.D. (Hrsg.): *Evaluation, Wissen und Nichtwissen*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 61-73.
- Perdrix, S./Stauffer, S./Masdonati, J./Massoudi, K./Rossier, J. (2011). Effectiveness of career counseling: A one-year follow-up. In: *Journal of Vocational Behavior* 80 (2012) 565–578.
- Porst, R. (2008). Fragebogen: ein Arbeitsbuch. Wiesbaden, VS-Verl. für Sozialwiss.

- Schiersmann, C./ Weber, C. (2013): Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schiersmann, C. /Weber P. u.a. (2008). *Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung*. Bielefeld, Bertelsmann.
- Smith, D. /EPPI-Centre (Hrsg.) (2005). *A systematic literature review of research (1988-2004)*. EPPI-Centre, Social Science Research Unit.
<http://eppi.ioe.ac.uk/cms/Default.aspx?tabid=346>.
- Stockmann, R. (2006). Qualitätsmanagement und Evaluation. In: Böttcher, W./Holtappels, H.G./Brohm, M. (Hrsg.): *Evaluation in Bildungswesen. Eine Einführung in Grundlagen Praxisbeispiele*. Weinheim und München: Juventa Verlag, S. 23-38.
- Stufflebeam, D.L. (2001). *Evaluation Models. New Directions for Evaluation*, 89. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

GLOSARIO

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Estudios anteriores y posteriores	Cogiendo dos instantáneas antes y después de la implementación del programa para intentar identificar qué cambios se han producido como resultado (ELGPN, 2015, pág. 72-75).
Marco común para asegurar la calidad	Conjunto de principios, directrices, criterios y herramientas comunes adoptadas por un grupo a nivel local, regional, nacional o internacional para desarrollar y asegurar la calidad de la orientación y en relación con la cualificación de los profesionales de la orientación (ELGPN, 2014, pág. 16).
Resultados económicos y sociales de la orientación	La orientación tiene resultados sociales y económicos: concretamente, mejorar la eficiencia y la eficacia de la educación, la formación y el mercado laboral a través de su contribución a la reducción del abandono escolar, la prevención de las incompatibilidades de las habilidades, el aumento de la inserción laboral y el aumento de la productividad; y también, abordando la equidad social y la inclusión social (ELGPN, 2014, pág. 18).
Eficacia	Extensión en la que se logran los objetivos de una política o intervención, generalmente sin referencia a los costes (ELGPN, 2015, pág. 72-75).
Evaluación	La valoración y control de un programa o intervención en curso o completado (ELGPN, 2015, pág. 72-75). A menudo, el motivo de la evaluación es la legitimación de la actividad (por ejemplo, por los recursos invertidos). Asimismo, la evaluación puede abordar una amplia gama de cuestiones u objetivos de evaluación (no sólo el impacto de una acción) y podría centrarse en niveles muy diferentes (por ejemplo, políticas, conceptos, prácticas). En este sentido, hay una superposición a la investigación de impacto.
Evidencia	La información presentada para dar apoyo a un hallazgo o conclusión. Las evidencias deberían ser suficientes, competentes y relevantes. Hay cuatro tipos principales de evidencias: observaciones (obtenidas mediante la observación directa de personas o eventos); documentales (se obtienen de información escrita); analíticas (basadas en cálculos y comparaciones); e informes propios (obtenidos mediante, por ejemplo, encuestas), (ELGPN, 2015, pág. 72-75).
Concepto de base de evidencias	En el sector social se deriva principalmente de campos como la medicina. La idea es que se utilicen estas intervenciones que han demostrado su impacto en un número de estudios más elevado. En el campo de OAP se han realizado estudios (análisis cualitativos) para investigar las evidencias que este campo ya ha desarrollado (por ejemplo, ELGPN, 2015). Un resultado importante de estos estudios de evidencia podría ser el conocimiento de indicadores relevantes que se pueden utilizar para la recogida de datos adicionales (indicadores-fuente y bases de datos). En el centro de la imagen se afirma que los métodos utilizados son relevantes para los cuatro campos. Así, los métodos de

	investigación empírica también son la base para la recogida y análisis de datos, tal y como se presenta en esta guía.
Políticas y prácticas basadas en la evidencia	El uso consciente, explícito y prudente de la evidencia actual sobre qué funciona mejor y, de manera más rentable, informar las políticas y prácticas de orientación a lo largo de la vida. Más generalmente, cualquier actividad, intervención o forma de trabajo que se haya diseñado a partir de evidencias que demuestren la eficacia del enfoque particular (política o práctica) que se utiliza (ELGPN, 2014, pág. 22).
Resultados de la orientación	La orientación tiene resultados económicos, sociales y de aprendizaje, que reflejan tanto su impacto personal como un amplio beneficio social (ELGPN, pág. 23).
Servicios de orientación	La gama de servicios que ofrece particularmente un proveedor de orientación. Podrían ser servicios diseñados para diferentes grupos de clientes o las distintas formas en que se podría ofrecer la orientación (por ejemplo, cara a cara, en línea, por teléfono, etc.), (ELGPN, pág. 23).
Impacto	Concepto genérico utilizado para describir los efectos de un programa, política o cambio socioeconómico. El impacto puede ser positivo o negativo, así como previsible o imprevisible (ELGPN, 2015, pág. 72-75).
Medición/investigación del impacto	Una actividad de investigación implica el lanzamiento de una intervención. Debido a las dificultades metodológicas, la medición/investigación del impacto necesita utilizar indicadores de alta calidad (Indicadores-fuente y bases de datos) y controlar el diseño metodológico (capítulo 3). Aunque este tipo de enfoque suele utilizarse en la investigación científica, hoy observamos la necesidad de una medición orientada a la práctica de los impactos. Una de las razones puede ser que los instrumentos de gestión de calidad se implementen con más frecuencia, también en servicios sociales (como el de OAP).
Indicador	Factor cuantitativo o cualitativo (o variable) que proporciona un medio simple y fiable para medir el alcance, para reflejar los cambios relacionados a una intervención o para valorar el rendimiento de un actor del desarrollo (ELGPN, 2015, pág. 72-75).
Intervención	Un intento deliberado y organizado de incidir en la carrera profesional de un individuo o un grupo (ELGPN, 2015, pág. 72-75).
Indicadores clave de rendimiento e impacto	Valores medibles que demuestran el progreso de una organización en el logro de sus metas y objetivos (proyecto Keyway, 2018).
Resultado	Cambio o impacto socioeconómico positivo o negativo a largo plazo que se produce directa o indirectamente a partir de <i>inputs</i> , actividades y <i>outputs</i> de una intervención (ELGPN, 2015, pág. 72-75).

Output	Resultado tangible inmediato y directo de una intervención (ELGPN, 2015, pág. 72-75).
Garantía de calidad	Las actividades que implican planificación, implementación, evaluación, presentación de resultados y mejora de la calidad, implementadas para garantizar que las actividades de orientación (contenido de programas, diseño, valoración y validación de resultados, etc.) cumplan los requisitos de calidad esperados por los actores principales (ELGPN, 2015, pág. 72-75).
Criterios de calidad	Normas independientes para medir la calidad de las prestaciones o los servicios de orientación (ELGPN, 2014, pág. 28).
Indicadores de calidad	Figuras o ratios oficialmente reconocidas, utilizadas como criterios para juzgar y valorar el rendimiento de la calidad (ELGPN, 2014, pág. 28).
Gestión de calidad o garantía de calidad	<p>Hay un concepto general que consiste en una idea de proceso (planificación, implementación, evaluación, presentación de resultados y mejora de la calidad).</p> <p>En este contexto, la medición del impacto puede ser un paso (importante) en el círculo de calidad.</p>
Estándares de calidad	<p>Especificaciones técnicas que se pueden medir y han sido elaboradas por consenso y aprobadas por una organización con una experiencia reconocida y relevante a nivel regional, nacional o internacional. El propósito de los estándares de calidad es la optimización del <i>input</i> y/u <i>output</i> de la orientación.</p> <p>Los estándares que una organización establece para todas sus operaciones comerciales clave y que ayudan a aclarar lo que una organización espera de sus empleados a la hora de ofrecer estas operaciones o lo que un cliente puede esperar cuando utiliza el servicio (ELGPN, 2014, pág. 29).</p>
Sistema de calidad	Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implementar la gestión de la calidad. El sistema de calidad proporciona el marco para planificar, implementar y valorar los servicios prestados y para llevar a cabo la valoración y el control de calidad requeridos (ELGPN, 2014, pág. 29).
Evidencias cuantitativas y cualitativas	<p>La información numérica se utiliza para proporcionar pruebas cuantitativas, mientras que la evidencia cualitativa se basa en la observación y el juicio y se ocupa de los significados.</p> <p>Normalmente, la evidencia cualitativa es proporcionada por expertos o personas consideradas en virtud de su formación o experiencia laboral, ya que están debidamente cualificadas para realizar estas valoraciones (ELGPN, 2014, pág. 29).</p>
Métodos de investigación	Una aproximación a la recogida y análisis de datos con el objetivo de explorar una cuestión o responder a una pregunta (ELGPN, 2015, pág. 72-75).
Autoconocimiento	Conocimiento que un individuo tiene sobre sí mismo (ELGPN, 2014, pág. 30).

Autogestión de competencias

Cuando un individuo se responsabiliza del desarrollo de sus propias competencias. A veces, esto también puede llevar al individuo a asumir la responsabilidad de grabar o registrar sus competencias: por ejemplo, en un portafolio (ELGPN, 2014, pág. 30).

ANEXOS

Anexo 1. Evaluación de una intervención de orientación profesional (diseño de la intervención *pre* y *post*)

Categoría	Descripción
Contexto y marco de la evaluación	Un servicio público prestado a jóvenes en la transición de la educación secundaria a la educación posobligatoria y la formación profesional. La evaluación tiene que informar sobre la calidad del servicio (impacto sobre el objetivo del instrumento) y que permitir la comparación entre, por ejemplo, diferentes proveedores de servicios.
¿Qué hace falta evaluar, por qué? (metas)	La evaluación se centra en los efectos que una intervención específica tiene sobre la disposición para la toma de decisiones profesionales de los jóvenes (ESO).
Aspectos del servicio que se tendrían que evaluar	El servicio se basa en el supuesto que una intervención de orientación intensiva (principalmente en un entorno de asesoramiento) ayuda al participante a tener una mejor transición de la educación obligatoria a la posobligatoria (incluida la formación profesional). Esto se activa con un concepto de preparación para la elección profesional. La evaluación sigue el supuesto de que este tipo de preparación es significativamente más elevada después de la intervención que antes.
¿Cuál es el nivel de impacto? ⁸	<u>Nivel de impacto 2</u> (véase la sección 2): el conjunto de conocimientos, habilidades y/o competencias que un individuo ha adquirido y/o puede demostrar después de la finalización de la intervención de orientación.
¿Cuáles son los indicadores relevantes? ⁹	El concepto de preparación para la elección profesional es un subconjunto de indicadores, tal y como se describe en el mapa de indicadores de la sección "competencia". Los indicadores escogidos son: <ul style="list-style-type: none"> • conciencia de los problemas (resultado) • autopercepción vocacional (resultado) • nivel de información profesional (resultado) • comportamiento en la toma de decisiones (resultado) • actividades para realizar planes (resultado)

⁸ Véase capítulo 2, sección 2.3.

⁹ Identifícalos de la lista de indicadores de Keyway (recursos de los resultados O1 / O2: KPIs y base de datos).

Anexo 2. Evaluación de un programa de orientación profesional para adultos (*input-proceso-output*-resultado)

Categoría	Descripción
Contexto y marco de la evaluación	Un proyecto regional/nacional que lleve a una nueva forma de asesoramiento profesional para adultos.
¿Qué hace falta evaluar, por qué? (metas)	La evaluación tiene que probar la calidad del servicio y el impacto para distintos grupos objetivo (es decir, adultos con diferentes antecedentes utilizando el servicio). El resultado se tiene que controlar, también, en un segundo punto tres meses después del final del proceso de asesoramiento.
Aspectos del servicio que se tendrían que evaluar	La evaluación intenta descubrir los efectos de la intervención en el contexto de los distintos problemas de los clientes presentes en el asesoramiento. Debería detectar el impacto de estos aspectos, así como la experiencia positiva en el proceso y los <i>outputs</i> relevantes. En lo que refiere a los resultados, se tendrían que medir algunos aspectos (también después de las sesiones finales).
¿Cuál es el nivel de impacto? ¹⁰	<p>Reacción (<u>nivel de impacto 1</u>). Como describen su experiencia los participantes en la orientación.</p> <p>Aprendizaje (<u>nivel de impacto 2</u>). El conjunto de conocimientos, habilidades y/o competencias que un individuo ha adquirido y/o puede demostrar después de completar una actividad orientativa o mediante la participación en el proceso de orientación.</p>
¿Cuáles son los indicadores relevantes? ¹¹	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad del problema (<i>input</i>) • Experiencia positiva (intrapersonal, cómo gestionar emociones, resolución de problemas, toma de decisiones), (proceso) • Información obtenida a través de la consulta (<i>output</i>) • Optimismo para hacer frente a la propia situación (<i>output</i>) • Aumento de las oportunidades profesionales (<i>output</i>) • Aclaración de los objetivos educativos y profesionales (<i>output</i>) • Aumento de la autoeficacia (resultado) • Aumento de la autoestima (resultado)

¹⁰ Véase capítulo 2, sección 2.3.

¹¹ Identifícalos de la lista de indicadores de Keyway (recursos de los resultados O1 / O2: KPIs y base de datos).

Anexo 3. Evaluación del servicio nacional: impactos a nivel nacional

(Combinación de medidas de resultados con datos agregados)

Categoría	Descripción
Contexto y marco de la evaluación	Una nueva forma de servicio de orientación profesional proporcionado por las autoridades locales a escuelas seleccionadas. El servicio se desarrolló en el contexto de escasez de empleados cualificados. La evaluación es una comparación de las escuelas que realizan este servicio en comparación con la media nacional y entre ellas. La evaluación proporciona información para las políticas y prácticas a nivel nacional/local/escolar.
¿Qué hace falta evaluar, por qué? (metas)	El objetivo es establecer un sistema de control de entrega de datos de manera continuada.
Aspectos del servicio que se tendrían que evaluar	Todo el sistema de seguimiento intenta cubrir una amplia gama de aspectos (intervenciones, factores personales, resultados personales, resultados nacionales).
¿Cuál es el nivel de impacto? ¹²	Comportamiento (<u>nivel de impacto 3</u>): cualquier cambio que se pueda observar en la forma en que los participantes actúan siguiendo una intervención orientativa. Resultados (<u>nivel de impacto 4</u>): si es posible observar cualquier cambio en los sistemas, organizaciones e individuos siguiendo una intervención orientativa.
¿Cuáles son los indicadores relevantes? ¹³	Todo el modelo (<i>input</i> , proceso, <i>output</i> y resultado) es muy amplio y abasta 50 indicadores. Centrándose en los niveles de impacto 3 y 4, los indicadores son: <ul style="list-style-type: none"> • Educación: alcance/cualificación en las escuelas participantes (en comparación con la media nacional) (resultados individuales). • Educación: % de la cualificación CTEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) (resultados individuales). • Educación: % de aprendizajes (resultados individuales). • Nacional: número y % de jóvenes de 16 a 19 años que son NINI (resultados nacionales). • Nacional: número y % de jóvenes de 16 a 19 años que están desocupados (resultados nacionales). • Nacional: número y % de los empresarios que informan de la escasez de habilidades (cualificaciones CTEM) (resultados nacionales). • Nacional: productividad. VAB nacional/regional (valor añadido bruto) por cápita (resultados nacionales). • Nacional: ganancias. Media de ganancias de los jóvenes 18 a 24 años (resultados nacionales). • Nacional: patrimonio neto. Mejoras en la movilidad social (resultados nacionales).

¹² Véase capítulo 2, sección 2.3.

¹³ Identifícalos de la lista de indicadores de Keyway (recursos de los resultados O1 / O2: KPIs y base de datos).

Anexo 4. Evaluación de un programa de *coaching* para abandonos escolares
(Ejemplo de uso de la [base de datos O2](#) y una combinación de resultados centrados en aspectos personales, competencia y educación/ocupación)

Categoría	Descripción
Contexto y marco de la evaluación	El contexto de la evaluación es un programa de <i>coaching</i> y entrenamiento para jóvenes que abandonan los estudios. Ni estudian, ni trabajan (NINI). El programa de entrenamiento se incluye en un curso de 6 semanas que se centra en las competencias clave que los jóvenes ganan (o deberían ganar) combinando la exploración de diferentes campos profesionales (prácticas). La expectativa es que el programa refuerce los participantes en su capacidad para planificar y tomar la siguiente decisión profesional, a tiempo para volverse a enganchar en la educación o realizar una transición a la FP o al trabajo.
¿Qué hace falta evaluar, por qué? (metas)	La meta es evaluar el impacto del programa de <i>coaching</i> y entrenamiento. Los objetivos son mostrar/explorar el cambio en los individuos y entre ellos y sus siguientes pasos concretos.
Aspectos del servicio que se tendrían que evaluar	Se selecciona un modelo de indicador que permite la evaluación formativa de los resultados personales y competencias (CMS, por las siglas en inglés de las habilidades para la gestión de la carrera profesional) obtenidos y la evaluación de la suma de logros (transiciones educativas y/o profesionales).
¿Cuál es el nivel de impacto? ¹⁴	<p>Aprendizaje (<u>nivel de impacto 2</u>). El conjunto de conocimientos, habilidades y/o competencias que un individuo ha adquirido y/o puede demostrar después de completar una actividad orientativa o mediante la participación en el proceso de orientación.</p> <p>Comportamiento (<u>nivel de impacto 3</u>): cualquier cambio que se pueda observar en la forma en que los participantes actúan siguiendo una intervención orientativa.</p> <p>Resultados (<u>nivel de impacto 4</u>): si es posible observar cualquier cambio en los sistemas, organizaciones e individuos siguiendo una intervención orientativa.</p>
¿Cuáles son los indicadores relevantes? ¹⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados personales: autoestima; confianza en uno mismo; motivación (sobre formación/trabajo); establecimiento de objetivos profesionales; habilidades de planificación de la carrera profesional; control emocional. • Resultados competenciales: el autoconocimiento; resolución de problemas, toma de decisiones; habilidades de redes; habilidades para buscar trabajo.

¹⁴ Véase capítulo 2, sección 2.3.

¹⁵ Identifícalos de la lista de indicadores de Keyway (recursos de los resultados O1 / O2: KPIs y base de datos).

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Educación/Ocupación: reincorporación a la educación; elección adecuada (correcta) de estudios; (reducción de) la tasa de NINI; y la transición escuela-trabajo. |
|--|---|