

Art
o
p
e
re

El enfoque participativo en la evaluación de las políticas de impulso a la cooperación

Una guía práctica

Cristina Iturrioz Landart
Cristina Aragón Amonarriz
María José Aranguren Querejeta
James R. Wilson

El enfoque participativo en la evaluación de las políticas de impulso a la cooperación

Una guía práctica

El enfoque participativo en la evaluación
de las políticas de impulso a la cooperación
Una guía práctica

2013
Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad
Fundación Deusto

Report

Autores

Cristina Iturrioz Landart es profesora titular de la Deusto Business School-Facultad de CC.EE. y Empresariales de la Universidad de Deusto.

Cristina Aragón Amonarriz es profesora titular de la Deusto Business School-Facultad de CC.EE. y Empresariales de la Universidad de Deusto y responsable del Área Departamental de Estrategia y Sistemas de información de la Deusto Business School de la Universidad de Deusto.

María José Aranguren Querejeta es directora de Investigación de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad y profesora titular de la Deusto Business School de la Universidad de Deusto.

James R. Wilson es responsable del Departamento de Territorio, Innovación y Clústeres de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad y profesor de la Deusto Business School de la Universidad de Deusto.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Con el apoyo de SPRI-Gobierno Vasco, Diputación Foral de Gipuzkoa, Euskaltel, Kutxa y Repsol-Petronor.

© Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto



Mundaiz 50, E-20012, Donostia-San Sebastián
Tel.: 943 297 327. Fax: 943 279 323
comunicacion@orquestra.deusto.es
www.orquestra.deusto.es

© Publicaciones de la Universidad de Deusto
Apartado 1 - E48080 Bilbao
Correo electrónico: publicaciones@deusto.es

ISBN: 978-84-9830-418-3

Impreso en España/Printed in Spain

Publicación impresa en papel reciclado.

Índice

Introducción: competitividad y cooperación	11
1. Las políticas de impulso a la cooperación	15
1.1. Las redes de cooperación inter-empresarial	15
1.2. Las políticas de impulso a la cooperación	16
Principales lecciones del capítulo	17
Caso de estudio: Los clústeres y la política clúster	17
2. La evaluación participativa: una vía para el desarrollo de las políticas de impulso a la cooperación	19
2.1. Las políticas de impulso a la cooperación: una problemática particular de evaluación	19
2.2. ¿Dónde tiene que estar el foco de la evaluación en las políticas de impulso a la cooperación?	20
2.3. La evaluación participativa	21
Principales lecciones del capítulo	23
Caso de estudio: La evaluación de la política clúster en la CAPV	23
3. Visión general del método y etapas	25
3.1. Objetivo de la metodología	25
3.2. Características básicas de la metodología presentada	25
3.3. Ámbito de aplicación	26
3.4. Grupos de interés principales	26
3.5. Descripción general de fases y etapas	27
Principales lecciones del capítulo	29
Caso de estudio: El proyecto de evaluación participativa en la Asociación Clúster KOOPERA	29
4. Fase I: La Planificación.	
Etapas 1 a 3: Presentación, definición y compromiso con el proyecto	31
4.1. Fase I: La Planificación	31
4.2. Etapa 1: Presentación, diagnóstico y capacitación	32
4.2.1. La presentación del proyecto ¿por qué es necesaria?	32
4.2.2. La presentación del proyecto ¿a quién?	32
4.2.3. En esta etapa de presentación ¿cuáles son los pasos a dar?	32
4.3. Etapa 2: Definición de la visión común del proyecto, alcance y etapas del mismo	37
4.4. Etapa 3: Decisión de compromiso con el proyecto	39
Principales lecciones del capítulo	39
Caso de estudio: El proyecto de evaluación participativa en la Asociación Clúster KOOPERA	39

5.	Fase I: La Planificación	
	Etapa 4: Identificación de los retos estratégicos de la red de cooperación	43
	5.1. La definición de los retos estratégicos ¿por qué es necesaria?	43
	5.2. ¿Qué entendemos por retos estratégicos de la red de cooperación?	44
	5.3. La identificación de los retos ¿quién debe participar?	45
	5.4. Y ¿cuáles son los pasos a dar para identificar los retos estratégicos?	46
	5.5. ¿Qué posibles riesgos pueden darse a lo largo de este proceso?	49
	Principales lecciones del capítulo	50
	Caso de estudio: El proyecto de evaluación participativa en la Asociación Clúster KOOPERA	50
6.	Fase I: La Planificación	
	Etapa 5: Definición de los objetivos estratégicos de la red de cooperación	53
	6.1. La definición de los objetivos estratégicos ¿por qué es necesaria?	53
	6.2. ¿Qué entendemos por objetivos estratégicos de la red de cooperación?	53
	6.3. Una propuesta para la definición de los objetivos estratégicos de la red	54
	6.4. La definición de los objetivos ¿quién debe participar? y ¿cuáles son los pasos a dar para identificarlos?	55
	6.5. ¿Qué posibles riesgos pueden darse a lo largo de este proceso?	59
	Principales lecciones del capítulo	59
	Caso de estudio: El proyecto de evaluación participativa en la Asociación Clúster KOOPERA	60
7.	Fase I: La Planificación	
	Etapa 6: Definición de los indicadores para el aprendizaje y mejora de la red de cooperación	63
	7.1. La definición de los indicadores para el aprendizaje y mejora ¿por qué es necesaria?	63
	7.2. ¿Qué entendemos por indicadores para el aprendizaje y mejora de la red de cooperación?	64
	7.3. La definición de los indicadores ¿quién debe participar? y ¿cuáles son los pasos a dar?	65
	Principales lecciones del capítulo	68
	Caso de estudio: El proyecto de evaluación participativa en la Asociación Clúster KOOPERA	68
8.	Fase II: La Ejecución	73
	8.1. La ejecución ¿qué tenemos que hacer en esta fase?	73
	8.2. La ejecución ¿cuáles son las fuentes y métodos más habituales para recopilar los datos?	74
	8.3. En los procesos de recopilación de datos ¿qué se debe tener en cuenta?	74
	8.4. ¿Cuáles son los principales problemas que pueden surgir en esta fase?	75
	Principales lecciones del capítulo	75
	Caso de estudio: El proyecto de evaluación participativa en la Asociación Clúster KOOPERA	75
9.	Fase III: El Aprendizaje para la mejora y difusión de resultados	77
	9.1. ¿Qué tipos de aprendizaje podemos obtener del proceso?	77
	9.2. Aprendizaje y mejora ¿quién debe participar? y ¿cuáles son los pasos a dar?	78
	Principales lecciones del capítulo	81
	Caso de estudio: El proyecto de evaluación participativa en la Asociación Clúster KOOPERA	82
10.	Diez principales conclusiones	83
	Referencias	85

Índice de cuadros y figuras

Capítulo 2

Cuadro 1.	La evaluación participativa: qué es y qué no es	21
Cuadro 2.	Diferencias entre la evaluación convencional y la participativa	22
Cuadro 3.	Evolución en los proyectos de evaluación de la política clúster del Gobierno Vasco	24

Capítulo 3

Cuadro 1.	Metodología de evaluación participativa: fases y principales etapas	28
Cuadro 2.	Proceso de evaluación participativa en la Asociación Clúster KOOPERA	30

Capítulo 4

Cuadro 1.	Etapas de la Fase de Planificación	31
Cuadro 2.	Hitos de la etapa 1: presentación, diagnóstico y capacitación	32
Cuadro 3.	Planificación del proyecto: una propuesta de contenidos para la Jornada de Presentación del proyecto	33
Cuadro 4.	Planificación del proyecto: documento-guía para la Jornada de Presentación del proyecto	34
Cuadro 5.	Propuesta de cuestionario para el diagnóstico inicial de la red	35
Cuadro 6.	Tipologías de diagnóstico y acciones de formación	37
Cuadro 7.	Planificación del proyecto: documento-guía para la Jornada de Aprobación del proyecto	38
Gráfico 1.	Cronograma de las primeras etapas del proyecto en la Asociación Clúster KOOPERA	40
Cuadro 8.	Orden del día de la Jornada de Presentación del proyecto	40
Gráfico 2.	Diagrama general del proceso de evaluación participativo	41

Capítulo 5

Cuadro 1.	Retos estratégicos: qué son y qué no son	44
Cuadro 2.	Análisis social de los grupos de interés	45
Cuadro 3.	Hitos de la etapa 4: identificación de retos estratégicos	46
Cuadro 4.	Propuesta para guión de entrevistas sobre los retos estratégicos de la red de cooperación	47
Cuadro 5.	Planificación del proyecto: documento-guía para la Jornada de Identificación de retos estratégicos	48

Cuadro 6.	Esquema de la Jornada de Identificación de retos estratégicos en la Asociación Clúster KOOPERA	51
-----------	--	----

Capítulo 6

Figura 1.	Una propuesta de modelo para la definición de objetivos estratégicos de la red	55
Cuadro 1.	Hitos de la etapa 5: definición de objetivos estratégicos	56
Cuadro 2.	Propuesta para Guión de Entrevistas sobre objetivos estratégicos de la red de cooperación	57
Cuadro 3.	Planificación del proyecto: documento-guía para la Jornada de Definición de objetivos estratégicos	58
Cuadro 4.	Esquema de la Jornada de Definición de objetivos estratégicos	60
Cuadro 5.	Ejemplos de objetivos estratégicos aprobados en la Asociación Clúster KOOPERA	61

Capítulo 7

Cuadro 1.	Propuesta de formato para la definición de indicadores	64
Cuadro 2.	Hitos de la etapa 6: aprobación de la batería de indicadores para el aprendizaje y mejora	66
Cuadro 3.	Planificación del proyecto: documento-guía para la Jornada de Definición de indicadores para el aprendizaje y mejora	67
Figura 1.	Modelo de medición para los objetivos de capital social	69
Figura 2.	Pirámide de Cooperación para la Política Clúster de la CAPV	69
Cuadro 4.	Ejemplos de indicadores aprobados en la Asociación Clúster KOOPERA	70

Capítulo 9

Cuadro 1.	Hitos de la Fase III. Aprendizaje para la mejora y la difusión de resultados	79
Cuadro 2.	Aprendizaje y mejora: documento-guía de los Talleres de Reflexión de resultados para el aprendizaje y mejora	80
Cuadro 3.	Aprendizaje y mejora: documento-guía para la Jornada de Difusión y Aprobación de Resultados	81

Introducción: competitividad y cooperación

La forma en que las actividades económicas se llevan a cabo ha cambiado de forma sustancial. La necesaria especialización de los recursos con que cada organización cuenta para poder generar ventajas competitivas en este mundo globalizado conlleva una mayor interdependencia entre distintas organizaciones. Por ello, la cooperación inter-empresarial, bien a través de colaboración, partenariado o participación en redes, se ha convertido en una estrategia perseguida por organizaciones y territorios que ha supuesto cambios fundamentales en el desarrollo y creación de nuevos negocios.

La cooperación es un sistema intermedio de coordinación donde las relaciones no se basan en jerarquía (empresa) ni en contratos puntuales (mercado) sino en unas reglas previamente negociadas tácitas o expresas según las que se regulan las relaciones entre los distintos agentes. Desde el punto de vista teórico, la cooperación inter-empresarial puede aportar, por un lado, mayor flexibilidad frente a la integración de actividades dentro de la empresa y por otro, dotaría de una mayor estabilidad a la relación frente a los meros contratos puntuales realizados en el mercado.

Todo esto resulta especialmente relevante para las PYMES, quienes se enfrentan al reto de incorporar los recursos y las capacidades especializadas necesarias para la transformación constante del negocio y el mantenimiento de su competitividad en el mercado. Para estas empresas, debido al riesgo que supone el crecimiento de sus estructuras internas y a su menor poder de negociación frente a terceros para realizar contratos puntuales en los mercados, la cooperación se convierte en una vía estratégica para el desarrollo del negocio.

Asimismo, el conocimiento y el aprendizaje se han convertido en la base de la ventaja competitiva de la empresa, que debe responder a estos cambios acelerados del entorno. En este sentido, si la cooperación permite el intercambio de conocimientos específicos entre empresas, esto puede mejorar no sólo sus propias capacidades distintivas, para dar respuestas rápidas y flexibles a cambios del entorno; sino que pueden tener un efecto incentivador al desarrollo conjunto de nuevas capacidades fruto del aprendizaje conjunto, de la coordinación e integración de actividades y del desarrollo de activos estratégicos complejos en relación con otros agentes, valiosos e inimitables y en constante reconfiguración.

Por ello, la globalización y el acelerado cambio tecnológico han motivado que la cooperación, tradicionalmente de carácter táctico, se convierta en estratégica para una empresa que tiene necesidades de acceder a recursos y capacidades que no posee y que necesita para competir con éxito en los mercados. Podemos decir que la cooperación es una nueva forma de competir en los mercados según la cual la posición competitiva de una empresa no depende sólo de las capacidades y recursos internos, sino del tipo de relaciones que se mantienen con otras empresas o instituciones.

Sin embargo, paralelamente no podemos olvidar los costes que implican las relaciones de cooperación. La coordinación entre socios será más o menos costosa en función del grado de divergencia de intereses y la complementariedad de las estrategias de cada organización. Todos estos costes de coordinación y supervisión en gran medida vienen determinados por el nivel de confianza existente en la relación. En este sentido, el desarrollo de relaciones de confianza, donde el foco no está en el beneficio a corto sino en el mantenimiento de una relación cooperativa a largo plazo, permitirá evitar una parte de los costes de la cooperación y maximizar los beneficios derivados de la misma.

Debido a su carácter estratégico y potenciales beneficios, así como a las barreras a las que se enfrenta, la cooperación inter-empresarial, como vía para la mejora de la competitividad del tejido empresarial y los territorios, ha sido apoyada desde los gobiernos. Las políticas destinadas a nutrir y fomentar relaciones de cooperación entre empresas y otros agentes económicos, como por ejemplo las políticas clúster, están actualmente muy extendidas tanto en países desarrollados, como en países en vías de desarrollo. A modo de ejemplo, en un informe de 2008 del Observatorio Europeo de Clústeres, se identifican cerca de setenta distintos programas de política clúster sólo en Europa, habiéndose identificado además programas regionales de apoyo a la cooperación en 17 países europeos (Oxford Research, 2008).

En este contexto cabe preguntarse ¿bajo qué condiciones la gobernanza en red facilita y mejora la actividad económica?, ¿cómo se puede mejorar la eficiencia de las redes de cooperación y de las políticas que incentivan la cooperación entre empresas?... ya que no resulta fácil establecer las condiciones necesarias para que una política de fomento de la cooperación funcione y obtenga los tan deseados efectos positivos en el desarrollo económico. Esta y otras cuestiones nos invitan al estudio de las políticas de fomento de la cooperación, abordando especialmente cómo deben ser gestionadas para mejorar los impactos esperados de las mismas.

En este libro se presenta una serie de diez capítulos que con similar estructura presentan en detalle una metodología de gestión y evaluación de carácter participativo que pretende ayudar al desarrollo exitoso de las políticas de fomento de la cooperación. Cada capítulo además del desarrollo de contenidos específicos en función de su temática, incluye un apartado final de lecciones aprendidas y la presentación de un caso de estudio. El caso de estudio denominado RED KOOPERA se basa en experiencias reales de aplicación de la metodología participativa en redes de cooperación. Con este caso no se pretende presentar a una experiencia concreta, sino mostrar al lector un ejemplo genérico del que pueda extraer lecciones para aplicar a su propia realidad. Concretamente el caso KOOPERA ilustra la aplicación de la metodología participativa a la Política Clúster del País Vasco, una política pública orientada a promover la cooperación empresarial a través de las asociaciones clúster del País Vasco.

El primer capítulo presenta el concepto de red de cooperación inter-empresarial destacando su carácter complejo y las principales dificultades asociadas a su desarrollo, y argumenta cómo el impulso de las dinámicas de cooperación ha sido uno de los focos principales de las políticas de desarrollo regional en los últimos años. A continuación, el capítulo 2 aborda las dificultades que la evaluación de las políticas de impulso a la cooperación presenta y en él, se propone el enfoque de evaluación participativo como una vía de solución a las mismas, ya que posibilita la generación de las dinámicas de aprendizaje necesarias para el desarrollo de este tipo de políticas. Partiendo de este enfoque participativo, en el capítulo 3 se realiza una presentación general de la metodología de evaluación participativa aplicada a las políticas de impulso a la cooperación, presentando su objetivo y las principales etapas en que se ha estructurado el método presentado. En el capítulo 4 se abordan los aspectos preliminares a tener en cuenta antes de arrancar el proceso de evaluación participativa, desde el momento de la presentación del proyecto de evaluación a la red de cooperación hasta la decisión o no de compromiso con el mismo. Una vez conseguido este compromiso por parte de la red de cooperación, se inicia la fase de planificación. Los capítulos 5, 6 y 7 abordan esta fase de planificación y en ellos se describe detalladamente la identificación de retos, la definición de objetivos y la formulación de los indicadores respectivamente. Una vez finalizada la fase de planificación, en el capítulo 8 se aborda la segunda fase de la metodología, es decir, la ejecución de la planificación realizada, para pasar en el capítulo 9 a describirse la relevancia de la extracción de aprendizajes y la definición de las acciones necesarias para la mejora y fortalecimiento de la red de cooperación y de la propia política de impulso a la cooperación. Finalmente, en el capítulo 10 se detallan diez principales conclusiones del método presentado.

En definitiva, cabe destacar que la naturaleza participativa del enfoque abordado en la presente guía ofrece un marco adecuado tanto para el acercamiento de las políticas públicas a la realidad socio-económica que pretenden transformar, como para el propio fortalecimiento de las redes de cooperación. Este enfoque participativo se centra en las instituciones y en las personas que los componen. Por tanto, es capaz de combinar la especificidad tanto del contexto como de cada uno de los participantes en la red junto con la naturaleza sistémica de las dinámicas que los comportamientos cooperativos generen en la propia red. Asimismo, el método persigue el fortalecimiento y desarrollo de las redes de cooperación, ya

que invita no solo a la reflexión conjunta sino que propugna una capacidad de decisión y acción compartida entre los agentes implicados.

Finalmente, tres observaciones respecto a tres temas transversales claves en la guía de evaluación presentada.

En primer lugar, cabe destacar que la metodología presentada es de carácter flexible y debe ser adaptada al contexto de la red a la que se pretende aplicar. Podríamos considerarla una propuesta de máximos que en función de la naturaleza de la red de cooperación y de los recursos disponibles para desarrollar el proceso de evaluación, los procesos de reflexión y actividades conjuntas propuestas pueden y deben ser adaptadas. Por ejemplo, en caso de una red de cooperación de tamaño reducido con recursos limitados, gran parte de las actividades presentadas podrían ser objeto de agrupamiento de forma que sean consumidoras de menor dedicación por parte de los agentes participantes en la red de cooperación.

En segundo lugar, cabe destacar que en la presente guía, fundamentalmente por motivos pedagógicos, con objeto de definir claramente sus funciones respecto a la del resto de agentes, se distingue la figura del equipo de evaluación, que es quien organiza y coordina el proceso de evaluación. Sin embargo, cabe destacar que este equipo de evaluación no tiene porque ser de carácter externo, nuevamente este elemento es flexible. En función de la disponibilidad de los recursos humanos capacitados dentro de la red, se deberá tomar la decisión de quien va a asumir las funciones de este denominado equipo de evaluación.

En tercer lugar, cabe destacar el método para la toma de decisiones durante el proceso de evaluación participativa. En términos generales, en estos procesos de evaluación participativa lo más adecuado es buscar consensos en los distintos momentos de toma de decisiones que se dan en el proceso de evaluación. Estos consensos se deben conseguir a través de la reflexión compartida y la discusión. En caso que el consenso no sea posible, y como forma de operativizar en temas menores podría admitirse el uso de la votación por mayorías cualificadas. Sin embargo, en temas estratégicos o de fondo, la búsqueda de consensos amplios entre los participantes en el proceso es una necesidad vinculada a la naturaleza del propio proceso.

1. Las políticas de impulso a la cooperación

En este capítulo...

... se presentan en primer lugar las redes de cooperación inter-empresarial, destacando su carácter complejo y las principales dificultades para su desarrollo. Son precisamente estas dificultades las que hacen necesarias las políticas activas de impulso a la cooperación. Por ello, en el segundo apartado de este capítulo se aborda cómo las políticas de desarrollo regional de apoyo a la innovación y la competitividad se han enfocado en facilitar relaciones de cooperación entre empresas y otros agentes del sistema. Para finalizar este capítulo se incluye una primera presentación del caso de estudio que se va a desarrollar a lo largo del libro sobre la política de clústeres de la CAPV.

1.1. Las redes de cooperación inter-empresarial

El término «red» ha sido usado en referencia a un amplio espectro de formas interorganizacionales (e.g. Möller y Senja Svahn, 2006; Ahuja, 2000; Dyer y Singh, 1998; Gittell y Weiss, 2004; Håkansson y Ford, 2002; Parolini, 1999). De una forma general, y recogiendo elementos de distintos autores, podríamos definir una red como un conjunto de agentes que persiguen relaciones de intercambio duraderas en el tiempo.

Por ello, la forma de gobernanza en red constituye un modo de coordinar y organizar la actividad económica, cualitativamente distinta de los mercados y las unidades empresariales (Bradach y Eccles, 1989; Jarillo, 1988; Kohtamaki *et al.*, 2006; Larson, 1992; Miles y Snow, 1992; Powell, 1990; Ring y Van de Ven, 1992).

Una de las principales ventajas asociada a la forma de gobernanza en red es su potencial para integrar y coordinar procesos de distintas organizaciones. En este sentido, los resultados de las redes se dan a dos niveles, tanto a nivel global de la red, que como tal obtiene una serie de resultados, como a nivel de las organizaciones singulares que la componen, que pueden reconocer beneficios individuales a través del trabajo en red de los desafíos competitivos a los que se enfrentan. Sin embargo, para obtener estos resultados, es necesario que los participantes de una red sean capaces de utilizar de forma efectiva los recursos y capacidades de otros miembros de la red. Por ello, el aprendizaje juega un papel crucial en este proceso de transferencia y cogeneración de conocimiento (Möller y Svahn, 2006).

Asimismo, el componente social del trabajo en red es muy relevante. Las relaciones sociales que se desarrollan en la red permiten la realización de actividades coordinadas más allá de simples acuerdos transaccionales. El componente social de las relaciones en la red impulsa el comportamiento cooperativo necesario para desarrollar actividades complejas en entornos de incertidumbre en los que nos movemos.

Sin embargo, existen muy distintos tipos de redes. Junto a las redes estables y maduras establecidas para apoyar los actuales negocios, otras pueden tener como objetivo la renovación de los negocios o in-

cluso la creación de innovaciones radicales y promover la emergencia de nuevos tipos de negocio. Si utilizásemos el criterio de la intencionalidad u origen de la red, podríamos distinguir dos grandes grupos. Por un lado, las redes creadas por la iniciativa de las propias organizaciones que la componen, denominadas *bottom-up networks*. Normalmente en este tipo de redes los componentes se unen bajo un objetivo compartido desde el inicio para cuya consecución se autoorganizan. Por otro lado, y este tipo de redes son en las que nos vamos a centrar en este libro, nos encontramos con estructuras no impulsadas por los propios participantes sino creadas y diseñadas desde la política para conseguir ciertos objetivos, las denominadas *top-down networks*.

Adicionalmente a esta clasificación, cabe destacar que distintos autores (Amit y Zott, 2001; Gulati et al., 2000; Park, 1996) han adoptado el término de redes estratégicas, que enfatiza el carácter estratégico de las relaciones de cooperación entre los actores de la red, así como la intencionalidad estratégica de la misma. Normalmente en este tipo de redes, los miembros están dispuestos a coordinar algunas de sus actividades y decisiones con una estructura central para conseguir beneficios mayores de los que cada miembro de la red puede alcanzar de forma independiente.

En todo caso, el despliegue de redes de cooperación inter-empresarial es un tema prioritario para el desarrollo de los territorios, pero también es una cuestión altamente compleja por distintas razones. En primer lugar, la incertidumbre es alta por lo que el sistema de valor que se espera obtener de esta cooperación es difuso y en muchos casos incierto para los agentes colaboradores de la red. En segundo lugar, la coordinación entre organizaciones será más o menos costosa en función del grado de divergencia de los intereses de cada organización y la complementariedad de sus estrategias. Y por último, el desarrollo de las relaciones de cooperación vendrá en gran medida determinado por el nivel de confianza existente en el entramado social que componen las organizaciones en red, aspecto de nuevo difícil de desarrollar, lo que hace necesario en muchos casos una política activa de impulso de la cooperación que la apoye e incentive.

En definitiva, debido a sus potenciales beneficios, carácter estratégico y las barreras a las que se enfrenta, la cooperación inter-empresarial ha sido apoyada desde los gobiernos como vía para la mejora de la competitividad del tejido empresarial y los territorios. Las políticas destinadas a nutrir y fomentar relaciones de cooperación entre empresas y otros agentes económicos están actualmente muy extendidas tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo.

1.2. Las políticas de impulso a la cooperación

Las políticas de desarrollo regional diseñadas para apoyar la innovación y la competitividad se han enfocado a menudo en facilitar relaciones de cooperación entre empresas y con otros agentes del sistema. Esta tendencia está en línea con el pensamiento contemporáneo sobre el análisis del desarrollo económico territorial. En este sentido está ampliamente reconocido que la innovación se desarrolla en un contexto sistémico (Cooke et al., 1998; Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Nelson, 1993) y esto aporta argumentos que apoyan el diseño de políticas de cooperación entre empresas y otros agentes que permitan generar cambios en los comportamientos internos, en las rutinas y procesos de las organizaciones.

Tradicionalmente se han tratado los procesos de innovación como procesos lineales, a más inputs (ej. gastos en I+D) más outputs (ej. patentes o nuevos productos). Sin embargo, un enfoque sistémico considera la innovación no solo como un proceso técnico, sino como un proceso social de aprendizaje desarrollado entre las empresas y su entorno (Lundvall, 1992). Este enfoque sistémico ha contribuido en los cambios que se han dado en las políticas de innovación y competitividad que han pasado de centrarse en los elementos del sistema de innovación (ej. empresas, centros tecnológicos, universidades) a preocuparse por mejorar las interacciones entre estos elementos. En ocasiones, las políticas de desarrollo regional que han seguido este nuevo enfoque han sido denominadas políticas *soft* para la competitividad e innovación, ya que en vez de tratar con subsidios directos a una actividad productiva o de innovación explícita, se enfocan en apoyar e incentivar el sistema de relaciones cooperativas entre distintos agentes. Sin embargo, la puesta en marcha de políticas y programas de impulso a la cooperación no es suficiente ya que, si queremos desarrollar una cooperación estratégica y generar innovaciones y nuevos negocios a partir de ella, resulta necesario garantizar una gestión de red efectiva que promueva la cooperación, in-

centive el aprendizaje y la creación de nuevo conocimiento, algo especialmente complicado si no existe un caldo de cultivo empresarial y social adecuado entre los miembros de la red.

En este sentido, el concepto de capital social adquiere relevancia ya que tal y como define Putman (1993), el capital social es el conjunto de factores intangibles que hay en una comunidad (valores, normas, actitudes, confianza, redes y similares) que facilitan la coordinación y la colaboración para el bien común.

Según Sternberg *et al.* (2010) se ha prestado insuficiente atención a ese caldo de cultivo, a ese contexto de capital social, en el cual este tipo de políticas son implementadas. La puesta en marcha de políticas de impulso a la cooperación debe tener en cuenta el contexto y las condiciones de partida sobre las que la política de cooperación va a trabajar y; por tanto, planificar, diseñar y ejecutar estas políticas de una forma específica en cada caso con objeto de generar las mayores adicionalidades respecto de la situación de partida.

Principales lecciones del capítulo

- «Podríamos definir una red como un conjunto de agentes que mantienen relaciones de intercambio duraderas en el tiempo y persiguen un objetivo común.»
- «Uno de los aspectos críticos para obtener beneficios de las redes reside en que los participantes utilicen de forma efectiva los recursos y capacidades de otros miembros de la red. El aprendizaje puede jugar un papel crucial en este proceso de transferencia y cogeneración de conocimiento.»
- «El componente social de las relaciones en la red impulsa el comportamiento cooperativo necesario para desarrollar actividades complejas en entornos de incertidumbre en los que nos movemos.»
- «Es ampliamente reconocido que la innovación se desarrolla en un contexto sistémico y esto aporta argumentos que apoyan el diseño políticas de cooperación entre empresas y otros agentes que permitan generar cambios en los comportamientos internos, en las rutinas y procesos de las organizaciones.»
- «Se ha prestado insuficiente atención al contexto en el cual este tipo de políticas son implementadas. La puesta en marcha de políticas de impulso a la cooperación debe tener en cuenta el contexto y las condiciones de partida sobre las que la política de cooperación va a trabajar y; por tanto, planificar, diseñar y ejecutar estas políticas de una forma específica en cada caso con objeto de generar las mayores adicionalidades respecto de la situación de partida.»

Caso de estudio: Los clústeres y la política clúster

Las políticas de clúster se incluyen dentro de las políticas de redes de cooperación: son un ejemplo de políticas *soft* de apoyo a la competitividad. Estas políticas han dado como resultado, en la mayoría de los casos, la creación de asociaciones clúster u otras formas de instituciones que persiguen la promoción de la cooperación estratégica dentro de los clústeres empresariales identificados.

Desde 1980, y apoyadas por investigaciones de gran prestigio, se han editado un gran número de publicaciones en torno a las políticas de clústeres. La promoción por parte de Michael Porter (1990 y 1998) de los clústeres en el contexto de la competitividad de ciertas localizaciones geográficas ha sido especialmente influyente entre los políticos regionales, que han promovido los clústeres como aproximaciones clave para el desarrollo económico regional.

¿A qué nos referimos con el término clúster? Aunque el término clúster también se encuentra con cierta frecuencia referido a fenómenos tales como las redes de trabajo (*networks*) o los sistemas sectoriales de innovación, que no implican necesariamente la idea de concentración geográfica de la actividad, en muchas de las políticas clúster se ha seguido el concepto de Porter (1998), autor pionero en la revitalización de este término. Porter opta por una interpretación omnicompreensiva de este fenómeno, que identifica un clúster como «*un grupo de empresas interconectadas y de instituciones asociadas, ligadas por actividades e intereses comunes y complementarios, geográficamente próximas*».

La política clúster es un tipo de política *soft* cuyos componentes más habituales, según Navarro (2003), son: la provisión de ciertos bienes públicos, especialmente adaptados a los requerimientos de cada clúster y que el funcionamiento del mercado no provee adecuadamente; el apoyo a la cooperación y al funcionamiento en red de sus miembros; la construcción de la «comunidad» a través de la generación de una visión estratégica compartida y, finalmente, la ayuda a cubrir las debilidades o desequilibrios que pudieran existir en algunas partes del clúster.

Las raíces de las actuales políticas *soft*, orientadas a fomentar las relaciones de cooperación y de carácter sistémico, están en políticas públicas anteriores como la política industrial, regional, de desarrollo o de ciencia y tecnología. De hecho, las políticas clúster son el cúmulo de dichas políticas, que aúnan elementos que se dan en los clústeres, por lo que no se puede hablar de una política clúster genuina (Borrás y Tsagdis, 2008). La implantación de la política clúster está condicionada por otras políticas impulsadas desde diferentes niveles de gobierno en su mismo territorio. Ante esta integración e interacción de políticas, no es de extrañar que en las últimas dos décadas también haya habido un cambio de tendencia que ha pasado del énfasis de políticas verticales, de política industrial o regional (años 70 y 80) hacia políticas más horizontales o de red (años 90 y 2000), como son las políticas clúster o de desarrollo de redes.

Hoy en día, la política clúster, entendida en sentido amplio, como instrumento de política económica, no se ha extendido sólo a Europa Occidental y Norte América, sino también a países menos desarrollados (Sölvell *et al.*, 2003; Pitelis *et al.*, 2006). De esta forma, la política clúster ha sido promovida por organizaciones internacionales tales como la Comisión Europea, la OCDE y UNIDO e incluso ha propiciado que las regiones interesadas en impulsar el desarrollo de los clústeres se asocien, como en el caso de los Institutos de Competitividad y los Clubes franceses e italianos de los distritos industriales.

La instrumentalización de las políticas clúster se ha dado, en muchos casos, mediante la creación y fomento de instituciones para la colaboración. Estas instituciones son estructuras y ayudas destinadas a la formalización de relaciones de cooperación entre agentes en diferentes formas de asociaciones o redes, que en su mayoría provienen de ayuda pública y público/privada (siendo pocos los casos de iniciativas exclusivamente privadas) (Sölvell *et al.*, 2003). Estas instituciones no tienen porqué derivar de la política clúster, sino que pueden tener otros antecedentes, como por ejemplo asociaciones sectoriales.

La definición que se suele hacer de iniciativas o asociaciones clúster es que son un tipo específico de institución para la colaboración formado por empresas, instituciones educativas y de investigación, agencias gubernamentales y otras instituciones cuyo objetivo es mejorar la competitividad de las actividades relacionadas de un determinado territorio (Porter y Ketels, 2009). Según estos autores se distinguen tres áreas de actuación donde las asociaciones clúster juegan un papel para la mejora de la competitividad: a) la promoción de la colaboración público-privada; b) el fortalecimiento de las relaciones y los *spillovers*, y c) el fomento de proyectos conjuntos. Las iniciativas clúster pueden ser promovidas por empresas, universidades o agencias gubernamentales (Sölvell *et al.*, 2003), pero las investigaciones muestran que el buen desarrollo y éxito depende de la implicación de todos los agentes, y no del grupo que las inicia, en llevar a buen puerto los proyectos conjuntos de la red de cooperación.

En este libro se presenta el caso de una de las más antiguas políticas clúster europeas, la política clúster del País Vasco. A principios de los años noventa el Gobierno Vasco fue pionero en establecer una política de clúster porteriana que se mantiene en la actualidad. La misión de esta política clúster es la mejora de la competitividad de las empresas y la región a través de la cooperación en proyectos estratégicos desarrollados en tres áreas principales: tecnología, calidad e internacionalización. Esta política clúster se implementa a través de las Asociaciones Clúster (AA.CC.), instituciones cuyo objetivo principal es mejorar la competitividad del clúster facilitando e incentivando la cooperación entre los miembros (empresas, centros de I+D, universidades...). En el 2012, existen veinte clústeres y pre-clústeres soportados por esta política, habiéndose creado los más recientes en este mismo año.

2. La evaluación participativa: una vía para el desarrollo de las políticas de impulso a la cooperación

En este capítulo...

... se destacan algunas de las características de las políticas de apoyo a la cooperación, características que dificultan la evaluación de estas políticas. A continuación, se profundiza en el objetivo que debe perseguir la evaluación de este tipo de políticas, centrado no solo en conocer los resultados finales obtenidos por las empresas en cooperación, sino también el contexto socio-cultural y experiencia de cooperación existente en la red para generar aprendizaje sobre la propia política y sus mecanismos. Finalmente, se presenta el enfoque de evaluación participativo como una vía para la evaluación y desarrollo de las políticas de impulso a la cooperación.

2.1. Las políticas de impulso a la cooperación: una problemática particular de evaluación

La evaluación de las políticas de impulso a la cooperación resulta muy compleja por distintos motivos. Hay tres razones fundamentales por las que los métodos convencionales de evaluación no son los más adecuados en el caso de este tipo de política.

En primer lugar, este tipo de política combina objetivos tangibles, como puede ser el aumento de la facturación de las empresas socias, con objetivos intangibles, como es la mejora de la calidad de las relaciones existentes en la red, difíciles de observar y cuantificar y sobre las que influyen multitud de variados factores. Imaginemos que hubiera que valorar un programa de formación en una red cuyo objetivo fuese mejorar la motivación a cooperar de sus directivos en un área determinada. Desde luego, no parece sencillo. No es sencilla ni la creación de un sistema de evaluación que permita valorar específicamente sus múltiples dimensiones (motivación intrínseca, clima positivo de trabajo, presencia de incentivos, el buen hacer del formador...); ni la propia gestión del programa en sí mismo, ya que aumentar la motivación de los directivos es un tema muy complejo, como se ha visto a través de los distintos factores que influyen en él.

En segundo lugar, el hecho de actuar en red hace que el objeto de la política no sea un individuo (empresa) sino un sistema (el conjunto de organizaciones que integran la red), por ello, resulta muy difícil establecer causalidad entre las acciones que la política desarrolla y los resultados obtenidos en la red. Es decir, no es fácil saber claramente si lo que ocurre en la red es consecuencia o causa de la política. Siguiendo con el ejemplo anterior, no sería fácil establecer si la motivación se incrementa gracias al buen desarrollo del programa de formación o el sentido de la causalidad es inverso. O son ambos efectos los que se retroalimentan en un proceso dinámico.

Finalmente, en la medida en que la implementación de la política debe ser en red, ésta viene condicionada por las características y la actuación de los propios agentes involucrados. Por ello, no parece que sea fácil establecer de forma previa, única y predeterminada la forma de control de esta política. Es decir, y volviendo al ejemplo anterior del programa de formación, que si *a priori* se estableciesen, los objetivos, las metodologías y los ritmos de trabajo, dada la diversidad de casos no sería fácil que un único sistema de evaluación fuese adecuado para todos los programas de formación impartidos.

Por lo tanto, las cuestiones centrales que están detrás de esta situación y que hacen complicada la tarea de evaluar son básicamente tres. Una, la multiplicidad de objetivos que la política persigue y su carácter no estático, sino dinámico. Los objetivos de evaluación van cambiando como van variando las necesidades para alcanzar el fin último de dicha política. Dos, el carácter intangible de estos objetivos, lo que en muchos casos dificulta su cuantificación. Y, por último, cabe destacar que estas políticas no actúan directamente sobre el resultado, sino sobre el proceso y el proceso está muy condicionado por el contexto particular de cada uno de los agentes participantes. Por todo ello, la evaluación de estas políticas resulta ser una tarea altamente compleja, y en primer lugar, se debe aclarar realmente qué perseguimos con ella para poder identificar el modo más adecuado de llevarla a cabo.

2.2. ¿Dónde tiene que estar el foco de la evaluación en las políticas de impulso a la cooperación?

La evaluación es parte integral de la política y puede jugar un papel importante en el desarrollo de la misma. En las políticas de impulso a la cooperación es especialmente importante desarrollar sistemas de evaluación que se ajusten a la esencia cooperativa de la política. Esto supone que los procesos de evaluación se centren en conocer tanto los resultados finales obtenidos por las empresas en cooperación, como el contexto socio-cultural y experiencia de cooperación existente en la red para generar aprendizaje sobre la política y sus mecanismos, con objeto de ser capaces de encaminarla adecuadamente y mejorar así sus resultados finales.

Por ello, cuando llega el momento de la evaluación de estas políticas, tendremos que tener en cuenta que debemos evaluar cuestiones intangibles, considerando el contexto en el que se desarrolla y con un foco especial en el proceso y no solo en los resultados finales obtenidos.

Todo ello hace poco útiles las herramientas de evaluación convencionales. La evaluación de los resultados concretos generados por el efecto de las políticas de ayudas directas a proyectos, empresas o equipos no es una fórmula válida para medir los nuevos tipos de políticas. Tampoco otras propuestas de evaluación que se centran en relacionar los comportamientos cooperativos observables (p.e.: participación en la red, relaciones entre agentes, proyectos conjuntos...) con los resultados obtenidos por la red en términos de productividad, empleo e innovación (Huggins, 2001; Martin *et al.*, 2008a; 2008b; Aranguren *et al.*, 2010b; Bellandi & Caloffi, 2010; De la Maza *et al.*, 2010; Tomlinson, 2010) resultan suficientes, ya que esta evaluación de corte más convencional no profundiza en entender cómo la política interactúa con el componente social de la red, a pesar de que éste influya de forma decisiva en el comportamiento cooperativo de los agentes de la red y por ende en el éxito de la política (Diez, 2002).

Las políticas de impulso a la cooperación son siempre implementadas en el contexto de una estructura social específica, la cual interactúa con la política e induce o restringe el comportamiento cooperativo y por tanto influye en los resultados de la política. En particular, el nivel de capital social de la red no solo incide en el comportamiento cooperativo de los agentes, sino que es influido por él, de forma que el desarrollo de acciones de cooperación impacta en el capital social de la red. Por ello, el entendimiento y evaluación de estas dinámicas ofrece una importante oportunidad para el aprendizaje y mejora de la política de impulso a la cooperación.

Las políticas *soft* obligan a encontrar nuevas fórmulas de evaluación y, para ello, tenemos que cambiar la forma de ver la evaluación. La evaluación pasa a entenderse como el acompañamiento y la

observación de unos objetivos específicos finales e intermedios de los agentes involucrados en el proceso de la política. Por ello, debido al carácter sistémico, contextual y a la influencia del componente social de este tipo de políticas, resulta necesario formularlas e implementarlas no de una manera estándar y estática sino de un modo interactivo y con un amplio espacio para el aprendizaje (Nauwelaers y Wintjes, 2002; Parrilli *et al.*, 2010). En este sentido, se requerirán procesos de evaluación distintos a los tradicionales, cuyo objetivo no sea la valoración de los resultados obtenidos, sino que principalmente sea una evaluación enfocada a entender el comportamiento de la red en tanto en cuanto estructura social. El conocimiento del contexto y sus dinámicas, nos ayudarán a implementar las acciones necesarias para poder, desde la gestión de la red, planificar y ejecutar acciones eficaces orientadas a reforzar los cambios de comportamiento deseados por la política (Diez, 2001) y así mejorar los resultados cooperativos.

2.3. La evaluación participativa

La participación es una de las respuestas a los retos que la evaluación y desarrollo de las redes de cooperación presentan. Teniendo en cuenta que el objetivo final de toda red de cooperación es la creación de nuevos sistemas de valor en cooperación, la promoción de la participación activa de los agentes en la red a través de procesos de planificación, ejecución y evaluación participativos parece ser una receta ideal para trabajar hacia ese objetivo final.

La evaluación participativa es un proceso de evaluación que integra fundamentalmente la participación de todas las partes implicadas. ¿Esto significa que una evaluación por el mero hecho de ser colectiva puede considerarse participativa? La respuesta es no. El hecho de ser participativa incorpora dos elementos que van a combinarse muy convenientemente con las políticas de impulso a la cooperación: a) el compromiso de dichos agentes con la red; b) la identificación de unos fines consensuados.

Este tipo de evaluación implica el consenso sobre los criterios utilizados para evaluar una política entre todos los agentes afectados por la misma. Es decir, ponerse de acuerdo en los objetivos globales que persigue la política y por ende, que persigue la red de cooperación de la que formamos parte. En el caso de la evaluación participativa, el consenso sobre los objetivos perseguidos es la base fundamental del proceso de evaluación.

El compromiso de los actores en llegar a un consenso sobre estos objetivos intermedios es parte integral del proceso general de este tipo de evaluación. Es decir, el compromiso es uno de los ingredientes fundamentales de la evaluación participativa.

En concreto, para poder explicar qué es la evaluación participativa, es conveniente explicar lo que la evaluación participativa no es, tal y como se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1. La evaluación participativa: qué es y qué no es

<i>SÍ ES evaluación participativa</i>	<i>NO ES evaluación participativa</i>
Una herramienta de evaluación para la mejora y aprendizaje de la red.	Una herramienta de control y penalización.
Un proceso cuyo objetivo es servir de apoyo a la cooperación estratégica a nivel de red.	Un proceso para el control de los miembros de la red.
Un proceso cuyo objetivo es promover la participación activa en la red de sus miembros.	Un proceso para el control de los responsables que gestionan la red.
Un proceso que busca llegar a un consenso entre distintos agentes tanto sobre el diseño como sobre los propios resultados de la evaluación.	Un proceso que procede a valorar los resultados obtenidos en comparación a los objetivos fijados inicialmente sin tener en cuenta a los agentes en la red.

Fuente: Elaboración propia.

Es decir, el proceso de evaluación no lo es de una empresa en particular, ni siquiera de la asociación que gestiona la red, sino de la propia red y la política que la soporta. Esta perspectiva, a menudo, contrasta con la de las organizaciones participantes que tienden a situar el foco de la evaluación en la propia empresa y no en la red.

Entonces, la evaluación participativa ¿requiere una gestión participativa? Efectivamente, dadas sus características, parece fácil entender que la evaluación está muy relacionada con las fases de planificación y desarrollo de la propia política. Más allá aún, es una parte del proceso de gestión de la propia política y debe estar íntimamente integrado en ella, de modo que la construcción de consenso y la comprensión mutua se facilite como un principio fundamental de la evaluación. En la medida en que las empresas y la red estén preparadas para la gestión participativa, las probabilidades de éxito del proceso serán mucho mayores.

En el Cuadro 2 se muestra un contraste entre la evaluación convencional y evaluación participativa.

Cuadro 2. Diferencias entre la evaluación convencional y la participativa

	<i>Convencional</i>	<i>Participativa</i>
¿Quién?	Expertos externos.	Beneficiarios, empresarios, políticos o el equipo de evaluación.
¿Qué?	Los criterios de éxito y las necesidades de información están predeterminados. Evaluación por objetivos.	Los participantes identifican sus propias necesidades de información y determinan sus propios criterios de éxito.
¿Cómo?	Hay distancia entre el equipo de evaluación y el resto de los participantes.	Se comparte los métodos y los resultados de la participación entre los participantes.
¿Cuándo?	En general, cuando la política o el programa ha finalizado.	Con frecuencia, durante toda la duración de la política. La evaluación continua.
¿Por qué?	Evaluación sumativa. ¿Debe la política o el programa continuar?	Evaluación formativa para generar acciones de mejora. Aprendizaje continuo.

Fuente: Diez (2001).

Asimismo, es importante tener en cuenta los beneficios que este tipo de procesos suponen para la propia red, e indirectamente para sus partícipes. Esto es especialmente necesario porque los beneficios de las políticas de impulso a la cooperación se disfrutan no de forma inmediata, sino a lo largo del tiempo, y muchas veces no tienen una incidencia directa, sino indirecta, en los resultados de los agentes individuales. Por estas razones es particularmente importante destacar las ventajas derivadas de este enfoque participativo, en particular en tanto en cuanto a las oportunidades para la dinámica de los procesos de aprendizaje, que posibilitan mejoras en los objetivos que persigue la propia política. Estas posibilidades tienen dos procedencias.

En primer lugar, la oportunidad que supone, para los agentes afectados por la política y para el equipo de evaluación, analizar los problemas, las restricciones y obstáculos de una forma conjunta, lo cual puede conducir a nuevas soluciones que surgen del intercambio de ideas y perspectivas, lo que potencialmente mejora el diseño de políticas desde una etapa temprana.

En segundo lugar, al mismo tiempo, el desarrollo de una comprensión común de los temas, aumenta la posibilidad de hacer cambios necesarios, y dicha interacción puede ayudar a los participantes a desarrollar capacidades compartidas para la reflexión, el análisis y la aplicación efectiva de las acciones. Fundamentalmente, el intercambio y acercamiento de la información en poder de diferentes (y con frecuencia aislados) actores en torno a cuestiones relacionadas con la política y sus objetivos pueden generar importantes beneficios para el proceso de evaluación.

Principales lecciones del capítulo

- «La política de impulso a la cooperación es una política *soft* que presenta las siguientes características: incluye objetivos intangibles; se centra en el proceso (y no en el resultado) que se da en un contexto determinado; y produce unos resultados que retroalimentan la política, por tanto, no es estática.»
- «La evaluación es parte integral de la política y puede jugar un papel importante en el desarrollo de la misma. Debido a la naturaleza de las políticas de impulso a la cooperación es especialmente importante desarrollar sistemas de evaluación que se centren en conocer no solo los resultados finales obtenidos por las empresas en cooperación, sino también el contexto socio-cultural y experiencia de cooperación existente.»
- «En este sentido, se requerirán procesos de evaluación distintos a los convencionales, cuyo objetivo no sea la valoración de los resultados obtenidos, sino que principalmente sea una evaluación enfocada a entender el comportamiento social de la red para generar aprendizaje sobre la política y sus mecanismos, con objeto de ser capaces de encaminarla adecuadamente y mejorar así sus resultados finales.»
- «La evaluación participativa es un enfoque de evaluación que promueve la participación activa en los procesos evaluativos de todos los agentes afectados por la política. Teniendo en cuenta que el objetivo final de toda red de cooperación es la creación de nuevos sistemas de valor en cooperación, la promoción de la participación activa de los agentes en la red a través de procesos de planificación, ejecución y evaluación participativos parece ser una receta ideal para trabajar hacia ese objetivo final.»
- «El desarrollo de una comprensión común de los temas que aporta el enfoque participativo aumenta la posibilidad de hacer cambios necesarios, y dicha interacción puede ayudar a los participantes a desarrollar capacidades compartidas para la reflexión, el análisis y la aplicación efectiva de las acciones.»

Caso de estudio: La evaluación de la política clúster en la CAPV

¿Qué tipo de evaluación se ha seguido en el caso de la política clúster en la CAPV?

Por un lado y dada la co-financiación público-privada de las asociaciones clúster de la CAPV, se podría considerar que el mantenimiento en el tiempo de las asociaciones y la continua participación de los socios en las distintas actividades de los clústeres, constituye en cierta medida una auto-evaluación, es decir, una evidencia de su valor para los agentes implicados. Sin embargo, cabe destacar que no resulta suficiente ya que no constituye una evidencia empírica válida para evaluar la consecución de los objetivos perseguidos por la política.

Por otro lado, y aunque existe la valoración de las acciones particulares desarrolladas en el seno de cada asociación clúster y un control por parte del Gobierno Vasco del gasto público destinado a cada una mediante la revisión anual de los convenios, no existe una evaluación sistemática de los resultados, es decir, del éxito de la asociación en el alcance de su objetivo final ni de su impacto en la mejora de la competitividad de la economía vasca a través del desarrollo de retos estratégicos en cooperación.

Esta es la razón por la que en el año 2003, se emprendió por parte de la línea de investigación «Clústeres y redes locales» de la Universidad de Deusto, una serie de proyectos de investigación orientados a desarrollar distintas iniciativas evaluadoras con objeto de finalmente desarrollar un modelo de evaluación válido y adaptado a la especificidad de la política clúster en la CAPV.

Las políticas de clústeres que actualmente forman un componente esencial de estas nuevas políticas regionales plantean, tal y como se ha apuntado en este mismo capítulo, problemas importantes en los enfoques convencionales de evaluación. Tal y como apuntábamos en Iturrioz *et al.* (2006), la valoración del éxito de esta política resulta difícil de establecer, en tanto en cuanto, nos enfrentamos, por un lado, a la misión de «mejorar la competitividad para responder a los desafíos estratégicos mediante la cooperación» y por otro, a la realidad de las asociaciones clúster que está en algu-

nos casos aún alejada de esta meta. Por ello, y con objeto de alcanzar dicha meta, los esfuerzos de la política deben dirigirse a la creación de las condiciones necesarias para la consecución de cooperación entre los miembros de las asociaciones, paso previo necesario para avanzar hacia la meta establecida.

Teniendo en cuenta este aspecto y los no del todo satisfactorios resultados obtenidos tras diversos intentos de evaluación de la política clúster en la CAPV, se abordó la aplicación del enfoque de evaluación participativo a la política clúster del Gobierno Vasco. En el Cuadro 3 presentado a continuación se describen los distintos procesos de evaluación llevados a cabo en el marco de la política clúster del Gobierno Vasco.

Cuadro 3. Evolución en los proyectos de evaluación de la política clúster del Gobierno Vasco



Fuente: Elaboración propia.

Dado que las políticas de las agrupaciones clústeres generalmente están basadas en los beneficios de la cooperación entre los actores hacia objetivos comunes, y, como tal, tratan de generar dinámicas de aprendizaje cooperativo entre los actores, parece adecuado abordar la evaluación de dichas políticas mediante procesos paralelos a los tipos de participación que ellos mismos están tratando de estimular y/o consolidar. Este enfoque proporciona una visión de evaluación comprometida con el desarrollo de un cambio o mejora que es interactivo, contextualizado y dirigido a la construcción del conocimiento.

3. Visión general del método y etapas

En este capítulo...

... partiendo del enfoque de evaluación participativa se realiza una presentación general de la metodología de evaluación participativa para políticas de impulso a la cooperación. Se presentan el objetivo, los grupos de interés que participan, así como las principales etapas en que se ha estructurado el método.

3.1. Objetivo de la metodología

El objetivo de la metodología presentada es apoyar el desarrollo y evaluación de las políticas de impulso a la cooperación a través de un método que promueve la participación activa de los agentes implicados en los procesos de planificación, ejecución y evaluación de estas políticas.

Esta metodología, por tanto, pretende trascender el proceso meramente evaluativo y su vocación es ayudar a los responsables de las políticas de impulso a la cooperación a trabajar hacia el objetivo final: la creación de nuevos sistemas de valor en cooperación.

Por ello, la metodología pretende ser una herramienta útil tanto para los responsables directos de la política como para los responsables de las redes de cooperación y para las organizaciones miembros de estas redes, ya que resulta necesario asimilar el enfoque participativo que promueve, con objeto de conseguir una red que aprenda y mejore su gestión de forma continua dirigiéndose hacia estadios más estratégicos de cooperación.

Hay que destacar que esta metodología no pretende ser una guía para definir objetivos y estrategias en una red, ni una guía para la elaboración del plan estratégico, ni una obra que exponga de forma detallada en qué consiste la evaluación participativa, ni una panacea al problema complejo de la gestión y evaluación de redes, tan solo una guía para la implantación de un enfoque participativo de gestión y evaluación de redes inter-empresariales.

3.2. Características básicas de la metodología presentada

Tal y como se ha mencionado con anterioridad, las características específicas de cada política de impulso a la cooperación tienen sin lugar a dudas, importantes implicaciones en el diseño y planificación del proceso de evaluación, que debe poder adaptarse a las distintas realidades existentes.

En términos generales, tres aspectos preliminares han sido tenidos en cuenta de forma general en el diseño del proceso de evaluación participativa que se explica en la presente guía:

- En primer lugar, las políticas de impulso a la cooperación habitualmente trabajan con agentes muy diferentes: en relación con sus actividades, las universidades, los centros tecnológicos, las empresas en diferentes actividades de la cadena de valor del sector; en cuanto a su tamaño: grandes, medianas, pequeñas y microempresas, y, también, con respecto a la política en sí, los diferentes

agentes tienen diferentes papeles (los encargados de formular políticas, los facilitadores y beneficiarios de la política). Por ello, la metodología debe tener en cuenta esta variedad y debe ser sencilla y flexible, a fin de integrar los distintos contextos y realidades.

- En segundo lugar, es importante tener en cuenta las limitaciones de dedicación al proceso de evaluación participativa que las personas representantes de estos distintos agentes presentan, lo cual requiere el diseño de una metodología muy eficaz que no suponga la dedicación de demasiado tiempo por su parte y que al mismo tiempo les demuestre un programa concreto de actividades y resultados. El enfoque de la metodología presentada pretende ser práctico y cercano a la realidad de los gestores de redes inter-empresariales. Por ello, el lenguaje utilizado en la descripción de las distintas etapas y fases se aleja del lenguaje académico y pretende resultar significativo para los responsables de la gestión y desarrollo de este tipo de redes.
- En tercer lugar, las políticas de impulso a la cooperación y las redes creadas bajo las mismas, en muchas ocasiones son realidades ya establecidas que tienen sus propios procesos de planificación y gestión. Por ello, el proceso de evaluación participativa debe ser integrado de forma coherente en estos procesos, teniendo en cuenta las experiencias acumuladas del pasado y aprovechando las sinergias que surjan entre estos distintos procesos. Es fundamental que se cuiden estos aspectos, evitando a toda costa la sensación en los agentes implicados de estar replicando procesos o tareas.

Por lo tanto, el proceso de evaluación debe ser sencillo y flexible, claro y eficaz, así como, congruente con otros procesos de gestión existentes en la red.

3.3. **Ámbito de aplicación**

El método de gestión y evaluación de políticas de cooperación puede ser aplicado en sus planteamientos generales y enfoque metodológico a cualquier política cuyo objetivo sea fomentar la cooperación inter-organizacional. En este sentido cabe destacar que el único requisito es que se asuma el compromiso y que se tenga la voluntad decidida de llevarlo a la práctica.

Sin embargo, la realidad es muy heterogénea, no solo en cuanto al tipo de políticas y sus distintas naturalezas, sino incluso dentro de la misma política dependiendo de la situación de partida respecto de los procesos de planificación y gestión en que se encuentre la red y del nivel de cooperación existente entre los agentes de la misma. Debido a la diversa realidad a la que nos enfrentamos, en esta guía se ha optado por definir un modelo general pensando en un tipo de red con unas características determinadas que entendemos que son habituales en nuestro entorno.

Los rasgos que caracterizan a esta red-tipo son los siguientes:

- Ser una red soportada por una política pública de impulso a la cooperación.
- Ser una red formada por organizaciones que están familiarizadas con los objetivos de cooperación que la política promueve y con cierta trayectoria de cooperación.
- Ser una red que tiene una dirección y una mínima estructura organizativa.
- Ser una red cuyas organizaciones tienen cierta experiencia en procesos de dirección estratégica.

Estas características se cumplen, por ejemplo en el contexto del País Vasco, en las redes o asociaciones clústeres creadas a partir de la política de clústeres del País Vasco y también en redes que se han podido crear al amparo de agencias de desarrollo local para promover la innovación en un sector o territorio. En las redes que presenten debilidades en alguna o varias de estas características se deberá valorar con especial cuidado la viabilidad de la aplicación del método presentado en la presente guía, pudiendo ser necesario el desarrollo de un conjunto de acciones previas a la aplicación de la metodología propuesta para capacitar adecuadamente de forma previa a la red.

3.4. **Grupos de interés principales**

Pero, ¿quién debe estar involucrado en este proceso? Evidentemente todos aquellos grupos de interés involucrados en la política, tanto aquellos que son los decisores o gestores de la política, como aque-

llos que son los beneficiarios de la misma. La participación de solo una parte de los agentes implicados traerá como consecuencia que solo esta parte de la red aportará y accederá a este aprendizaje y mejora que la evaluación participativa intenta desarrollar. Por lo que tanto ellos como los que participen salen perjudicados con su ausencia en el proceso.

La evaluación participativa se centra en las instituciones y en las personas. Las partes interesadas de una determinada política se convierten en los principales actores del proceso de evaluación. En este sentido, la heterogeneidad de los partícipes puede ser muy amplia. Los políticos que diseñan la política; los administradores o técnicos que la gestionan; los beneficiarios ya sean grandes empresas, pymes, centros tecnológicos, escuelas profesionales, asociaciones locales, etc.

Además de su diversidad, los partícipes cambian el papel que juegan en el proceso de evaluación: pasan de ser los objetos de la evaluación a ser actores de la evaluación. Resulta fundamental que todos estos grupos de interés tengan una participación real en el proceso, interviniendo de forma activa y responsable tanto en la definición de objetivos como aprendiendo y mejorando a partir de la valoración compartida de los resultados de los mismos. A grandes rasgos podemos establecer cuatro tipos de grupos de interés:

- Los responsables de las instituciones públicas promotoras de la política de cooperación. Estos constituyen el máximo nivel en cuanto a decisiones de políticas. Su participación por tanto es importante no solo como elemento de legitimidad o control del proceso sino como actor que participa del proceso, aprende del mismo y puede mejorar la definición de las políticas fruto de este proceso de aprendizaje.
- Los directivos y equipo de gestión de la red. Son los responsables de la dinamización y gestión estratégica y operativa de la red, por lo que su principal objetivo es que la red como tal consiga alcanzar resultados de cooperación. En este sentido son los que más interesados deberían estar en la implementación de procesos que permitan el aprendizaje y mejora de los procesos de cooperación.
- Los miembros de la red. Son las organizaciones o empresas que componen la red y participan en mayor o menor medida en sus actividades o proyectos. Deberían ser uno de los principales beneficiarios de la política de cooperación y su implicación con el proceso resulta crucial para el adecuado desarrollo del mismo. ¿Qué es lo que aprenden estos agentes? Los miembros de la red aprenden sobre los beneficios de la cooperación, sobre la actitud que requiere por su parte esta cooperación, sobre cómo avanzar hacia colaboraciones más estratégicas...
- El equipo de evaluación. Este equipo se encargará de la coordinación y facilitación del proceso de evaluación. Tal y como se ha detallado en el capítulo introductorio de la presente guía, la existencia de un equipo de evaluación, no significa necesariamente que deba de ser un equipo externo, aunque en muchos casos puede resultar lo más recomendable. Dado que estamos desarrollando un proceso de evaluación para la mejora y aprendizaje en la red y no para el control o evaluación en sentido estricto, la existencia de un equipo de evaluación externo no es de obligado cumplimiento. El equipo de evaluación podrá apoyar, promover, orientar y guiar el aprendizaje a lo largo del proceso de gestión participativa, pero en ningún caso participarán en la toma de decisiones del mismo, este aspecto debe quedar muy claro en el caso que el equipo de evaluación no sea externo sino que sea interno a la red. La participación de un equipo externo puede darse, sobre todo en ciertas fases cuya carga de trabajo excede al equipo directivo de la red o cuya participación directa puede limitar la imparcialidad en ciertos procesos. Sin embargo, cabe destacar que sin duda un equipo externo aporta la conceptualización y los marcos de análisis necesarios para ayudar a la red a «salir» del día a día y «llevar» a sus participantes a un marco de reflexión superior. En todo caso, las labores del equipo de evaluación deben estar desarrolladas por personal capacitado y legitimado por la misma para desempeñar estas labores.

3.5. Descripción general de fases y etapas

La metodología presentada está compuesta por ocho pasos que se estructuran en tres grandes fases: planificación, ejecución y aprendizaje y difusión de resultados. Esta metodología está adaptada a partir de la publicada por Gilliam *et al.* (2002).

A continuación, se describen las tres fases de la metodología, que sin embargo, tal y como se ha presentado anteriormente, deben poder adaptarse a las distintas realidades existentes.

Fase 1. *Planificación de la evaluación*

Esta fase abarca desde la definición del alcance y objetivos de la evaluación hasta la finalización con una propuesta de herramientas de recopilación de información que, en última instancia, se utilizarán para la preparación de las actividades de ejecución. En particular, esta primera fase incluye las siguientes etapas:

- Etapa 1: Presentación, diagnóstico y capacitación.
- Etapa 2: Definición de la visión común del proyecto, alcance y etapas del mismo.
- Etapa 3: Decisión de compromiso con el proyecto.
- Etapa 4: Identificación de retos.
- Etapa 5: Definición de objetivos.
- Etapa 6: Definición de indicadores y aprobación del marco completo de evaluación.

Fase 2. *Ejecución*

Apoyándose en los elementos de evaluación definidos durante la fase de planificación, en esta fase se desarrollan y aplican las herramientas de recopilación de información con el objetivo de capturar la información necesaria para preparar la siguiente fase, donde se desarrolla el proceso de aprendizaje. Esta segunda fase incluye una única etapa:

- Etapa 7. Organización y desarrollo del proceso de recopilación de información

Fase 3. *Aprendizaje y difusión*

Esta es una de las fases más importantes del proceso. En esta fase, los agentes implicados en el proceso de evaluación trabajarán en grupos para analizar los indicadores y las razones del fracaso o del éxito. Basándose en estos resultados se van a desarrollar los futuros planes de acción orientados al desarrollo de la red de cooperación, que permitirán la mejora de la política. Por último, se dará el *feedback* sobre el proceso de evaluación. El objetivo final es, no sólo mejorar la competitividad de la red, sino también mejorar la red en si misma, sus capacidades, las que incidirán directamente en el rendimiento futuro de la misma. Una vez hecho esto, se procederá a la socialización de la evaluación de la política, con la presentación y difusión de los resultados de la evaluación.

A continuación, el Cuadro 1 presenta las fases y etapas del método propuesto.

Cuadro 1. Metodología de evaluación participativa: fases y principales etapas

<i>Fase</i>	<i>Etapas</i>
Fase 1: Planificación	Etapa 1: Presentación del proyecto de evaluación participativa: sensibilización y formación. Etapa 2: Definición de la visión común del proyecto, alcance y etapas del mismo. Etapa 3: Decisión de compromiso con el proyecto. Etapa 4: Identificación de retos. Etapa 5: Definición de objetivos. Etapa 6: Definición de indicadores.
Fase 2: Ejecución	Etapa 7. Organización y desarrollo del proceso de recopilación de información
Fase 3: Aprendizaje y Difusión	Etapa 8. Aprendizaje y difusión de los resultados de evaluación

Fuente: Elaboración propia a partir de Gilliam *et al.* (2002).

Principales lecciones del capítulo

- «El objetivo de la metodología presentada es apoyar el desarrollo y evaluación de las políticas de impulso a la cooperación a través de un método que promueve la participación activa de los agentes implicados en los procesos de planificación, ejecución y evaluación de estas políticas.»
- «... las realidades a la que nos enfrentamos son muy heterogéneas, no solo en cuanto a la existencia de distinto tipo de políticas, sino incluso dentro de una misma política, en función de la situación de partida en que se encuentre la red y del nivel de cooperación existente entre los agentes del mismo. Por ello, hay que adaptar la metodología presentada a la realidad concreta a la que nos enfrentamos.»
- «Resulta fundamental que todos estos grupos de interés tengan una participación real en el proceso, interviniendo de forma activa y responsable tanto en la definición de objetivos como aprendiendo y mejorando a partir de la valoración compartida de los resultados de los mismos.»
- «La metodología presentada está compuesta por ocho pasos que se estructuran en tres grandes fases: planificación, ejecución y aprendizaje y difusión de resultados. Sin embargo, tal y como se ha presentado anteriormente el proceso debe poder adaptarse a las distintas realidades existentes.»
- «La fase de aprendizaje es una de las más importantes del proceso. En esta fase, los agentes implicados en el proceso analizarán los indicadores y las razones del fracaso o el éxito con objeto de desarrollar los futuros planes de acción orientados al desarrollo de la red de cooperación y por ende, la mejora de la política.»

Caso de estudio: El proyecto de evaluación participativa en la Asociación Clúster KOOPERA

Tras la presentación de las características principales de la Política Clúster impulsada por el Gobierno Vasco y de una serie de experiencias de evaluación anteriores, a continuación se va a presentar un caso de estudio elaborado a partir de distintas experiencias de aplicación de la metodología de evaluación participativa. En este sentido, con este caso se persigue presentar un ejemplo del que extraer lecciones para la implantación del proceso en otras realidades. Para ello, se ha desarrollado el caso de estudio sobre una supuesta Asociación Clúster (AC) denominada KOOPERA.

La Asociación Clúster KOOPERA fue seleccionada en el mes de marzo de 2008 para implementar la metodología de evaluación participativa teniendo en cuenta básicamente dos criterios: la motivación del equipo directivo de KOOPERA a involucrarse en un proyecto innovador de evaluación participativa y el encaje del calendario del proyecto de evaluación participativa con el del proceso de reflexión estratégica de la propia asociación clúster.

KOOPERA es una asociación clúster de tamaño mediano, que en el momento de desarrollar el proyecto de evaluación participativa contaba con cierta estructura organizativa. En concreto, el equipo de la Asociación Clúster KOOPERA estaba formado por un director de la AC, dos técnicos y una secretaria. Sin embargo, tal y como se ha presentado en los apartados anteriores, los grupos de interés involucrados en el proceso son varios y en el caso de estudio los grupos implicados fueron los tres siguientes:

- El Gobierno Vasco (el responsable de la política de clúster del Gobierno Vasco y su equipo) es el rango de máximo nivel en cuanto a decisiones políticas. Es el que define y pone en marcha la política clúster.
- La propia estructura organizativa de la Asociación (el director de KOOPERA y su equipo) que son los responsables de la asociación clúster; los que la gestionan y la dinamizan y desarrollan un papel de motor y promotor de las acciones en cooperación.
- Las empresas socias de KOOPERA (los representantes de las empresas socias de KOOPERA). Las diferentes empresas que están asociadas constituyen un actor muy importante del proceso a pesar de que el nivel de participación en las actividades de la asociación puede ser heterogéneo.

A continuación se presenta el Cuadro 2, donde se detalla una visión general del proceso de evaluación participativa llevado a cabo en KOOPERA, presentando los objetivos, participantes y calendario de ejecución de cada una de las fases del proceso.

Cuadro 2. Proceso de evaluación participativa en la Asociación Clúster KOOPERA

<i>Etapas</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Participantes</i>	<i>Periodo</i>
Fase I: Planificación			
Etapa 1 Presentación, diagnóstico y capacitación.	Presentar la iniciativa de desarrollar el proceso de evaluación participativa a la Asociación Clúster KOOPERA. Reflexionar sobre el enfoque participativo y sobre su potencial de beneficio para la asociación.	Gobierno Vasco; SPRI; Miembros y equipo de dirección de la asociación clúster y equipo de evaluación.	Mayo 2008
Etapa 2 Definición de la visión común, alcance y etapas.	Alcanzar una visión común de los objetivos y del alcance del proceso de evaluación. Identificar qué se pretende obtener con el proyecto y qué objetivos/contenidos de evaluación son de interés para la asociación clúster KOOPERA.	Gobierno Vasco; SPRI; Miembros y equipo de dirección de la asociación clúster y equipo de evaluación.	Junio 2008
Etapa 3 Compromiso con el proyecto.	Decisión y compromiso de abordar el proyecto.	Gobierno Vasco; SPRI; Miembros y equipo de dirección de la asociación clúster y equipo de evaluación.	Septiembre 2008
Etapas 4 a 6 Identificación de retos, objetivos e indicadores. Aprobación del marco completo de evaluación.	Reflexionar conjuntamente sobre los retos generales a conseguir por la Asociación Cluster KOOPERA. Definir los objetivos estratégicos de la red a partir de estos retos. Consensuar los indicadores para medir el avance de la Asociación en sus objetivos anuales y poder extraer lecciones a partir de ellos.	Gobierno Vasco; SPRI; Miembros y equipo de dirección de la asociación clúster y equipo de evaluación.	Octubre 2008
Fase II: Ejecución			
Etapa 7 Desarrollo de actividades para consecución objetivos. Organización y Desarrollo de la recopilación de información.	Ejecutar el plan de acciones anual de cada equipo de responsables/participantes definidos para cada objetivo establecido. Desarrollar métodos simples de recopilación de datos: cuestionario on-line y recopilación de información por parte del equipo de dirección de la asociación clúster. Recopilación y análisis de los datos a partir del cuestionario realizado y las entrevistas en profundidad con el equipo de dirección de la asociación clúster.	Miembros y equipo de dirección de la asociación clúster y equipo de evaluación.	Desde Octubre 2008 a Diciembre 2009
Fase III: Aprendizaje y difusión			
Etapa 8 Aprendizaje y difusión.	Reflexionar sobre la información y valores de los indicadores recopilados para extraer lecciones y poder diseñar acciones de mejora en la Asociación Clúster KOOPERA. Diseminar los resultados de la evaluación así como las lecciones aprendidas y acciones de mejora aprobadas.	Gobierno Vasco; SPRI; Miembros y equipo de dirección de la asociación clúster y equipo de evaluación.	Desde Enero 2010 a Junio 2010

Fuente: Elaboración propia.

4. Fase I: La Planificación

Etapas 1 a 3: Presentación, definición y compromiso con el proyecto

En este capítulo...

... se presentan en primer lugar algunos aspectos preliminares necesarios a tener en cuenta antes de arrancar el proceso de evaluación participativa. A continuación, se enuncian las distintas etapas que componen la fase de planificación y se presentan las tres primeras: presentación, definición y decisión de compromiso con el proyecto. Para finalizar este capítulo se presentan estas primeras etapas de la fase de planificación llevada a cabo en el caso de estudio de la Asociación Clúster KOOPERA.

4.1. Fase 1: La Planificación

La fase de planificación es muy importante ya que sienta las bases del proyecto de red. Esta fase abarca desde la definición del alcance y objetivos de la evaluación hasta la finalización con una propuesta de herramientas de recopilación de información que, en última instancia, se utilizarán para la preparación de las actividades de ejecución. En esta fase se desarrollan las seis etapas que se presentan a continuación:

Cuadro 1. Etapas de la Fase de Planificación

<i>Etapas</i>	<i>Denominación</i>
Etapa 1	Presentación, diagnóstico y capacitación.
Etapa 2	Definición de la visión común del proyecto, alcance y etapas del mismo.
Etapa 3	Decisión de compromiso definitivo con el proyecto.
Etapa 4	Identificación de retos
Etapa 5	Definición de objetivos.
Etapa 6	Definición de indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

En el presente capítulo se desarrollan las tres primeras etapas que son de carácter preparatorio, comenzando por la presentación y finalizando con la decisión final de compromiso con el proyecto. Las tres últimas etapas recogen la planificación propiamente dicha y se presentan respectivamente en los tres capítulos siguientes de la presente guía.

4.2. Etapa 1: Presentación, diagnóstico y capacitación

4.2.1. La presentación del proyecto ¿por qué es necesaria?

Dentro de la fase de planificación, el primer paso a dar es presentar y compartir la iniciativa de la evaluación participativa de la red con todos los agentes implicados en la misma. Un requisito fundamental para el éxito del proceso participativo es que por parte de los distintos grupos de interés se asuma el compromiso y exista la voluntad decidida de llevar el proyecto a la práctica. Para ello, resulta necesario que tengan el conocimiento suficiente sobre las implicaciones de la participación en un proyecto de este tipo.

La decisión final de implantación o no del proyecto de evaluación participativa necesita de una correcta capacitación de los agentes participantes en la red. Esta es la razón por la que, tras la presentación preliminar del proyecto y una primera decisión colectiva sobre la implantación del mismo en la red en cuestión, se deba realizar un diagnóstico de la situación de la red y el diseño de las acciones de formación necesarias que permitirán capacitar a los miembros de la red para desarrollar el proyecto con éxito.

4.2.2. La presentación del proyecto ¿a quién?

La presentación del proyecto debe ser realizada no solo a los miembros o participantes directos en la red de cooperación sino también a otros colectivos que, en cada caso, estén implicados en la gobernanza de la red. En este sentido, resulta importante incluir no solo a los miembros de la red, sino a los responsables de las políticas de impulso a la cooperación; así como a los gestores o responsables directos de la propia red de cooperación.

4.2.3. En esta etapa de presentación ¿cuáles son los pasos a dar?

En esta primera etapa, tal y como se presenta en el Cuadro 2, distinguimos cuatro hitos diferentes: la presentación del proyecto; una primera toma de decisión sobre la participación de la red en el proyecto; el diagnóstico de la red y el diseño de acciones de formación a emprender.

Cuadro 2. Hitos de la etapa 1: presentación, diagnóstico y capacitación

<i>Hitos</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Metodología</i>	<i>Documento-guía</i>
PRIMER HITO Presentación del proyecto	Describir las características de los proyectos de evaluación participativa. Sensibilizar sobre su sentido, requerimientos y beneficios potenciales.	Reunión con todos los grupos de interés de la red.	Cuadro 3. Planificación del proyecto: Una Propuesta de Contenidos para la Jornada de Presentación del proyecto
SEGUNDO HITO Toma de decisión preliminar	Decidir de forma colegiada sobre el interés del proyecto.	Decisión colegiada de los representantes de los distintos grupos de interés de la red.	Cuadro 4. Planificación del proyecto: Documento-guía para la Jornada de Presentación del proyecto
TERCER HITO Diagnóstico inicial de la red	Valorar aspectos claves internos de la red necesarios para el desarrollo exitoso del proyecto.	Cuestionario dirigido a los representantes de distintos grupos de interés de la red.	Cuadro 5. Propuesta de Cuestionario para el Diagnóstico inicial de la red
CUARTO HITO Diseño de acciones de formación	Capacitar en las temáticas claves para el desarrollo exitoso del proyecto y cubrir las lagunas detectadas en el diagnóstico preliminar realizado.	Propuesta del equipo de evaluación del proyecto con el visto bueno de los gestores de la red.	Cuadro 6. Tipologías de diagnóstico y Acciones de Formación

Fuente: Elaboración propia.

PRIMER HITO: LA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

En primer lugar, tiene lugar la presentación del proyecto propiamente dicha a todos los grupos de interés implicados. En caso que la definición de grupos de interés sea muy amplia, no siempre es posible la participación de todos ellos. En estos casos conviene realizar la mejor aproximación posible, siempre teniendo como objetivo que todos los actores directamente afectados por la política estén presentes.

Esta presentación persigue algo más allá de una descripción técnica de lo que supone el desarrollo de un proyecto de evaluación participativa en una red, ya que pretende sensibilizar sobre su objetivo, explicitando los requerimientos y potenciales beneficios que presenta el proyecto para cada uno de los participantes de la red y para la propia red en su conjunto. Tal y como se ha presentado en los capítulos anteriores, las bases de este proyecto se sustentan en una serie de conceptos como cooperación, red, participación ... que resultan muy relevantes a la hora de entender el objetivo y las motivaciones que deben mover a tomar parte en este tipo de proyectos. En este sentido, la definición de estos términos y el debate sobre ellos, permitirá que en esta etapa se profundice en su significado creando una base común de conocimiento que mejorará las bases de la cooperación entre los miembros de la red (véase Cuadro 3).

*Cuadro 3. Planificación del proyecto:
una propuesta de contenidos para la Jornada de Presentación del proyecto*

<i>Temáticas generales</i>	<i>Capítulo de referencia</i>	<i>Cuestiones claves a abordar</i>
Competitividad y Cooperación	Introducción	¿Por qué se dice que la cooperación resulta cada vez más necesaria para mejorar la competitividad de las empresas? ¿Cuáles son los principales beneficios de la cooperación? ¿Cuáles son sus principales barreras u obstáculos?
Redes de cooperación	Capítulo 1, apartado 1	¿Qué es una red? ¿Somos una red? ¿Tenemos establecidos objetivos comunes? ¿Cuáles son? ¿Cuáles son los beneficios y requerimientos que obtenemos de nuestra red? ¿Podemos/queremos mejorar nuestro nivel de cooperación en red?
Políticas de cooperación en red	Capítulo 1, apartado 2	¿Qué objetivos persigue la política de fomento a la cooperación? ¿En qué nos apoya la política de fomento a la cooperación? ¿Qué nos exige esta política de fomento a la cooperación?
La evaluación participativa	Capítulo 2	¿Qué significa el término «evaluación participativa»? ¿Qué NO es la evaluación participativa? ¿Cuáles son los principales beneficios de la evaluación participativa? ¿Y sus principales requerimientos?
Presentación técnica del proyecto de evaluación participativa	Capítulo 3	¿Cuál es el objetivo de este proyecto en concreto? ¿Quiénes deben estar implicados en este proceso? ¿Cuáles son las etapas principales? ¿Qué tareas y dedicación requerirá a los participantes en el proceso?

Fuente: Elaboración propia.

SEGUNDO HITO: DECISIÓN PRELIMINAR

Tras la presentación del proyecto, tiene lugar la primera toma de decisión sobre el interés y oportunidad de abordar este proceso en la red. Tras la presentación inicial y antes de dar más pasos adelante, a lo largo de una jornada de reflexión, la red debe buscar el consenso en esta primera decisión y pronunciarse de forma colegiada sobre el interés en seguir adelante con el proyecto (véase Cuadro 4). A pesar de ello, no será hasta la etapa 3 de esta fase de planificación en que la red toma una decisión definitiva

de compromiso con el proyecto. Sin embargo, esta decisión preliminar evita pérdidas de tiempo en unos casos y afianzar el compromiso con el proyecto en otros.

Cuadro 4. Planificación del proyecto: documento-guía para la Jornada de Presentación del proyecto

<i>Guía jornada de presentación</i>
<p><i>Duración:</i> 2,5 horas <i>Formato:</i> Sesión plenaria</p>
<p>Introducción de la jornada</p> <p>Se presentan los objetivos de la jornada y el orden del día de la misma.</p> <p>Objetivos principales de la jornada</p> <ul style="list-style-type: none"> — Presentar el proyecto de evaluación participativa a la totalidad de los grupos de interés y los conceptos principales sobre los que se asienta. — Reflexionar de forma individual sobre las temáticas anteriores y sobre la trayectoria en cooperación de la red objeto de estudio. — Reflexionar de forma grupal y puesta en común de los temas principales. — Decidir sobre el interés de avanzar en el proceso de evaluación participativa. <p>Orden del día de la jornada</p> <p><i>Primera parte: presentación del proyecto por parte del equipo de evaluación del proyecto</i></p> <p><i>Duración máxima:</i> 40 minutos. <i>Metodología:</i> Presentación oral sobre los conceptos e ideas principales de cada bloque temático. <i>Temas a abordar:</i> Tal y como se establece en el Cuadro 3, se abordan los bloques temáticos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Cooperación y Competitividad. — Las redes de cooperación. — Las políticas de cooperación. — La evaluación participativa. — El proyecto de evaluación participativa. <p><i>Segunda parte: reflexión individual</i></p> <p><i>Duración máxima:</i> 20 minutos <i>Metodología:</i> Cuestionario individual por escrito. <i>Temas a abordar:</i> En esta segunda parte se presentará el cuestionario que servirá de base para la reflexión individual y asimismo, se explicará que este cuestionario relleno de forma anónima será recogido y analizado por el equipo de evaluación del proyecto. El cuestionario estará dividido en los cinco bloques temáticos anteriormente citados y en cada uno de ellos se buscará la valoración de los mismos en la red en cuestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Misión y objetivos de la política de fomento a la cooperación. — Trayectoria y características de la cooperación en la red en cuestión. — Cultura de participación en la red y problemas principales. — Experiencia en dirección estratégica de forma colectiva a nivel de red. — Interés del proyecto de evaluación participativa. <p>PAUSA CAFÉ (15 minutos).</p> <p><i>Tercera parte: reflexión grupal y decisión sobre participación en el proceso de evaluación participativa</i></p> <p><i>Duración máxima:</i> 75 minutos. <i>Metodología:</i> Trabajo en grupos de 5-6 miembros para poner en común reflexiones del cuestionario. Cada grupo nombra un portavoz.</p> <ul style="list-style-type: none"> — El equipo de evaluación del proyecto recuerda los objetivos y etapas principales del proceso de evaluación participativa y lanza la cuestión de avanzar o no en el proceso. — De nuevo por grupos se reflexiona sobre el tema y los portavoces realizan la puesta en común de las conclusiones de la reflexión de cada grupo. — El coordinador modera las intervenciones y se llega a una decisión consensuada sobre la participación de la red en el proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

En caso de seguir adelante con el proceso, el tercer hito sería la realización de un primer diagnóstico de la red, que pretende valorar las características de la red en cuestión y las posibles carencias de la misma cara a abordar el proyecto. Tal y como se ha presentado en el Cuadro 4, este cuestionario es de carácter individual y se cumplimenta por escrito por cada uno de los participantes durante la Jornada de Presentación del proyecto (véase Cuadro 5).

Cuadro 5. Propuesta de cuestionario para el diagnóstico inicial de la red

Características del cuestionario	
<p>El cuestionario se divide en cinco bloques temáticos, cada uno de ellos con dos preguntas. Cada pregunta tiene tres ítems de respuesta, el entrevistado debe marcar aquella que mayor grado de acuerdo presente.</p>	
Explotación de los datos del cuestionario	
<p>Los resultados se analizarán a nivel de red y para cada bloque temático. Se concluirá que existen debilidades en un bloque temático, cuando en una red se hayan recogido una mayoría de las respuestas del tipo A o una mayoría de respuestas del tipo A y B. De cara a la presentación del cuestionario los ítems de tipo A, B y C aparecerán ordenados de forma aleatoria.</p>	
<i>Bloque temático</i>	<i>Ítems cuestionario</i>
BLOQUE TEMÁTICO 1. Misión y objetivos de la política de fomento a la cooperación	1. El objetivo último de la política de fomento de cooperación existente es: A) Actuar como grupo de presión frente a la Administración u otras organizaciones externas a la red. B) Facilitar información, compartir información y ofrecer formación a los miembros de la red. C) Fomentar la cooperación entre los miembros de la red a través de proyectos estratégicos que mejoren la competitividad de la red.
	2. Teniendo en cuenta la situación económica general y del sector en el que está compitiendo...la política de fomento de la cooperación existente: A) Ha permitido recibir apoyo de la administración para afrontar los retos de futuro. B) Ha permitido compartir conocimiento y crear relaciones entre organizaciones que sin esta política no existirían. C) Ha fomentado la generación de proyectos de cooperación estratégicos entre organizaciones.
BLOQUE TEMÁTICO 2. Trayectoria y características de la cooperación en la red en cuestión	3. Respecto a las motivaciones para participar en la red... A) Mi organización participa en la red para compartir temáticas e inquietudes con otras organizaciones. B) Mi organización participa en la red actual ya que es el foro muy relevante para trabar relaciones con otras organizaciones. C) Mi organización participa en la red ya que en ella se desarrollan proyectos relevantes para mi negocio en cooperación con otras organizaciones.
	4. Respecto a la implicación / vinculación de la empresa con la red... A) Actualmente participa un representante de la organización en la red que canaliza los temas en nuestra organización. B) Actualmente participan en la red distintos mandos intermedios de la organización. C) Actualmente participan en la red distintos mandos intermedios y la dirección general de la organización.

<i>Bloque temático</i>	<i>Items cuestionario</i>
BLOQUE TEMÁTICO 3. Cultura de participación en la red y problemas principales	5. Considero que la dirección participativa es... A) Proceso de dirección en el que las propuestas emanadas desde los órganos de dirección son sometidas a aprobación del conjunto. B) Proceso de dirección en el que, a priori, se consideran las iniciativas de todos y cada uno de los miembros de la red para establecer los objetivos de la misma y su plan de ejecución. C) Proceso de dirección en el que todos los participantes de forma conjunta generan las distintas alternativas y llegan a un acuerdo conjunto sobre los mismos y su plan de ejecución.
	6. Su experiencia real en procesos de dirección participativa es... A) Muy escasa. B) He participado ocasionalmente. C) Bastante o gran experiencia.
BLOQUE TEMÁTICO 4. Experiencia en dirección estratégica a nivel de red	7. La dirección estratégica a nivel de red supone... A) Dotarse de una dirección ejecutiva a nivel de red que guie las acciones conjuntas que la red debe emprender. B) Definir, ejecutar y hacer seguimiento de un marco de objetivos estratégicos que resulten relevantes para el conjunto de participantes en la red. C) Definir, ejecutar y hacer seguimiento de un marco de objetivos estratégicos que persigan la mejora de la competitividad de la red.
	8. Su experiencia real a nivel de red en procesos de dirección estratégica es... A) Muy escasa. B) He participado ocasionalmente. C) Bastante o gran experiencia.
BLOQUE TEMÁTICO 5. Interés del proyecto de evaluación participativa	9. Considera que la implantación del proyecto de evaluación participativa en su red es: A) Poco valioso. B) Bastante valioso. C) Muy valioso.
	10. Considera que la implantación del proyecto de evaluación participativa en su red puede ser: A) Poco viable o muy/bastante costosa. B) Posible pero bastante costosa. C) Viable bajo ciertos parámetros a definir en el marco de la red.

Fuente: Elaboración propia.

CUARTO HITO: DISEÑO DE ACCIONES DE FORMACIÓN

Por último, y a partir de los resultados de este diagnóstico, se abordará el diseño de las actividades de formación ad-hoc que se estimen necesarias. Estas acciones de formación serán propuestas por el equipo de evaluación del proyecto con el visto bueno de los gestores/responsables de la red en cuestión. Tal y como se presenta en el apartado titulado ámbito de aplicación del capítulo 3, la aplicación exitosa de este tipo de metodologías requiere que las redes cumplan una serie de rasgos.

Tal y como se presenta en el Cuadro 6, los resultados del diagnóstico realizado nos ayuda a definir y diseñar las acciones de formación específicas que necesita la red.

Cuadro 6. Tipologías de diagnóstico y acciones de formación

<i>Diagnóstico</i>	<i>Acción de formación</i>
«Red escasamente familiarizadas con los objetivos de cooperación que la política promueve»	Las políticas de apoyo a la cooperación: origen, conceptos básicos y objetivos principales.
«Red con escasa trayectoria en cooperación estratégica»	La cooperación como vía de mejora de la competitividad y algunos de sus elementos básico: la generación de un interés común y capital social.
«Red sin experiencia en procesos de dirección estratégica a nivel de red»	El proceso de dirección estratégica: principios rectores y etapas principales.
«Red con escasa cultura de participación»	La participación como vía para la mejora de la cooperación en red.

Fuente: Elaboración propia.

Estas acciones formativas tratarán de cubrir las lagunas detectadas en el diagnóstico preliminar realizado. En este sentido, se incluirán o no temáticas o se hará mayor o menor hincapié en distintos temas dependiendo de los resultados del mencionado diagnóstico. Por ejemplo, una red madura con gran experiencia de cooperación pero poca trayectoria de procesos participativos y escasa cultura de participación no necesitará formación sobre políticas de cooperación; pero si necesitará formación técnica sobre lo que significa la gestión y evaluación participativa. Tal y como se presenta en el Cuadro 6, capacitar en temáticas relacionadas con las políticas de apoyo a la cooperación, la planificación estratégica o incluso los procesos participativos como vía para fomento de la cooperación, pueden ser ejemplos de distintas acciones formativas que se identifiquen para las redes en las que las respuestas globales recibidas en los cuestionarios de diagnóstico de red analizados sitúan a la red por debajo de un nivel mínimo.

4.3. Etapa 2: Definición de la visión común del proyecto, alcance y etapas del mismo

El propósito de este segundo paso es compartir una visión común de los objetivos generales del proyecto, para definir los objetos y sujetos potenciales de la evaluación, y organizar el proceso de evaluación a desarrollar. Por lo tanto, en esta fase se identifican y se aceptan tanto los participantes en el proceso de evaluación, y los posibles objetos de la evaluación o contenidos que debe abordar la misma. Para ello, resulta necesario la organización de una segunda Jornada plenaria en la que se aborden estos temas (véase Cuadro 7).

Cuadro 7. Planificación del proyecto: documento-guía para la Jornada de Aprobación del proyecto

<i>Guía Jornada de Aprobación del Proyecto</i>
<p>Duración: 2,5 horas Formato: Sesión plenaria</p>
<p>Introducción de la jornada</p> <p>Se presentan los objetivos de la jornada y el orden del día de la misma.</p> <p>Objetivos principales de la jornada</p> <ul style="list-style-type: none"> — Reflexionar de forma individual sobre la visión, alcance, temáticas principales y calendario del proyecto. — Reflexionar de forma grupal y puesta en común sobre los temas anteriores. — Decidir de forma participativa y colegiada la implantación del proceso de evaluación participativa en la red.
<p>Orden del día de la jornada</p> <p><i>Primera parte: Presentación del proyecto por parte del equipo de evaluación del proyecto</i></p> <p><i>Duración máxima: 20 minutos.</i> <i>Metodología:</i> Presentación oral de ideas clave sobre la visión, alcance, temáticas principales y calendario posible del proyecto.</p> <p><i>Segunda parte: Reflexión individual</i></p> <p><i>Duración máxima: 20 minutos.</i> <i>Metodología:</i> Reflexión sobre las cuestiones clave presentadas.</p> <p><i>Tercera parte: Reflexión grupal y puesta en común</i></p> <p><i>Duración máxima: 20 minutos.</i> <i>Metodología:</i> Trabajo en grupos de 5-6 miembros para poner en común reflexiones individuales. Los grupos nombrarán un portavoz que presentará al resto las conclusiones principales a las que ha llegado el grupo.</p> <p>PAUSA CAFÉ (15 minutos)</p> <p><i>Cuarta parte: Decisión sobre el proceso de evaluación participativa y aprobación</i></p> <p><i>Duración máxima: 75 minutos.</i> <i>Metodología:</i> El equipo de evaluación del proyecto presenta los acuerdos principales a los que han llegado los distintos grupos de reflexión y se presenta un primer marco de evaluación: visión, alcance, temas relevantes y calendario. A continuación, se lanza la cuestión de avanzar o no en el proceso. De nuevo por grupos se reflexiona sobre el tema y los portavoces realizan la puesta en común de las conclusiones por grupos. El coordinador modera las intervenciones y se llega a una decisión consensuada sobre la participación de la red en el proyecto.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la evaluación debe centrarse en el impacto de esta política sobre la competitividad y las dificultades para aislar y medir el impacto sobre la competitividad de cualquier política, nos obliga a definir las cuestiones vinculadas a la competitividad cuidadosamente. Pero, ¿cuáles son estas cuestiones relevantes?

En general, son cuestiones estratégicas relacionadas con los desafíos competitivos que la industria en su conjunto debe hacer frente en cooperación y las cuestiones clave relacionadas con la actual política que condicionan la consecución de estos desafíos estratégicos. En esta primera etapa sólo la definición general de los objetivos de la evaluación son discutidos y aceptados por los agentes involucrados. La definición final de los objetivos de la evaluación se determinará durante el proceso de participación de los pasos 3 y 4.

Una vez que se han definido los posibles temas de evaluación y los objetivos de la misma, se contrasta una primera propuesta de proyecto y su calendario con los agentes implicados. Este contraste nos permite definir la metodología del proyecto de manera participativa y, por tanto, garantiza un alineamiento de los agentes con el proceso. En este punto, la coordinación del proceso de evaluación estratégica con el proceso estratégico de toma de decisiones de la red es un compromiso que promueve al máximo las sinergias.

4.4. Etapa 3: Decisión de compromiso con el proyecto

Tras la presentación y la puesta en común de la visión y alcance del proyecto, no quedará sino la decisión por parte de los agentes sobre el compromiso del proyecto.

Con el fin de asegurar desde el principio el carácter participativo de la evaluación del proyecto, es necesario darles la oportunidad de participar activamente cuando haya interés en hacerlo. Esta oportunidad de libre participación contribuye a evitar una de las principales debilidades de la evaluación participativa, la falta de compromiso de los agentes implicados.

Sin embargo, la participación en el proyecto no debe ser entendida como una opción individual sino como una decisión colegiada a nivel del conjunto de la red, tal y como se presenta en el Cuadro 7. La vinculación del proceso de evaluación participativa a los procesos de planificación estratégica facilitará esta toma de decisión colegiada; en caso de que la red adopte el compromiso de asumir el proceso de evaluación participativa, éste afectará a la forma en que la planificación, ejecución y control estratégico de la red se lleve a cabo.

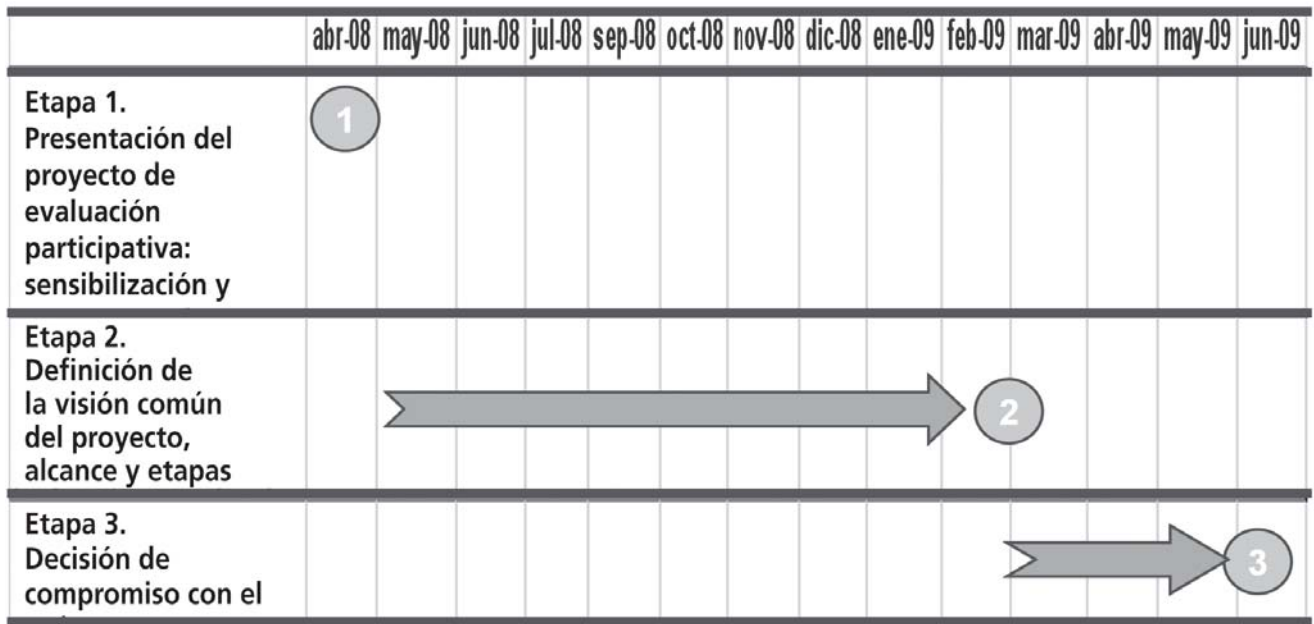
Principales lecciones del capítulo

- «Hay que tener claro que el mero hecho de que los participantes en la red se comprometan con este tipo de procesos, no genera *per se* la cultura de participación necesaria para que estos procesos de participación se desarrollen con garantías de éxito. Cada colectivo o red tiene una historia y unas características diferenciales que condicionan en mayor o menor medida la generación de esta cultura de participación en la red.»
- «La cultura de participación es un tema sobre el que la sensibilización es importante pero, independientemente de las acciones preparatorias que se desarrollen, la aplicación del propio método permitirá ir generando y consolidando esta cultura de participación a nivel de red.»
- «La definición conjunta de los posibles temas de evaluación y los objetivos de la misma, nos permite definir la metodología del proyecto de manera participativa y, por tanto, garantiza un alineamiento de los agentes con el proceso. En este punto, la coordinación del proceso de evaluación estratégica con el proceso estratégico de toma de decisiones de la red es un compromiso que promueve al máximo las sinergias.»
- «Con el fin de asegurar desde el principio el carácter participativo de la evaluación del proyecto, es necesario darles la oportunidad de participar activamente cuando haya interés en hacerlo. Esta oportunidad de libre participación contribuye a evitar una de las principales debilidades de la evaluación participativa, la falta de compromiso de los agentes implicados.»

Caso de estudio: El proyecto de evaluación participativa en la Asociación Clúster KOOPERA

Tras la selección de la Asociación Clúster KOOPERA en marzo del 2008, en abril se realizó una sesión conjunta con todos los grupos de interés para presentar el proyecto en detalle y podemos decir que el proyecto dio comienzo en abril de 2008 comenzando por la fase de planificación, tal y como se muestra en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Cronograma de las primeras etapas del proyecto en la Asociación Clúster KOOPERA



Fuente: Elaboración propia.

Etapa 1: *Presentación del proyecto de evaluación participativa: sensibilización y formación*

Una presentación inicial del proyecto se realizó en abril de 2008 invitando al conjunto de los grupos de interés de la Asociación Clúster KOOPERA, entre los que se encontraban los principales promotores de la política, el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco y la Agencia de desarrollo del País Vasco (SPRI).

En esta jornada, se presentaron (tal y como se presenta en el Cuadro 8) los diferentes resultados de las evaluaciones desarrolladas y se planteó la necesidad de avanzar en el proceso de involucración y participación de los agentes implicados en el diseño y desarrollo de la política clúster para conseguir una evaluación más eficaz.

Cuadro 8 Orden del día de la Jornada de Presentación del Proyecto

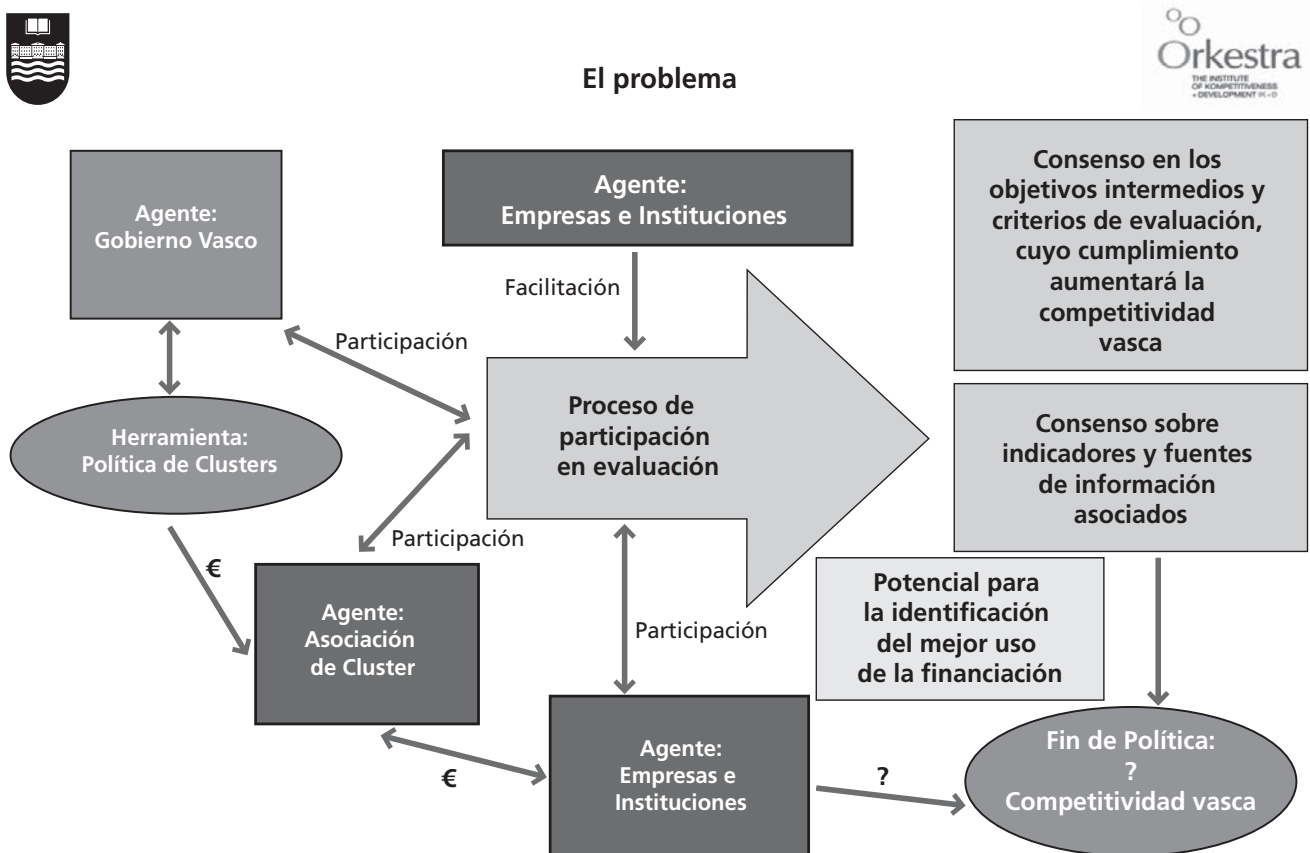
ORDEN DEL DÍA DE LA JORNADA PRESENTACIÓN PROYECTO EVALUACIÓN PARTICIPATIVA	
Asociación Clúster KOOPERA	
15:30-15:40 h	Presentación general de la Jornada por parte del equipo de evaluación.
15:40-16:00 h	La evaluación de la Política Clúster: Presentación de resultados de estudios sobre evaluación y necesidad de nuevas herramientas.
16:00-16:45 h	Presentación de la metodología de evaluación participativa y su experiencia en la aplicación.
16:45-17:00 h	Presentación de los objetivos y del proceso del proyecto.
17:00-17:15 h	DESCANSO: CAFÉ.
17:15-17:25 h	Presentación de lo que se espera del proyecto por parte del Gobierno Vasco.
17:25-17:45 h	Presentación de la dirección de la Asociación Clúster KOOPERA sobre el proyecto presentado.
17:45-18:15 h	Reflexión y debate sobre el proyecto.
18:15-18:30 h	Decisión colegiada sobre el interés del proyecto para KOOPERA.
18:30-19:00 h	Conclusiones y definición de próximos pasos a dar.

Fuente: Elaboración propia.

La jornada programada tenía, por un lado, carácter de sensibilización y formativo, centrado en reflexionar y hacer reflexionar sobre la necesidad de evaluar la política y la naturaleza que dicha evaluación debería de tener y, por otro lado, cierto carácter normativo, en la medida en que el Gobierno Vasco apoyaba la evaluación con objeto de incentivar a aquellas asociaciones que pudieran cumplir de forma satisfactoria la misión de la política clúster. Por lo tanto, en la jornada se trataba de contrastar el interés que dicho proyecto podría tener en los distintos grupos de interés para poder valorar su grado de acogida y poder estudiar el éxito de su implantación.

Con este objetivo, en la jornada se presentaron y fueron sometidas a debate las principales características del proyecto, su programa (véase Gráfico 2) y cronograma preliminar y las principales ventajas y riesgos de la evaluación participativa. Finalmente procediendo a someter a valoración el interés en seguir adelante con el proyecto, a expensas de una definición más exhaustiva del mismo y de la presentación de un cronograma de actividades que el mismo iba a suponer a los miembros de la red.

Gráfico 2. Diagrama general del proceso de evaluación participativo



Fuente: Elaboración propia.

Etapa 2: Definición de la visión común del proyecto, alcance y etapas del mismo

Tras esta primera aceptación del proyecto, se abrió un periodo de reflexión que pretendía desarrollar un documento de visión común del proyecto, alcance y etapas que se presentaría como punto de partida a la segunda Jornada para la aprobación del proyecto y su cronograma de acción.

Para ello, el equipo de evaluación organizó dos entrevistas semiestructuradas. La primera de ellas con los tres responsables de la política clúster del Gobierno Vasco y la segunda de ellas con el Director y Asistente Técnico de la Asociación Clúster KOOPERA. La entrevista, de aproximadamente noventa minutos

de duración, se estructuró de la siguiente manera: situación del contexto económico actual y retos para las empresas, concepto de clúster, política clúster actual del Gobierno Vasco, visión de futuro y presentación del proceso de evaluación diseñado y comentarios sobre el mismo.

Tras ambas entrevistas, se elaboró un documento con la visión común de los objetivos de la política clúster, los sujetos y objetos potenciales de la evaluación de esta política y la propuesta de organización del proyecto. Algunos testimoniales claves que recogía este documento son los siguientes:

«Si la asociación clúster existe es porque los miembros lo quieren, si los asociados no siguiesen creyendo en la filosofía clúster, éste desaparecería.»

«La debilidad del modelo es la debilidad de las relaciones entre los miembros de la red.»

«Es fundamental la mentalidad de equipo y la cohesión, esto en muchos casos es difícil de mantener y por ello se necesita una política activa ad-hoc que lo mantenga vivo.»

«El capital social de la red es un activo valioso de la misma que es desarrollado por los comportamientos de los agentes que participan en la red.»

«Debemos definir lo que es bueno para el clúster entre todos los que formamos el clúster.»

«Existen la necesidad de llegar a acuerdos y alinear dentro de la diversidad del clúster las distintas iniciativas bajo objetivos comunes.»

En torno a este documento de visión común, objetivos y cronograma del proyecto, fue la dirección de la asociación clúster, la que a través de distintos medios, trasladó a la totalidad de los miembros de la asociación clúster, el documento con la propuesta de proyecto de evaluación para la decisión sobre su participación en la misma y les convocó a una segunda jornada para la toma de decisión sobre la adhesión al proyecto.

Etapa 3: *Decisión de compromiso con el proyecto*

En esta jornada, siguiendo un esquema muy similar al propuesto en la metodología, se alcanzó el consenso necesario entre los participantes en relación al objetivo del proyecto, los participantes implicados y los principales objetos de evaluación y aprobando el compromiso de la Asociación Clúster KOOPERA con el proyecto de evaluación participativa, incluyéndolo consecuentemente dentro del plan de gestión de la propia asociación.

5. Fase I: La Planificación

Etapa 4: Identificación de los retos estratégicos de la red de cooperación

En este capítulo...

... nos adentramos propiamente en la planificación del proceso de evaluación, una vez conseguido el compromiso de los participantes en las etapas previas. En esta etapa, todos los agentes involucrados en la política de cooperación deben identificar y seleccionar los retos estratégicos a los que se debe enfrentar la red de cooperación que, consecuentemente, constituirán las cuestiones clave a las que el proceso de evaluación deberá responder.

Para finalizar este capítulo se presenta la definición de retos en el proyecto de evaluación participativa llevada a cabo en el caso de estudio de la Asociación Clúster KOOPERA.

5.1. La definición de los retos estratégicos ¿por qué es necesaria?

En los procesos de evaluación tradicionales, los objetivos e indicadores de la evaluación estaban definidos por defecto. Sin embargo, en los enfoques de evaluación participativa, son los grupos de interés de la política de cooperación los que están implicados en la planificación del proceso de evaluación. Ellos definen los retos de la política de cooperación y definen los objetivos e indicadores a evaluar a partir de la siguiente pregunta general: «¿Cuándo y cómo vamos a considerar que la política de cooperación está funcionando adecuadamente?»

Dado que el objetivo último es evaluar la consecución de la misión y objetivos de las políticas de cooperación, y teniendo en cuenta que, al menos en términos generales, este tipo de políticas pretende mejorar la competitividad de la red de empresas a través de la cooperación, nos encontramos con un problema, ya que, tal cual, esta misión no es directamente cuantificable.

Sin embargo, esta misión se concreta a través de la consecución de una serie de retos que permitan a la red de empresas mejorar su competitividad. Por tanto, a partir de las conclusiones de un proceso de reflexión estratégica realizada en el seno de cada red de cooperación, el objetivo de esta etapa es identificar y seleccionar, de forma participativa, los retos estratégicos relativos a la cooperación conjunta que la red de cooperación tiene ante sí y cuya consecución le permitirá ser más competitiva, objetivo último de la política de cooperación.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que el mero hecho de que los participantes en la red se hayan comprometido con el proceso, no garantiza *per se* la existencia de una cultura de participación. Precisamente, la reflexión estratégica (proceso cuya metodología no se aborda en esta obra) y la selección de los desafíos cruciales de la red podrá proporcionar un incentivo adicional a aquellos participantes de

la red que no se sientan especialmente motivados con la evaluación propiamente dicha, pero sí interesados en definir un proyecto estratégico común para la red de cooperación.

Por ello, se destaca la conveniencia de hacer coincidir este paso del proceso de evaluación con el proceso de definición de la planificación estratégica de la red. El beneficio de esta coincidencia radica en hacer confluir los resultados de la reflexión estratégica de la red tratando de aprovechar las sinergias de ambos procesos y optimizar el empleo del tiempo de los miembros asociados. Cabe destacar que en los casos en que los equipos responsables de ambos procesos sean diferentes, su simultaneidad exige un importante trabajo de coordinación tanto en el lenguaje utilizado como en los conceptos manejados en ambos procesos.

En definitiva, en esta etapa, tenemos que ser capaces de definir una serie de retos en cooperación, de común acuerdo entre los agentes de la red, necesarios para mejorar su competitividad de la propia red, los cuales constituirán las preguntas de evaluación que son el punto de partida para la definición de la herramienta de evaluación a desarrollar.

5.2. ¿Qué entendemos por retos estratégicos de la red de cooperación?

En definitiva, los retos estratégicos de una red de cooperación son aquellos desafíos en cooperación cuya consecución generarán un impacto significativo en la competitividad futura de la red en su conjunto. Estos retos se definirán a través de frases que inspiren los desafíos más importantes de la red de cooperación.

A partir de las conclusiones de la reflexión estratégica realizada en el seno de cada red de cooperación, se deben definir de forma participativa los retos estratégicos de la red los cuales deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Ser retos que se aborden dentro del marco de la red de cooperación.
- Ser retos que no solo se abordan en el marco de la red, sino que deban ser afrontados en cooperación dentro de la red.
- Ser retos susceptibles de ser concretados en una serie de objetivos estratégicos que puedan ser observables y medibles y objeto de seguimiento a través de una serie de indicadores para su evaluación en un marco del próximo trienio.

En este sentido, tal y como se presenta en el Cuadro 1, no deben confundirse los retos estratégicos de una red con:

- La suma de los retos estratégicos individuales de los miembros de la red. En este sentido, debe evitarse que nos encontremos con que la red asuma como propios los retos individuales de sus participantes más influyentes etc...

Cuadro 1. Retos estratégicos: qué son y qué no son

<i>Retos estratégicos de la red de cooperación</i>	
<i>SON:</i>	<i>NO SON:</i>
Desafíos cuya consecución mejorará la competitividad de la red de cooperación.	Temas que aseguren la pervivencia <i>per se</i> de la red, sino que sean claves para la mejora de su competitividad.
A abordar en el marco de la red de cooperación.	Desafíos que deban resolverse desde fuera de la red de cooperación.
A desarrollar en cooperación entre distintos agentes de la red.	El conjunto de deseos individuales de los miembros de la red.
Susceptibles de ser desplegados en objetivos concretos, observables y medibles.	Deseos que no puedan ser objeto de concreción en objetivos observables o medibles.

Fuente: Elaboración propia.

— Los retos de la red en tanto en cuanto estructura organizativa. La red está constituida por el conjunto de agentes que la participan y esto no debe ser confundido con la estructura organizativa que permite su gestión y desarrollo. Por tanto, debe evitarse que la estructura organizativa de la red presente como retos estratégicos de la red, los propios de su supervivencia como unidad organizativa.

Estos retos estratégicos se pueden clasificar en dos tipos:

- Los retos estratégicos finales, es decir, aquellos centrados en la mejora de la competitividad de los agentes participantes en la red a través de la cooperación. No identificar, planificar y evaluar estos retos estratégicos equivale a no avanzar en la cooperación estratégica que la red de cooperación persigue.
- Los retos estratégicos intermedios, aquellos que persiguen el fortalecimiento de la propia red como medio para conseguir los retos estratégicos finales. En este sentido, cabe destacar la evaluación del capital social de la red. El capital social es un activo colectivo desarrollado con base en el comportamiento de los agentes participantes en la red que juega un papel muy relevante en el desarrollo de las políticas de redes de cooperación.

5.3. La identificación de los retos ¿quién debe participar?

Uno de los puntos clave del enfoque de gestión y evaluación participativo es hasta qué punto debe ser participativo el proceso: quien tiene que participar en el mismo y si finalmente hemos sido capaces de generar el suficiente interés en los agentes que garantice su participación activa a lo largo del proceso.

Es necesaria la participación de todos los grupos de interés o agentes implicados en la política de cooperación. No solo los miembros o participantes directos en la red de cooperación sino también otros colectivos que, en cada caso, estén implicados en la gobernanza de la red. En este sentido, es importante que tanto los responsables de las políticas de impulso a la cooperación así como los gestores o responsables directos de la propia red de cooperación participen. Todo esto permitirá garantizar la participación de todos los agentes implicados en las principales cuestiones de la evaluación de la red y que el resultado final del proceso sea aceptado por todos.

Cada uno de los distintos tipos de grupos de interés presenta unas características específicas que se resumen en la Cuadro 2, siguiendo el esquema de Monnier (1995).

Cuadro 2. Análisis social de los grupos de interés

	<i>Poder</i>	<i>Interés</i>	<i>Legitimidad</i>
Administración Pública	Tiene autoridad política Financia la política	Mejora del desarrollo del territorio	Política
Estructura organizativa de la red	Gestión de la información Acceso a los beneficiarios	Mejora en la implementación de la política	Técnica
Beneficiarios de la política de cooperación	Conocimiento del sector y del negocio Habilidades prácticas Protagonista principal de la política de cooperación	Mejora en la posición competitiva	Receptores de la política
Equipo de evaluación	Conocimiento de la política Conocimiento de los conceptos y metodologías	Mejora en su actividad profesional	Técnica

Fuente: Díez (2012).

La principal conclusión de este análisis de los grupos de interés es que debido a sus características específicas y al diferente contexto en el que actúan cada uno de ellos, sus expectativas sobre la política y, en consecuencia, sus necesidades de evaluación van a ser diferentes.

Por un lado, las autoridades políticas estarán interesadas en recibir información sobre el cumplimiento de los objetivos generales de la política y sobre su impacto en el territorio. Por otro lado, la estructura organizativa de la red estará más interesada en mejorar la eficacia de sus acciones que intentan promover la cooperación estratégica en la red. Además, la estructura organizativa de la red, estará interesada en disponer de información en la que poder soportar su actividad tanto hacia los niveles superiores (autoridades políticas) como inferiores (beneficiarios de la política de cooperación). Y finalmente, los beneficiarios de la política de cooperación quisieran visualizar los efectos de la política en sus propios resultados y competitividad, para decidir sobre su participación en la red de cooperación.

5.4. Y ¿cuáles son los pasos a dar para identificar los retos estratégicos?

Tal y como se ha presentado anteriormente, la identificación de retos estratégicos de la política de cooperación puede coincidir con el proceso de definición estratégica llevada a cabo por la red de cooperación, en cuyo caso, ambos procesos deben estar coordinados con el fin de asegurar las sinergias de alcanzar un consenso de una manera participativa.

Cuadro 3. Hitos de la etapa 4: identificación de retos estratégicos

<i>Hitos</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Metodología</i>	<i>Documento-guía</i>
PRIMER HITO Preparación de la Jornada de Identificación de Retos Estratégicos	Obtener por parte del equipo de evaluación un primer diagnóstico estratégico en relación a los retos que distintos miembros calificarían como estratégicos para la red. Conseguir la complicidad e implicación de miembros de la red.	Trabajo previo del equipo de evaluación. Entrevistas personales con un conjunto representativo de los miembros de la red (entre 5 y 10), atendiendo a los criterios de representatividad relevantes en cada caso. Comunicación adecuada de la Jornada de Definición de Retos.	Cuadro 4 Propuesta de Contenidos Entrevistas Retos a Miembros de la red
SEGUNDO HITO Identificación participativa de retos estratégicos de la red	Obtener una relación de los retos estratégicos de la red identificados de forma participativa.	Jornada-Taller al que son convocados la totalidad de los grupos de interés (véase Cuadro 5-1. ^a y 2. ^a parte). El equipo de evaluación, a partir del conocimiento que ha adquirido gracias al diagnóstico previo, plantea una serie de dinámicas para promover la reflexión compartida sobre los retos estratégicos de la red.	Cuadro 5 Documento-guía de la Jornada de Identificación de retos estratégicos de la red
TERCER HITO Revisión del cumplimiento de las condiciones en los retos estratégicos identificados. Aprobación formal de los mismos.	Verificar que se cumplan las condiciones establecidas en el apartado 2. Asegurar el consenso entre los participantes sobre la definición de retos estratégicos alcanzada. Aprobación formal de los retos consensuados.	Jornada-Taller al que son convocados la totalidad de los grupos de interés (véase Cuadro 5-3. ^a parte). El equipo de evaluación realiza esta revisión de forma pública junto con los participantes en el taller. Consenso y decisión colegiada de los representantes de los distintos grupos de interés de la red.	

Fuente: Elaboración propia.

La identificación de los retos estratégicos de forma participativa se puede desarrollar mediante la celebración de talleres de reflexión en los que a través de distintas técnicas de dinámica de grupos, se asegure una amplia participación de los agentes. Al finalizar, se persigue obtener un acuerdo en la identificación de los principales retos estratégicos de la política de red, que constituirán las bases de los objetivos e indicadores de evaluación. El proceso de definición de los retos estratégicos de la red de cooperación podrá seguir los siguientes hitos que se presentan en el Cuadro 3.

Primer hito. *Preparación de la Jornada de Identificación de Retos*

Con objeto que el equipo de evaluación pueda dinamizar con éxito un proceso participativo de definición de retos estratégicos, debe realizar una inmersión en la realidad de la red de cooperación con objeto de obtener un diagnóstico previo de retos estratégicos de la red. Es decir, el equipo debe estar familiarizado con las cuestiones claves que afectan a la competitividad de la red, así como conocer de primera mano, las características y problemáticas de los distintos miembros que componen la red. Para ello, además de la lectura de documentos disponibles sobre la red en cuestión, será necesaria la realización de un conjunto de entrevistas personales a una selección de agentes participantes en la red, atendiendo a los criterios de representatividad más relevantes en cada caso. Estas entrevistas servirán para ir preparando a un conjunto representativo de los miembros de la red para el trabajo que se realizará en la Jornada de Identificación de Retos y para conseguir asegurar su asistencia e implicación en la misma. Al final de esta ronda de entrevistas que serán al menos 5 y como máximo 10, el equipo de evaluación tendrá una idea mucho más clara de los retos de la red de cooperación.

Cuadro 4. Propuesta para guión de entrevistas sobre los retos estratégicos de la red de cooperación

Se trata de entrevistas abiertas en las que el equipo de evaluación sugerirá una serie de bloques temáticos siguientes dejando siempre libertad al entrevistado para introducir o profundizar en los temas que estime más relevantes para la competitividad de la red de cooperación:

- ¿Cuáles son los problemas más importantes que actualmente tiene la red de cooperación y que afectan a su competitividad?
- ¿Crees que el nivel de cooperación, relaciones y compromiso (u otros aspectos de capital social) de los miembros con la red de cooperación es adecuado? ¿Cuáles son los principales puntos débiles que afectan al nivel de cooperación de la red? ¿Qué se puede hacer para mejorar el capital social de la red de cooperación?
- ¿Cuáles son los cambios más importantes que en los próximos tres años crees que debe abordar la red de cooperación para su desarrollo?
- ...
- Identifica retos estratégicos de la red de cooperación (teniendo en cuenta la definición de reto estratégico presentada).

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en esta etapa se deberá realizar un esfuerzo importante de comunicación a la totalidad de grupos de interés sobre este proceso para atraerles, de la forma que en cada red resulte más conveniente, a participar en la citada Jornada. En este sentido, se contará el apoyo de los miembros entrevistados de forma que puedan ejercer en la medida de sus posibilidades de «apóstoles» del proceso de forma que puedan arrastrar a otros miembros a la participación activa en el mismo.

Segundo hito. *Identificación Participativa de los Retos Estratégicos de la Red*

Una vez que el equipo de evaluación conoce la realidad de la red y tiene una serie de ideas sobre las principales cuestiones estratégicas que están afectando a la competitividad de la misma, es el momento para lanzar una reflexión grupal para obtener una relación de los retos estratégicos de la red para el próximo trienio identificados de forma participativa.

Esta reflexión se desarrollará en una jornada a la que son convocados la totalidad de los grupos de interés. Según el número de grupos de interés que componen cada red esta Jornada se podrá desarrollar bien a través de un taller único o bien mediante talleres de reflexión paralelos. Cada taller podrá tener como máximo 50 participantes, pudiendo haber varios participantes de cada uno de los agentes de la red. En esta jornada, el equipo de evaluación, a partir del conocimiento que ha adquirido gracias al diagnóstico previo, plantea una serie de dinámicas para promover la reflexión compartida sobre los retos estratégicos de la red (véase Cuadro 5).

Tercer hito. *Revisión, Valoración, Selección y Aprobación de los Retos Estratégicos Identificados*

Una vez que el equipo de evaluación ha conseguido recopilar las distintas propuestas de retos estratégicos de cada taller de reflexión, el equipo de evaluación recuerda las condiciones que deben cumplir los retos estratégicos y realiza un repaso de los retos identificados en cada taller, procediendo a agruparlos nuevamente. Tras esta revisión, se definen adecuadamente los retos estratégicos resultantes del proceso anterior y se procede a abrir un diálogo hasta llegar a un consenso sobre ellos. En este diálogo se procederá a integrar los aspectos comunes de las distintas propuestas presentadas y, en caso necesario, se procederá cada participante a otorgar una puntuación según importancia a las distintas cuestiones propuestas por cada grupo de reflexión. Una vez llegada a una formulación de retos de la red que refleje el sentir de los distintos grupos de reflexión y que cumpla los requisitos establecidos en el apartado dos de este capítulo. Finalmente se deberá alcanzar un consenso para la aprobación de los retos estratégicos seleccionados (véase Cuadro 5).

Cuadro 5. Planificación del proyecto: documento-guía para la Jornada de Identificación de retos estratégicos

<i>Guía Jornada de Identificación de Retos</i>
<p><i>Duración:</i> 3 horas <i>Formato:</i> Sesión plenaria y Talleres paralelos (en caso necesario)</p>
<p>Introducción de la jornada</p> <p>Se presentan los objetivos de la jornada y el orden del día de la misma.</p> <p>Objetivos principales de la jornada</p> <ul style="list-style-type: none"> — Reflexionar de forma individual y conjunta en grupos de reflexión sobre los retos estratégicos que tiene ante sí la red de cooperación. — Puesta en común de los retos estratégicos identificados en los distintos grupos de reflexión. — Revisar los retos estratégicos identificados. Aprobar los retos estratégicos de la red de cooperación. <p>Orden del día de la jornada</p> <p><i>Primera parte: Presentación del diagnóstico estratégico</i></p> <p>Presentación general a la red de cooperación con objeto de contextualizar la <i>reflexión individual</i> sobre los retos estratégicos que tiene ante sí la red de cooperación. Tras la reflexión individual, se <i>trabaja en grupo</i> (cada taller tendrá como máximo 10 grupos de aproximadamente 4-5 miembros) para poner en común las reflexiones individuales. Cada grupo nombra un portavoz que recoge los retos estratégicos identificados por el grupo.</p> <p><i>Duración máxima:</i> 50 minutos. <i>Metodología:</i> Presentación oral por parte del equipo de evaluación del diagnóstico estratégico previo y del concepto de reto estratégico. Reflexión individual y grupal siguiendo un guión predeterminado.</p>

Temas a abordar: En la reflexión individual y grupal se abordan los bloques temáticos siguientes:

- ¿Cuáles son los problemas más importantes que actualmente tiene la red de cooperación y que afectan a su competitividad?
- ¿Cuáles son los cambios más importantes que en los próximos tres años crees que debe abordar la red de cooperación para su desarrollo?
- Identifica retos estratégicos de la red de cooperación (teniendo en cuenta la definición de reto estratégico presentada).

PAUSA CAFÉ (10 minutos)

Segunda parte: Puesta en común sobre los retos estratégicos de la red de cooperación

Duración máxima: 50 minutos.

Metodología: Puesta en común de las reflexiones grupales. Cada portavoz dispondrá de un máximo de 5 minutos para explicar los retos estratégicos identificados por el grupo. El equipo de evaluación recoge las aportaciones de cada grupo y modera la puesta en común que realizan los distintos portavoces de los grupos, clasificando y agrupando los retos identificados por los distintos grupos.

PAUSA CAFÉ (10 minutos)

Tercera parte: Revisar los retos estratégicos identificados en cada taller. Valoración Individual de los retos identificados. Selección y aprobación de los cinco principales retos estratégicos de la red de cooperación

Duración máxima: 60 minutos.

Metodología: El equipo de evaluación procede a moderar una revisión con objeto de seleccionar y definir adecuadamente los retos estratégicos resultantes del proceso anterior. Tras llegar a una formulación de retos de la red que cumpla los requisitos especificados en la metodología, se deberá alcanzar un consenso para la aprobación de la propuesta de retos estratégicos de la red.

Fuente: Elaboración propia.

5.5. ¿Qué posibles riesgos pueden darse a lo largo de este proceso?

De forma general, se han identificado tres tipologías de riesgos que pueden surgir en esta etapa de identificación de retos estratégicos:

- Participación en el proceso: En la fase preparatoria de la Jornada de Identificación de Retos debe asegurarse una asistencia suficiente (al menos la mitad de los miembros) por parte de los miembros de la red. Para ello se deberá animar a la asistencia y participación en la misma, condición necesaria para garantizar el enfoque participativo perseguido. Para ello, deberemos ser capaces de transmitir el valor de la Jornada a cada uno de los participantes y, en este sentido, será muy importante el papel de «animadores» a la participación en la misma que deberán realizar tanto los responsables de la política, los responsables de la estructura organizativa de la red y los denominados miembros «tractores» de la red.
- Consenso entre los participantes: En algunas redes, llegar a un consenso sobre los retos estratégicos no será una cuestión fácil. Distintos grupos de interés tienen habitualmente intereses e incentivos distintos y esto puede dificultar alcanzar consenso sobre los retos estratégicos. Aunque lo ideal sea consensuar y aprobar los retos de la red en la misma Jornada en que ha tenido lugar la puesta en común, habrá casos en que esto no sea posible. En estos casos, se abrirá un periodo de enmiendas que podrán presentarse por parte de los participantes en la propia Jornada o en una Jornada posterior (según la magnitud de las divergencias en cada caso) y cada una de las enmiendas presentadas serán incorporadas en caso de ser aprobadas por consenso. Una vez incorporadas o no la totalidad de las enmiendas aceptadas volverá a aprobarse el documento de los retos estratégicos. Tal y como se ha señalado en el capítulo introductorio a esta guía, lo ideal es llegar al consenso a través de la reflexión compartida y el diálogo.

- Representatividad de los resultados obtenidos: En algunas ocasiones, el dominio de unos miembros de la red sobre otros, o el excesivo papel de los responsables de la política o de la estructura de la propia red, puede conllevar ciertos sesgos en los retos identificados. El equipo de evaluación deberá estar alerta para evitar estos sesgos e incentivar la participación de aquellas realidades que, siendo relevantes en la red, por distintos motivos, hayan podido quedar menos representadas en las dinámicas de participación propuestas.

Principales lecciones del capítulo

- «Hay que tener claro que el mero hecho de que los participantes en la red se comprometan con este tipo de procesos, no garantiza per se la existencia de una cultura de participación.»
- «No identificar, planificar y evaluar retos estratégicos de la red equivale a no avanzar en la cooperación estratégica.»
- «Los retos estratégicos de una red de cooperación son aquellos desafíos en cooperación cuya consecución generarán un impacto significativo en la competitividad futura de la red en su conjunto.»
- «Debido a las características específicas de los distintos grupos de interés de la política y el diferente contexto en el que actúan cada uno de ellos, sus expectativas sobre la política y en consecuencia sus necesidades de evaluación van a ser diferentes.»
- «El capital social de la red es un activo colectivo desarrollado con base en el comportamiento de los agentes participantes en la red que juega un papel muy relevante en el desarrollo de las políticas de redes de cooperación.»
- «Aunque lo ideal sea consensuar y aprobar los retos de la red en la misma Jornada en que ha tenido lugar la puesta en común en ocasiones esto no es fácil. En todo caso, el objetivo es llegar al consenso sobre los retos compartidos a través de la reflexión compartida y el diálogo.»

Caso de estudio: El proyecto de evaluación participativa en la Asociación Clúster KOOPERA

La definición de los retos ¿quién participó?

En este proceso de evaluación fueron identificados cuatro grupos de interés diferentes:

- El Gobierno Vasco, el Director de la Política Clúster y su equipo de trabajo, que representan el más alto nivel de las decisiones sobre esta política y son los responsables de definir su marco de actuación.
- La Asociación Clúster KOOPERA, concretamente el director de la asociación clúster y su equipo de trabajo, representan el nivel ejecutivo de la política clúster responsable del clúster de aeronáutica. Ellos gestionan la asociación clúster, promueven las relaciones y proyectos de cooperación entre los miembros de la asociación.
- Los miembros de la Asociación Clúster KOOPERA, todas las organizaciones y empresas que forman parte de esta asociación y participan sus iniciativas.
- El equipo de evaluación también se considera un grupo de interés del proceso, ya que está interesado en desarrollar un proceso efectivo que permita el aprendizaje dentro de la propia asociación clúster y, en consecuencia, la mejora de la política como tal.

¿Cuáles fueron los pasos que se siguieron para identificar los retos de la Asociación Clúster?

Siguiendo la metodología presentada, se organizó una Jornada de Definición de Retos Estratégicos de la Asociación Clúster. En este caso, dado el tamaño de la Asociación Clúster KOOPERA, pudo realizarse la totalidad de la Jornada bajo el formato de un único Taller en el que se abordó tanto la identificación de retos presentada en este capítulo como la definición de objetivos estratégicos de la red que se describe en el capítulo siguiente. A continuación, en el Cuadro 6, se presentan los pasos recogidos en el Cuadro 4, según lo realizado en la Asociación Clúster KOOPERA.

Cuadro 6. Esquema de la Jornada de Identificación de retos estratégicos en la Asociación Clúster KOOPERA

Tema de reflexión:
¿cuáles son los retos estratégicos de la Asociación Clúster COOPERA para mejorar la competitividad de las empresas?

Primera parte

Reflexión individual y en grupo: Se trabaja individualmente y en grupos de 4-5 personas y cada grupo recoge por escrito los principales retos identificados.

Segunda parte

Puesta en común de todos los grupos y agrupación de los mismos. Se pone en común la colección de retos estratégicos identificados ordenándolos según frecuencia de aparición.

Tercera parte

- Valoración individual de los distintos retos identificados: Se solicita a cada participante que valore individualmente la importancia (1-muy importante- y 3-poco importante-) de cada reto estratégico identificado.
- Selección de los cinco principales retos estratégicos: Se agrupan las valoraciones recibidas por cada reto y se acuerdan los cinco principales retos estratégicos de la asociación clúster.
- Aprobación por consenso de los retos estratégicos de la Asociación Clúster.

¿Cuáles fueron los retos estratégicos identificados?

A modo de ejemplo, se detallan algunos ejemplos de los retos estratégicos en cooperación identificados en la Jornada de la Asociación Clúster KOOPERA.

Estos retos se enunciaron en forma de frases cortas y fueron clasificados según las dos tipologías de retos presentados en el segundo apartado de este capítulo.

Dentro de la categoría Retos Estratégicos Intermedios, destacaríamos el siguiente:

«Profundizar en la filosofía clúster, mejorando la comunicación entre las empresas en el seno de la Asociación Clúster.»

En cuanto a los Retos Estratégicos Finales, se identificó:

«Hacer crecer las actividades de la red (integrando nuevas actividades de la cadena de valor) y los productos de la red (a través de la innovación conjunta), así como desde el punto de vista de los mercados internacionales consiguiendo nuevos clientes de forma conjunta.»

6. Fase I: La Planificación

Etapa 5: Definición de los objetivos estratégicos de la red de cooperación

En este capítulo...

...una vez seleccionados los retos estratégicos que la red debe abordar en el próximo trienio, avanzamos en la concreción de la planificación del proceso de evaluación a través de la definición de los objetivos concretos que desplieguen cada reto estratégico considerado.

Este capítulo finaliza con la definición de objetivos en el proyecto de evaluación participativa llevada a cabo en el caso de estudio de la Asociación Clúster KOOPERA.

6.1. La definición de los objetivos estratégicos ¿por qué es necesaria?

Como ya se ha dicho anteriormente, en los procesos de evaluación tradicionales, los objetivos de la evaluación estaban definidos por defecto. Sin embargo, en los enfoques de evaluación participativa, son los grupos de interés de la política de cooperación los que están implicados en la definición de los objetivos a evaluar.

La definición de objetivos estratégicos de la red de cooperación es necesaria por diversas razones:

- Las redes de cooperación son, en muchas ocasiones, complejas y por su propia naturaleza organizativa, es necesario definir claramente y de forma consensuada, los objetivos que persigue la red para que la red como tal se fortalezca y desarrolle.
- La ejecución de actividades y proyectos en cooperación no es algo sencillo, para que se lleven a cabo con éxito necesitan responder a unos objetivos claramente establecidos y compartidos.
- La generación de redes de cooperación fuertes requiere que, en el seno de la propia red, se desarrollen procesos de aprendizaje y mejora de forma continua. El establecimiento y seguimiento de los objetivos definidos es un elemento fundamental de esos procesos de aprendizaje y mejora.

6.2. ¿Qué entendemos por objetivos estratégicos de la red de cooperación?

A partir de los retos estratégicos aprobados se deben definir de forma participativa en el seno de la red, los objetivos estratégicos concretos de la misma que constituyen la expresión concreta y medible del reto que se desea alcanzar. En este caso no serán sentencias inspiracionales como los retos, sino que los objetivos se deben expresar a partir de frases cortas que utilicen un verbo en infinitivo, debiéndose tener en cuenta las siguientes afirmaciones para su definición:

- Cada objetivo estratégico debe constituir la concreción de, al menos, uno de los retos estratégicos identificados y el conjunto de objetivos definidos deben mantener una coherencia interna entre ellos, debiendo haber objetivos tanto para los retos finales como para los retos intermedios identificados en la red.
- Deben ser definidos de una manera clara y concreta, de forma que detallen no solo el qué se quiere conseguir, sino el cuanto o hasta qué nivel se desea conseguir, por lo que deberán ser susceptibles de ser medidos o al menos observados a través de una serie de indicadores de seguimiento.
- Al igual que los retos estratégicos, su consecución se tiene que abordar desde la asociación clúster y tienen que ser resultado de la cooperación, no pueden tratarse de objetivos susceptibles de ser abordados individualmente.
- Deben ser realistas y ambiciosos a la vez, es decir, deben definirse teniendo en cuenta la situación actual, especialmente el componente social de la misma, pero sin olvidar su potencial de desarrollo futuro. Deben ser atractivos y estar suficientemente compartidos entre los miembros de la red para movilicen a la acción y la implantación de los mismos sea factible.
- A cada objetivo se le debe asignar un equipo de responsables del objetivo, así como un equipo de participantes en el desarrollo de ese objetivo. La creación de estos equipos que asumen el compromiso con cada objetivo, facilitará que los miembros de la red visualicen el valor del proceso y permitirá mantener su implicación con el mismo a lo largo del tiempo.

6.3. Una propuesta para la definición de los objetivos estratégicos de la red

La definición de los objetivos estratégicos de la red de cooperación no va a ser una tarea fácil. En este sentido y con objeto de aportar un modelo que apoye en la formulación de los objetivos, a continuación se presenta una propuesta que guíe el esfuerzo de definición de objetivos estratégicos de una red de cooperación.

El modelo propuesto aboga por la definición de objetivos distinguiendo cuatro tipologías diferentes de objetivos que atendiendo a las distintas necesidades de los grupos de interés participantes en las políticas de cooperación se deberían contemplar: objetivos de resultados, objetivos de impacto, objetivos de madurez asociativa y, por último, objetivos facilitadores o de capital social:

- **Objetivos de resultados:** Por un lado, está claro que la red tiene como principal objetivo la mejora de la competitividad de la red de cooperación. Por tanto, una parte relevante de los objetivos de la red estarán asociados a estos objetivos de competitividad de la red de cooperación. Tal y como se presenta en la Figura 1, serán los objetivos de resultados de competitividad de la red.
- **Objetivos de impacto:** Sin embargo, si tenemos en cuenta la misión de las políticas de cooperación, además de los mencionados anteriormente, no podemos dejar de lado en la definición de objetivos el interés de las administraciones públicas por el desarrollo del territorio a través del impulso de la cooperación entre los agentes sociales y económicos; por tanto, la inclusión de los intereses de los distintos grupos de interés entre lo que están los promotores de las políticas, llevará a la definición de objetivos de entorno que perseguirán la generación de impacto en la sociedad de la red de cooperación, tal y como se presenta en la Figura 1.
- **Objetivos de madurez asociativa:** Paralelamente a estos objetivos, y dado que las dinámicas de cooperación y la madurez asociativa de una red son temas que requieren tiempo y se desarrollan de forma sistémica, el desarrollo de actividades de carácter cooperativo es en sí mismo un objetivo de estas políticas de cooperación. En este sentido, se debe facilitar la definición de los objetivos que vamos a denominar objetivos asociados al desarrollo de la madurez asociativa.
- **Objetivos facilitadores o de capital social de la red:** Asimismo y en el caso que identifiquemos retos intermedios de la red de cooperación, deberemos definir los objetivos asociados a estos retos intermedios que persiguen el fortalecimiento del capital social de la red, considerado un activo colectivo necesario que juega un papel de facilitador muy relevante en el desarrollo de dinámicas de cooperación.

Figura 1. Una propuesta de modelo para la definición de objetivos estratégicos de la red



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, será conveniente definir objetivos dentro de cada tipología y para cada objetivo estratégico se deben definir al menos los siguientes conceptos:

- Denominación del objetivo estratégico.
- Tipo de objetivos estratégico (objetivo de capital social, objetivo de madurez asociativa, objetivo de resultados de competitividad, objetivo de impacto en el entorno).
- Reto estratégico al que el objetivo da respuesta.
- La forma de medición del objetivo a alcanzar.
- El equipo de miembros de la red responsables en la consecución del objetivo.
- El equipo de miembros de la red participantes en la consecución del objetivo.

6.4. La definición de los objetivos ¿quién debe participar? y ¿cuáles son los pasos a dar para identificarlos?

Al final de esta etapa debemos disponer de una relación de los objetivos estratégicos de la red de cooperación identificados de forma participativa por la totalidad de los miembros de la asociación y otros grupos de interés afectados por la política de cooperación.

El proceso de definición de los objetivos estratégicos de la red de cooperación podrá seguir los siguientes hitos que se presentan en el Cuadro 1.

Primer hito. *Preparación de la Jornada para la Definición de Objetivos*

La identificación participativa de objetivos estratégicos de la red se realizará a través de una jornada a la que son convocados la totalidad de los grupos de interés afectados por la política de cooperación. Esta jornada es muy importante ya que la definición de objetivos exige llegar a un grado de concreción mucho mayor que la de los retos y por tanto las dinámicas que se vayan a desarrollar en la propia jornada como el colectivo de participantes deben estar convenientemente preparados para ello. Por ello, previamente a la celebración de esta jornada, el equipo de evaluación realizará un trabajo de reflexión

Cuadro 1. Hitos de la etapa 5: definición de objetivos estratégicos

Hitos	Objetivos	Metodología	Documento-guía
PRIMER HITO Preparación de la Jornada para Definición de objetivos.	Definir adecuadamente la Jornada, en colaboración con una selección de miembros de la red de cooperación. Conseguir la complicidad e implicación de un conjunto amplio de participantes de la red	Trabajo previo del equipo de evaluación. Entrevistas personales con un conjunto de miembros tractores de la red. Comunicación adecuada de la Jornada de Definición de Objetivos.	Cuadro 2. Propuesta de Contenidos Entrevistas Objetivos a Miembros de la red
SEGUNDO HITO Definición participativa de objetivos estratégicos de la red.	Obtener una relación de los retos estratégicos de la red identificados de forma participativa.	Jornada-Taller al que son convocados la totalidad de los grupos de interés (Cuadro 3-1. ^a y 2. ^a parte). El equipo de evaluación, a partir del conocimiento que ha adquirido gracias al diagnóstico previo, plantea una serie de dinámicas para promover la reflexión compartida sobre los objetivos estratégicos de la red.	Cuadro 3. Documento-guía de la Jornada de definición de objetivos estratégicos de la red
TERCER HITO Revisión de la coherencia global de los objetivos estratégicos identificados. Aprobación formal de los mismos.	Verificar que se cumplan las condiciones establecidas en el apartado 2. Asegurar el consenso entre los participantes sobre la definición de objetivos estratégicos alcanzada y su aprobación formal.	Jornada-Taller al que son convocados la totalidad de los grupos de interés (Cuadro 3-3. ^a parte). El equipo de evaluación realiza esta revisión de forma pública junto con los participantes en el taller. Decisión colegiada por consenso de los representantes de los distintos grupos de interés de la red.	

Fuente: Elaboración propia.

sobre los retos aprobados y los posibles objetivos estratégicos que pudieran concretar cada uno de estos retos. Tras este trabajo interno del equipo de evaluación, se realizarán una serie de entrevistas personales con una selección de miembros «tractores» de la red de cooperación. La selección de la muestra de miembros seleccionados para estas entrevistas no responderá a criterios de representatividad con base en tradicionales criterios de actividad o tamaño (como fue en la etapa anterior), tan solo hará referencia a los miembros de la red que el equipo de evaluación haya catalogado como los miembros «tractores» de la red, entendiéndose como tractores aquellos que o bien sean más activos en actividades/proyectos de la red o que por distintas razones, sean miembros con un elevado número de relaciones con otros miembros de la red. En este sentido sería deseable que los entrevistados en esta etapa fuesen distintos que los entrevistados en la etapa de retos, de forma que consigamos acercar al proceso al mayor número de miembros de la red posibles.

En estas entrevistas además de presentarles, debatir y mejorar con ellos la dinámica de la Jornada de Definición de Objetivos, se les preguntará por los retos con los que se sientan más identificados y sobre cada uno de ellos, se les pedirá detalle de los objetivos que deberían alcanzarse en la red en el periodo analizado (véase una propuesta para el guión de estas entrevistas en el Cuadro 2). Además, se pactará con ellos la fecha de la jornada de forma que nos aseguremos su asistencia. Al final de esta ronda de entrevistas que serán al menos 5 y como máximo 10, el equipo de evaluación tendrá una idea mucho más clara de cómo organizar los grupos de reflexión sobre objetivos, repartiendo estos miembros tractores en los distintos grupos.

Cuadro 2. Propuesta para Guión de Entrevistas sobre objetivos estratégicos de la red de cooperación

Se trata de entrevistas abiertas en las que el equipo de evaluación sugerirá una serie de bloques temáticos dejando siempre libertad al entrevistado para introducir o profundizar en los retos que más le afecten o que considere más relevantes para la competitividad de la red de cooperación:

Para cada uno de los retos estratégicos definidos, se plantearán una serie de temas de reflexión:

- ¿Qué distintos objetivos consideras necesario abordar para mejorar la posición de la red en estos retos? (identificación preliminar de objetivos).
- ¿Qué información/datos necesitaría disponer la red para poder apoyar estos objetivos y mejorar la consecución de este reto? (definición de las variables clave en cada uno de estos objetivos).
- ¿Qué mejora consideras que debería poder alcanzar la red en cada uno de estos objetivos a lo largo del periodo analizado? (cuantificación de los objetivos).
- ¿Qué acciones concretas se podrían llevar a cabo en la red de cooperación para la consecución de estos objetivos? (mayor concreción de los objetivos).
- ¿Qué estaría dispuesto a hacer desde su organización para contribuir a la consecución de los mismos? (identificación de posibles participantes/responsables de cada objetivo estratégico).
- ...

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en esta etapa se deberá realizar un esfuerzo importante de comunicación a la totalidad de grupos de interés sobre este proceso para atraerles, de la forma que en cada red resulte más conveniente, a participar en la citada Jornada. En este sentido, se contará con el apoyo de los miembros entrevistados de forma que puedan ejercer en la medida de sus posibilidades de «apóstoles» del proceso de forma que puedan arrastrar a otros miembros a la participación activa en el mismo.

Este esfuerzo de anticipación por parte del equipo de evaluación y preparación a una parte de los participantes, permitirá programar la jornada adecuadamente, definiendo adecuadamente los enunciados de los temas de reflexión en la misma, anticipándose a posibles problemáticas que puedan surgir y procediendo a configurar grupos de reflexión especializados en los distintos retos estratégicos que se aprobaron.

Segundo hito. *Definición Participativa de los Objetivos Estratégicos de la Red*

En esta jornada el equipo de evaluación, a partir del conocimiento que ha adquirido gracias a las etapas anteriores, plantea una serie de dinámicas para promover la participación activa y la reflexión compartida sobre los objetivos estratégicos de la red de cooperación (véase Cuadro 3).

En esta jornada se toman como punto de partida los retos estratégicos identificados en la etapa anterior y, a partir de los mismos, se plantea la definición de los objetivos estratégicos a desarrollar en cooperación.

El hecho de que una primera jornada dedicada a la identificación de retos ya haya sido celebrada y se haya llegado a un consenso sobre éstos, facilita mucho esta etapa, ya que las decisiones clave ya están definidas, y ahora es el momento de concretarlas. Por ello, esta Jornada, al igual que en la etapa anterior, se divide en tres partes, tal y como se presenta en el Cuadro 3.

En la primera parte de la Jornada, a modo de recordatorio, se presentan los retos estratégicos aprobados y se propicia una reflexión individual y grupal sobre ellos. La reflexión individual se realiza sobre la totalidad de los retos aprobados, sin embargo, la reflexión grupal se enfoca en uno o dos retos estratégicos definidos. El objetivo es que cada reto, además de haber sido analizado a nivel individual por cada participante, sea desplegado en profundidad por al menos dos grupos de reflexión diferentes.

Tal y como se apuntó en la anterior etapa, según el número de grupos de interés que componen cada red esta Jornada se podrá desarrollar bien a través de un taller único o bien mediante talleres de reflexión paralelos. Cada taller podrá tener como máximo 50 participantes, pudiendo haber varios participantes de cada uno de los agentes de la red.

Tercer hito. *Revisión de la coherencia global de los objetivos estratégicos identificados y aprobación formal de los mismos*

Una vez que el equipo de evaluación ha conseguido agrupar la relación de objetivos estratégicos de cada taller de reflexión, el equipo de evaluación recuerda las condiciones que deben cumplir los objetivos estratégicos y realiza un repaso de los objetivos identificados en cada taller, procediendo a agruparlos nuevamente. Tras esta revisión, se definen adecuadamente los objetivos estratégicos resultantes del proceso anterior y se procede a abrir un diálogo hasta llegar a un consenso sobre ellos.

Se estimará adecuado que cada reto se pueda desplegar en un máximo tres objetivos estratégicos diferentes. Dado que la lista de objetivos estratégicos normalmente será amplia, convendrá realizar una selección de alrededor de los cinco retos estratégicos más relevantes para la red de cooperación. Cada participante valorará individualmente cada uno de los objetivos otorgándoles una puntuación, la suma de las puntuaciones recibida por cada objetivo, permitirá ordenarlos por importancia y seleccionar aquellos más valorados. Finalmente se deberá alcanzar un consenso para la aprobación de los objetivos estratégicos seleccionados (véase Cuadro 3).

En caso de no llegar a consenso, se abrirá un periodo de enmiendas que podrán presentarse por parte de los participantes, las enmiendas serán incorporadas o no según la decisión por consenso. Una vez incorporadas las enmiendas se ratificará la definición final de objetivos estratégicos de la red.

Cuadro 3. Planificación del proyecto: documento-guía para la Jornada de Definición de objetivos estratégicos

<i>Guía Jornada de Definición de Objetivos</i>
<i>Duración:</i> 3 horas <i>Formato:</i> Sesión plenaria y Talleres paralelos (en caso necesario)
Introducción de la jornada Se presentan los objetivos de la jornada y el orden del día de la misma.
Objetivos principales de la jornada <ul style="list-style-type: none">— Identificar de forma individual y conjunta en grupos de reflexión, los objetivos estratégicos que debe abordar la red de cooperación.— Puesta en común de los objetivos estratégicos identificados en los distintos grupos de reflexión.— Revisar la coherencia global de los objetivos definidos. Aprobación de los objetivos estratégicos de la red de cooperación.
Orden del día de la jornada <p><i>Primera parte: Presentación de los retos estratégicos aprobados por la red en la jornada previa con objeto de contextualizar la reflexión individual y grupal sobre los objetivos estratégicos y presentación de las condiciones que deben cumplir los objetivos estratégicos a definir.</i></p> <p>Tiempo para la reflexión individual sobre todos y cada uno de los retos estratégicos definidos y reparto entre los distintos grupos de trabajo de los retos estratégicos para la definición de objetivos estratégicos de cada uno de ellos. (Cada taller tendrá como máximo 10 grupos de aproximadamente 4-5 miembros) para poner en común las reflexiones individuales. Cada grupo nombra un portavoz que recoge los objetivos estratégicos identificados por el grupo.</p> <p><i>Duración máxima:</i> 50 minutos</p> <p><i>Metodología:</i> Presentación oral por parte del equipo de evaluación de los retos aprobados y del concepto y las condiciones a cumplir por los objetivos estratégicos. Reflexión individual siguiendo un guión predeterminado. Configuración de grupos de trabajo y reparto de retos entre los distintos grupos, de forma que al menos dos grupos trabajen cada reto estratégico.</p>

Temas a abordar: En la reflexión individual y grupal se abordan los bloques temáticos siguientes:

- Para cada reto estratégico, define las tres dimensiones más importantes a trabajar en el marco de red para conseguir una mejora sustantiva en un periodo de tres años.
- Para cada una de las dimensiones identificadas, determina cual sería el nivel deseable a alcanzar en este periodo de tres años.
- Teniendo en cuenta las reflexiones anteriores, define como máximo tres objetivos estratégicos en que debería desplegarse cada reto estratégico analizado (teniendo en cuenta la definición de objetivo estratégico realizada).

PAUSA CAFÉ (10 minutos)

Segunda parte: Puesta en común sobre los objetivos estratégicos de la red de cooperación

Duración máxima: 50 minutos.

Metodología: Puesta en común de las reflexiones grupales. Cada portavoz dispondrá de un máximo de 5 minutos para explicar los objetivos estratégicos en que ha desplegado cada reto analizado por el grupo. El equipo de evaluación recoge las aportaciones de cada grupo y modera la puesta en común que realizan los distintos portavoces de los grupos, clasificando y agrupando los objetivos identificados por los distintos grupos.

PAUSA CAFÉ (10 minutos)

Tercera parte: Revisar los objetivos estratégicos identificados en cada taller. Valoración Individual de los objetivos identificados. Selección y Aprobación de los objetivos estratégicos de la red de cooperación.

Duración máxima: 60 minutos

Metodología: El equipo de evaluación procede a moderar una revisión con objeto de seleccionar y definir adecuadamente los objetivos estratégicos resultantes del proceso anterior. Tras abrir un dialogo hasta llegar a un consenso sobre ellos, cada participante otorga una puntuación según importancia a cada uno de ellos, de forma que se identifican los objetivos más importantes. Se deberá alcanzar un consenso para la aprobación de los objetivos estratégicos seleccionados (50 minutos).

Fuente: Elaboración propia.

6.5. ¿Qué posibles riesgos pueden darse a lo largo de este proceso?

De forma general, se vuelven a poder dar las tres tipologías de riesgos identificadas en el capítulo anterior dedicado a la etapa de identificación de retos estratégicos. El riesgo asociado al posible insuficiente nivel de participación en el proceso, al consenso sobre los objetivos a abordar y finalmente, a la representatividad de los resultados obtenidos en el proceso.

Además de ellos, y de forma especial en esta etapa, la falta de concreción en la definición de los objetivos constituye uno de los mayores riesgos en esta parte del proceso de planificación. Pese a que no estemos hablando de proyectos concretos, los objetivos estratégicos deben estar suficientemente definidos para que la red pueda implementar acciones y proyectos con objeto de alcanzarlos en el periodo establecido. Tal y como se establecía en el apartado 2 del presente capítulo, deben ser realistas y ambiciosos a la vez, es decir, deben definirse teniendo en cuenta la situación actual, especialmente el componente social de la misma, pero sin olvidar su potencial de desarrollo futuro.

Principales lecciones del capítulo

- «La ejecución de actividades y proyectos en cooperación no es algo sencillo, para que se lleven a cabo con éxito necesitan responder a unos objetivos claramente establecidos y compartidos.»
- «La generación de redes de cooperación fuertes requiere que, en el seno de la propia red, se desarrollen procesos de aprendizaje y mejora de forma continua. El establecimiento y seguimiento de los objetivos establecidos es un elemento fundamental de esos procesos de aprendizaje y mejora.»

- «El equipo de evaluación esfuerzo de anticipación y preparación de al menos una parte de los participantes, permitirá programar las dinámicas de participación adecuadamente.»
- «Es importante contar con el apoyo de una selección de miembros de la red de forma que puedan ejercer en la medida de sus posibilidades de «apóstoles» del proceso de forma que puedan arrastrar a otros miembros a la participación activa en el mismo.»
- «Los miembros «apóstoles» de la red son aquellos que o bien sean más activos en actividades/proyectos de la red o que por distintas razones, sean miembros con un elevado número de relaciones con otros miembros de la red.»

Caso de estudio: El proyecto de evaluación participativa en la Asociación Clúster KOOPERA

¿Cuáles fueron los pasos que se siguieron para identificar los retos de la Asociación Clúster?

Siguiendo la metodología presentada, se organizó una Jornada de Definición de Retos Estratégicos de la Asociación Clúster. Tal y como se comenta en el capítulo anterior, dado el tamaño de la Asociación Clúster KOOPERA, pudo realizarse tanto la Etapa 4, identificación de retos estratégicos presentado en el capítulo anterior, como la Etapa 5, definición de objetivos estratégicos, bajo el formato de un único Taller. A continuación, en el Cuadro 4, se presentan los pasos recogidos en el Cuadro 3, según lo realizado en la Asociación Clúster KOOPERA en lo que respecta a la definición de objetivos estratégicos.

Cuadro 4. Esquema de la Jornada de Definición de objetivos estratégicos

JORNADA DE DEFINICIÓN PARTICIPATIVA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tema de reflexión: De cada uno de estos retos ¿qué objetivos estamos dispuestos a abordar en el periodo y quién es el principal sujeto responsable (miembros de la asociación clúster, asociación clúster o gobierno) de conseguirlos?

- Se trabaja en grupos de 4-5 personas. Cada participante recoge por escrito un máximo de tres objetivos para cada reto estratégico identificados.
- En cada grupo se ponen en común la relación y se recoge por escrito por cada grupo un máximo de tres objetivos estratégicos que concreten cada uno de los retos estratégicos identificados.
- Cada reto estratégico es presentado por un grupo de trabajo que presenta los objetivos estratégicos identificados para el reto estratégico correspondiente al resto de participantes.
- Al hilo de cada presentación, se genera una discusión y se complementa con aportaciones del resto de grupos.
- Finalmente, se selecciona y aprueba un número de objetivos estratégicos limitado que puede oscilar entre cuatro y ocho objetivos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia.

¿Cuáles fueron los objetivos estratégicos identificados?

Tal y como se observa, se identificaron una primera selección de nueve objetivos estratégicos distintos.

Tras analizarlos y valorar la importancia de forma individual de todos ellos, se procedió a identificar los cuatro retos estratégicos principales, véase Cuadro 5, que finalmente fueron aprobados antes de finalizar el Taller. En la selección final tenemos objetivos de capital social (Objetivo 1), objetivos de madurez asociativa (Objetivo 2), objetivos de resultados de competitividad de la red (Objetivos 3 a 5) y objetivos de impacto en el entorno (Objetivo 6).

Cuadro 5. Ejemplos de objetivos estratégicos aprobados en la Asociación Clúster KOOPERA

Retos Estratégicos Intermedios

«Profundizar en la filosofía clúster, mejorando la comunicación entre las empresas en el seno de la Asociación Clúster»:

- Objetivo 1: Aumento en el nivel de madurez asociativa del nivel 1 actual al nivel 2.
- Objetivo 2: Aumento en un 30% el número de proyectos en cooperación estratégicos entre los asociados.
- Objetivo 3: Aumento en un mínimo del 20% de la confianza, reciprocidad y compromiso declarado por las empresas miembros con los objetivos de la asociación clúster.

Retos Estratégicos Finales

«Hacer crecer las actividades de la red (integrando nuevas actividades de la cadena de valor) y los productos de la red (a través de la innovación conjunta), así como desde el punto de vista de los mercados internacionales consiguiendo nuevos clientes de forma conjunta»:

- Objetivo 4: Aumentar en un 20% el número de patentes en el sector AAA obtenidas a partir de proyectos de innovación conjuntos entre empresas clientes y proveedores de la asociación clúster.
- Objetivo 5: Incluir en la asociación clúster al menos tres empresas proveedoras del sector BBB que completan la cadena de valor de la asociación clúster.
- Objetivo 6: Ampliar la diversificación de los sectores clientes finales a los que las empresas de la asociación clúster se dirigen actualmente, consiguiendo doblar la facturación actual al nuevo sector cliente CCC.
- Objetivo 7: Incremento de un 5% en el porcentaje de valor añadido aportado por la asociación clúster al territorio de la CAPV.

Fuente: Elaboración propia.

7. Fase I: La Planificación

Etapa 6: Definición de los indicadores para el aprendizaje y mejora de la red de cooperación

En este capítulo...

Abordamos la etapa final del proceso de planificación, una vez definidos los objetivos estratégicos que la red debe abordar en el próximo trienio, avanzamos en la concreción de los indicadores para el aprendizaje y mejora.

Para finalizar este capítulo se presenta la definición de indicadores en el proyecto de evaluación participativa llevada a cabo en el caso de estudio de la Asociación Clúster KOOPERA.

7.1. La definición de los indicadores para el aprendizaje y mejora ¿por qué es necesaria?

El esfuerzo realizado en la identificación de retos y definición de objetivos de la red resulta necesario para que la red pueda a través de ellos realizar la misión de la política de cooperación, que en rasgos generales, no es sino mejorar la competitividad de la red a través de la cooperación. Y, por ello, en la definición de indicadores, no debemos olvidarnos de este aspecto, los indicadores tienen que ayudar a la red a poder cumplir esta misión, tienen que aportarle información sobre si la red está mejorando su competitividad a través de la cooperación.

Como ya se ha dicho, en los procesos de evaluación tradicionales, los objetivos e indicadores de la evaluación estaban definidos por defecto. Sin embargo, en los enfoques de evaluación participativa, son los grupos de interés de la política de cooperación los que están implicados en la definición de los indicadores a partir de los objetivos y retos seleccionados. Una vez consensuados los objetivos estratégicos, hace falta ponernos de acuerdo en la definición de una serie de indicadores que permitan aportarnos información suficiente y continua sobre el cumplimiento de los objetivos que se han establecido en el marco de la red.

En definitiva, desde este enfoque de evaluación participativa, la definición de indicadores es necesaria no porque deseemos realizar un seguimiento de los resultados finales obtenidos por la red, sino porque aspiramos a hacer seguimiento del proceso de implantación de la política. Al disponer de información sobre este proceso, seremos capaces de aprender y mejorar, no solo la gestión o los resultados de la propia red, sino incluso la propia política de cooperación. Por tanto, estamos ante un tipo de evaluación formativa, es decir, que además de permitir valorar el cumplimiento en el objetivo, permite apoyarlo en su avance. De ahí que el proceso de evaluación pasa a integrarse en la política y deja de ser, algo externo o ajeno a la misma. En consecuencia, es necesario entender que esta perspectiva de evaluación exige otro tipo de indicadores distintos a los tradicionalmente empleados en evaluación, ya que constituye un proceso formativo en paralelo.

7.2. ¿Qué entendemos por indicadores para el aprendizaje y mejora de la red de cooperación?

A partir de los objetivos estratégicos aprobados se deben decidir los indicadores para el aprendizaje y mejora que la red va a utilizar. En términos globales, se deben definir un conjunto de indicadores de distintos niveles y naturaleza para responder a los objetivos estratégicos de la red previamente seleccionados.

En el contexto de la evaluación, un indicador puede definirse como una medición del éxito de una política que produce información que posibilita a los agentes implicados una mejor comunicación, negociación o toma decisiones.

Los indicadores seleccionados, al igual que ocurría con los objetivos, deben cumplir, en términos generales, las siguientes características:

- Estar estrechamente vinculados al menos a uno de los objetivos estratégicos previamente definidos.
- Medirse de forma independiente y con base científica.
- Proporcionar información clara, simple y fácilmente comunicable y entendible.

A partir de los objetivos estratégicos que los agentes han acordado en la etapa anterior, el equipo de evaluación debe identificar una propuesta que recoja un conjunto estructurado de indicadores potenciales para responder adecuadamente a la totalidad de objetivos de la red.

Tal y como se presenta en el Cuadro 1, cada indicador incluido en esta batería propuesta debe ir acompañado de la siguiente información: denominación del indicador, forma de cálculo, valor de la información aportada en relación al objetivo estratégico asociado al mismo, el rango de los valores meta necesarios para establecer el grado de éxito o fracaso en la evaluación del mismo, fuente de los datos, métodos de recopilación de los mismos, la frecuencia de la actualización de datos y, finalmente, el responsable de su mantenimiento.

Cuadro 1. Propuesta de formato para la definición de indicadores

<i>Código indicador</i>	<i>Indicador 1</i>	<i>Indicador 2</i>	<i>...</i>
Denominación			
Fórmula de cálculo			
Objetivo estratégico			
Rango de valores meta			
Fuente de datos			
Método de recopilación			
Frecuencia actualización			
Responsable de su mantenimiento			

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo y teniendo en cuenta que estamos intentando evaluar políticas de cooperación y no otro tipo de cuestiones, a continuación se presentan una serie de recomendaciones que esta batería de indicadores debería cumplir:

- Eficacia en la medición: En primer lugar, destacar que los indicadores deben permitir valorar el avance en los objetivos estratégicos en cooperación a desarrollar a lo largo del periodo.
- Carácter cuantitativo y cualitativo: Estos indicadores no sólo deben ser cuantitativos, sino también de carácter cualitativo y opinático, de forma que inciten a la reflexión y aprendizaje y no sólo a la evaluación y control.
- Relevancia vs. Exhaustividad: No se trata de definir una batería exhaustiva de indicadores sino de seleccionar unos pocos indicadores prioritarios. De nuevo, se trata de reflexionar y mejorar, no tanto de controlar todas las actividades que se desarrollan en el marco de la red.

- Carácter dinámico: Es importante su carácter dinámico, no están concebidos para evaluar la situación actual sino para guiar el desarrollo y evolución de los conceptos que miden.
- Disponibilidad: Los indicadores deben ser medibles, fiables y fácilmente disponibles. Permitiendo, calcular de forma ágil y económica el valor actual del indicador y poder compararlo con el valor meta del mismo.

7.3. La definición de los indicadores ¿quién debe participar? y ¿cuáles son los pasos a dar?

La naturaleza de las políticas de cooperación, con vistas al fortalecimiento de la red y de las instituciones en ella implicadas, aconseja el desarrollo de un proceso de negociación de los indicadores para el aprendizaje y mejora para alcanzar el máximo consenso y su aprobación por un amplio número de los agentes implicados en la red. Precisamente es en esta etapa de definición de indicadores en la que resulta especialmente necesario sensibilizar e interiorizar en el conjunto de los agentes implicados en la política el nuevo papel que juegan ellos en este proceso evaluativo. Según el enfoque adoptado en esta metodología, los agentes no son objetos, sino sujetos participantes en la evaluación. Estos agentes deben definir en qué debe mejorar la política y por ello, el proceso de evaluación no tiene el carácter penalizador para ellos sino que debe ser entendida como una herramienta de apoyo que trabajará a favor de los implicados en el proceso evaluador.

Debido al carácter técnico que supone la definición y selección de indicadores y la importancia de asegurar cada uno de los requisitos descritos en el apartado anterior, el equipo de evaluación realizará un trabajo previo de preparación de una propuesta de batería de indicadores que posteriormente presentará a la totalidad de los grupos de interés implicados en el proceso.

En este paso final del proceso de planificación, los equipos de responsables y participantes de cada uno de los objetivos estratégicos debaten y contrastan, en una tercera jornada de planificación, el marco de los indicadores propuesto de forma que se asegure el compromiso del equipo de responsables y participantes de cada objetivo con la forma de evaluación del mismo. El objetivo de esta Jornada es consensuar y aprobar la selección final de los indicadores, junto con los métodos de recopilación de datos, además de establecer un consenso en torno al calendario para la aplicación de la evaluación en curso. Así, como resultado de esta actividad, el modelo completo de evaluación será aprobado y estará listo para ser aplicado, tal y como se presenta en el Cuadro 2.

Primer hito. *Preparación de la propuesta de indicadores por parte del equipo de evaluación y del cronograma global de evaluación*

El equipo de evaluación elabora una primera propuesta de indicadores para el seguimiento de la totalidad de objetivos estratégicos aprobados. Esta propuesta no solo identifica el nombre y fórmula de cálculo del indicador sino que tiene que recoger otros aspectos importantes ya previamente definidos en el Cuadro 1.

Tal y como se ha explicado en el apartado anterior, el equipo de evaluación debe tener presente que la batería de indicadores no pretende ser exhaustiva ni tiene objetivo de control de la actividad de la red; por el contrario, los indicadores deben servir para poder ir mejorando las dinámicas de la red con objeto de llegar a un mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos aprobados.

Asimismo, una de las cuestiones fundamentales que debe concretarse en esta propuesta son las fuentes y métodos de recopilación de la información. Respecto a este tema es fundamental que se propongan unos mecanismos sencillos que no requieran excesiva inversión de tiempo por parte de los agentes implicados en el proceso de evaluación.

Finalmente, el equipo de evaluación, teniendo en cuenta el calendario de gestión de la red de cooperación, deberá realizar una propuesta de implantación del calendario de evaluación. Una vez aprobados los indicadores, finaliza la etapa de planificación y por tanto hay que establecer tiempos y responsables para la etapa de ejecución, aprendizaje y mejora y, finalmente, la etapa de difusión.

Cuadro 2. Hitos de la etapa 6: aprobación de la batería de indicadores para el aprendizaje y mejora

Hitos	Objetivos	Metodología	Documento-guía
PRIMER HITO Preparación de la propuesta de los indicadores por parte del equipo de evaluación.	Obtener por parte del equipo de evaluación de una propuesta de indicadores a partir de los objetivos estratégicos aprobados.	Definición de los indicadores cuantitativos necesarios. Búsqueda y adaptación de escalas de medición contrastadas para objetivos cualitativos establecidos.	Requisitos que deben cumplir los indicadores (véase apartado 2 del presente capítulo)
SEGUNDO HITO Reflexión y consenso sobre los indicadores a aplicar.	Obtener una batería de indicadores consensuada a partir de la reflexión y consenso entre los grupos de interés.	Jornada-Taller al que son convocados la totalidad de los grupos de interés (Cuadro 3-1. ^a y 2. ^a parte). El equipo de evaluación presentará la batería de indicadores propuesta y planteará una serie de dinámicas para promover la reflexión y mejora de la batería de indicadores propuesta.	Cuadro 3. Documento-guía de la Jornada de definición de indicadores
TERCER HITO Aprobación del modelo completo de evaluación.	Aprobación del marco de indicadores seleccionados. Aprobación del modelo completo de evaluación y de su calendario global de implantación.	Jornada-Taller al que son convocados la totalidad de los grupos de interés (Cuadro 3-3. ^a parte). El equipo de evaluación presenta la batería final de indicadores seleccionados. Votación de los representantes de los distintos grupos de interés de la red. Decisión colegiada por consenso.	

Fuente: Elaboración propia.

Segundo hito. Reflexión y consenso sobre indicadores a aplicar

Al finalizar este hito, el equipo de evaluación obtiene una relación consensuada de indicadores para la evaluación de la red acordados de forma participativa por los equipos de responsables y participantes de los objetivos estratégicos definidos.

Esta batería de indicadores se consensua a través de una Jornada a la que son convocados la totalidad de los grupos de interés implicados. Al igual que en las dos anteriores etapas, según el número de grupos de interés que componen cada red esta Jornada se podrá desarrollar bien a través de un taller único o bien mediante talleres de reflexión paralelos. Cada taller podrá tener como máximo 50 participantes, pudiendo haber varios participantes de cada uno de los agentes de la red.

En esta Jornada, el equipo de evaluación tras la presentación detallada de la propuesta de indicadores, plantea una serie de dinámicas para promover la reflexión compartida sobre los indicadores propuestos (véase Cuadro 3) entre los equipos responsables y participantes de cada uno de los objetivos estratégicos establecidos.

Con el fin de que se reflexione sobre ellos, se discutan, se propongan propuestas de mejora, etc... cada una de estas modificaciones a la batería propuesta será objeto de reflexión conjunta y aprobación en caso en que se llegue a un consenso de los participantes. El objetivo final es que el colectivo participante en cada objetivo estratégico se sienta cómodo con los indicadores finalmente definidos, conforme a los cuales la red va a hacer seguimiento de sus objetivos.

Tercer hito. *Aprobación del modelo completo de evaluación*

Una vez debatidas tanto la batería de indicadores como los métodos de recopilación de los datos y el resto de atributos definidos en el Cuadro 1, en el mismo taller se procede a la aprobación del conjunto del modelo para proceder a una mayor concreción en el calendario del proceso de implantación.

Esto supone por un lado, la aprobación del cronograma de evaluación presentado por el equipo de evaluación, en coordinación con la estructura organizativa de la red de cooperación, a seguir en las siguientes fases (Ejecución, Aprendizaje-mejora y Difusión de resultados). Y, por otro lado, acordar el inicio del proceso de captura de la información de los datos necesarios para el cálculo de los indicadores necesarios para la evaluación.

Finalmente se deberá alcanzar un consenso para la aprobación del modelo de evaluación completo (véase Cuadro 3).

*Cuadro 3. Planificación del proyecto:
documento-guía para la Jornada de Definición de indicadores para el aprendizaje y mejora*

<i>Guía Jornada de Definición de Indicadores</i>
<i>Duración:</i> 3 horas <i>Formato:</i> Sesión plenaria y Talleres paralelos (en caso necesario)
Introducción de la jornada Se presentan los objetivos de la jornada y el orden del día de la misma.
Objetivos principales de la jornada <ul style="list-style-type: none">— Reflexión de forma individual y conjunta en los equipos de responsables y participantes de cada objetivo sobre la batería de indicadores para el aprendizaje y mejora propuesta por el equipo de evaluación.— Puesta en común de las propuestas de modificación identificadas en los distintos grupos de reflexión.— Aprobación del modelo completo de evaluación de la red de cooperación.
Orden del día de la jornada <i>Primera parte: Presentación de la propuesta de los indicadores</i> Definidos por parte del equipo de evaluación partiendo de los objetivos estratégicos aprobados en la jornada previa, con objeto de contextualizar la <i>reflexión individual y grupal</i> sobre la batería presentada, así como presentación de las condiciones que deben cumplir los indicadores a definir. Tiempo para la reflexión individual sobre la batería de indicadores propuesta y reflexión conjunta en grupos de reflexión sobre la misma cuestión. Cada objetivo será trabajado por el equipo de responsables y participantes definidos para el mismo. <i>Duración máxima:</i> 50 minutos. <i>Metodología:</i> Presentación oral por parte del equipo de evaluación de la batería de indicadores propuesta. Reflexión individual siguiendo un guión predeterminado. Configuración de grupos de trabajo y Reflexión conjunta sobre misma cuestión. <i>Temas a abordar:</i> En la reflexión individual y grupal se abordan los bloques temáticos siguientes: <ul style="list-style-type: none">— En cada objetivo estratégico, reflexiona sobre la siguiente cuestión: ¿consideras que los indicadores propuestos nos aportarán información relevante para su consecución y para poder emprender acciones de mejora para la red de cooperación? Si no es así, define una propuesta de mejora al respecto.— En cada indicador propuesto, reflexiona sobre la siguiente cuestión: ¿crees que cumple con los requisitos que los indicadores deberían cumplir? Si no es así, define una propuesta de mejora al respecto.— Desde el punto de vista global, ¿crees que falta/sobra algún indicador que podría mejorar la batería propuesta? Si es así, define una propuesta de mejora al respecto argumentando la necesidad de la misma.
PAUSA CAFÉ (10 minutos)

Segunda parte: Puesta en común sobre los indicadores para el aprendizaje y mejora de la red de cooperación. Aprobación del marco global de evaluación

Duración máxima: 110 minutos.

Metodología: Puesta en común de las reflexiones grupales. Cada portavoz dispondrá de un máximo de 5 minutos para explicar las valoraciones del grupo y las propuestas de modificación de la batería de indicadores presentada. El equipo de evaluación recoge las aportaciones de cada grupo y modera la puesta en común que realizan los distintos portavoces de los grupos, clasificando y agrupando las modificaciones presentadas por los distintos grupos.

PAUSA CAFÉ (10 minutos)

Metodología: El equipo de evaluación procede a presentar ordenadamente las modificaciones presentadas por los distintos grupos, se da la oportunidad de añadir valoraciones o realizar las aclaraciones necesarias y se procede a la votación sobre la oportunidad de cada una de ellas. Las modificaciones sobre las que se llegue a un consenso se incorporan al marco de evaluación.

Asimismo, el equipo de evaluación presenta el cronograma de implantación y las etapas del mismo con objeto de que se aprueben las fechas de ejecución de cada una de ellas. Es conveniente que la presentación del cronograma del proceso sea presentado por personas que pertenecen a la estructura organizativa de la red o que sean responsables de la política y no tanto por parte del equipo de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

Principales lecciones del capítulo

- «Resulta necesario realizar una evaluación formativa es decir que no solo que permite valorar el cumplimiento en el objetivo, sino que permite apoyarlo en su avance. De ahí que el proceso de evaluación pasa a integrarse en la política y deja de ser, algo externo o ajeno a la misma.»
- «Entender que esta perspectiva de evaluación exige otro tipo de indicadores distintos a los tradicionalmente empleados en evaluación, ya que constituye el foco es el aprendizaje y mejora.»
- «Resulta especialmente necesario sensibilizar e interiorizar en el conjunto de los agentes implicados en la política el nuevo papel que juegan ellos en este proceso evaluativo. Según el enfoque adoptado en esta metodología, los agentes no son objetos, sino sujetos participantes en la evaluación. Estos agentes deben definir en qué debe mejorar la política y por ello, el proceso de evaluación no tiene el carácter penalizador para ellos sino que debe ser entendida como una herramienta de apoyo que trabajará a favor de los implicados en el proceso evaluador.»
- «No se trata de definir una batería exhaustiva de indicadores sino de seleccionar unos pocos indicadores prioritarios. De nuevo, se trata de reflexionar y mejorar, no tanto de controlar todas las actividades que se desarrollan en el marco de la red.»
- «Resulta importante destacar el carácter dinámico de los indicadores elegidos, no están concebidos para evaluar la situación actual sino para guiar el desarrollo y evolución de los conceptos que miden.»
- «Los indicadores deben ser medibles, fiables y fácilmente disponibles. Permitiendo, calcular de forma ágil y económica el valor actual del indicador y poder compararlo con el valor meta del mismo.»

Caso de estudio: el proyecto de evaluación participativa en la Asociación Clúster KOOPERA

Partiendo de los objetivos estratégicos definidos en la Asociación Clúster KOOPERA (véase Cuadro 6 del capítulo anterior), el equipo de evaluación desarrolló una propuesta-marco de indicadores que los equipos de responsables de cada objetivo utilizaron como punto de partida en la Jornada de Definición de Indicadores.

En este sentido, el objetivo era definir una propuesta- marco de indicadores que ofreciera una batería coherente de indicadores que integrase los distintos tipos de objetivos definidos: objetivos de capital social, objetivos de madurez asociativa, objetivos de resultados de competitividad de la red y, finalmente, objetivos de impacto en el entorno:

- Objetivos facilitadores o de capital social: Dentro de esta categoría de objetivos los indicadores deben reflejar el nivel de capital social de la red de cooperación, condición básica para una cooperación efectiva. Por ello, se proponen indicadores que van a medir tres dimensiones básicas del capital social: el capital social estructural, el capital social relacional y el capital social cognitivo de la red de cooperación, tal y como se presenta en la Figura 1.

Figura 1. Modelo de medición para los objetivos de capital social



Fuente: Elaboración propia.

- Objetivos de madurez asociativa: Para este bloque de objetivos se diseñaron una serie de indicadores que pudieran actuar como un termómetro del nivel de madurez asociativa o lo que es lo mismo de nivel de cumplimiento con la filosofía clúster. Por ello, el modelo de medición de estos objetivos de madurez asociativa en el caso de KOOPERA se definió a partir de la pirámide definida para la Política Clúster de la CAPV, que permite establecer conclusiones del nivel de madurez asociativa en relación a los distintos niveles de la pirámide, tal y como se presenta en la Figura 2.

Figura 2. Pirámide de Cooperación para la Política Clúster de la CAPV



Fuente: Gobierno Vasco y elaboración propia.

- Objetivos de resultados de competitividad de la red: Los indicadores de este bloque de objetivos están diseñados para capturar el nivel de cumplimiento en los objetivos estratégicos específicos que persiguen mejorar la competitividad de la red de cooperación.
- Objetivos de impacto en el entorno: Los indicadores de este bloque de objetivos están diseñados para capturar el impacto de la Asociación Clúster KOOPERA en la economía del País Vasco.

En el Cuadro 4, se presenta una relación de ejemplos de indicadores aprobados en la Asociación Clúster KOOPERA.

Cuadro 4. Ejemplos de indicadores aprobados en la Asociación Clúster KOOPERA¹

<i>Bloques de objetivos estratégico</i>	<i>Dimensiones de medición</i>	<i>Indicadores de medición</i>
Objetivos de madurez asociativa		
OBJETIVO 1: Aumento en el nivel de madurez asociativa del nivel 1 actual al nivel 2. OBJETIVO 2: Aumentar un 30% el número de proyectos en cooperación estratégicos entre los asociados.		
Madurez Asociativa	¿Cual crees que es el nivel de cooperación actualmente existente en la Asociación Clúster KOOPERA?	1. Escala de madurez asociativa: <ul style="list-style-type: none"> — Nivel 1: Presencia en actividades e intercambio de información. — Nivel 2: Captura y difusión de la información estratégica. — Nivel 3: Identificación de sinergias. — Nivel 4: Prioridad en los intereses colectivos. — Nivel 5: Generación de grupos de empresas en cooperación. 2. Número de proyectos en cooperación. 3. Número de proyectos estratégicos en cooperación.
Objetivos de capital social		
OBJETIVO 3: Aumentar un mínimo del 20% la confianza, reciprocidad y compromiso declarado por las empresas miembros de la asociación clúster.		
Capital Social (CS) ¹	CS Relacional: medición de la confianza, reciprocidad y compromiso existentes en la red KOOPERA	Indicador sintético de capital social (valor de 0 a 1)
	CS Estructural: medición de las relaciones actuales y deseadas en la red	
	CS Cognitivo: medición de la visión compartida y percepción de los objetivos comunes	

¹ La medición del concepto capital social a través de sus distintas dimensiones, se realizó mediante la aplicación de escalas ad-hoc desarrolladas para la red KOOPERA.

<i>Bloques de objetivos estratégico</i>	<i>Dimensiones de medición</i>	<i>Indicadores de medición</i>
Objetivos de resultados de competitividad		
<p>OBJETIVO 4: Aumentar un 20% el número de patentes en el sector AAA obtenidas a partir de proyectos de innovación conjuntos entre empresas clientes y proveedores de la asociación clúster.</p> <p>OBJETIVO 5: Incluir en la asociación clúster al menos tres empresas proveedoras del sector BBB que completan la cadena de valor de la asociación clúster.</p> <p>OBJETIVO 6: Ampliar la diversificación de los sectores clientes finales a los que las empresas de la asociación clúster se dirigen actualmente, consiguiendo doblar la facturación actual al nuevo sector cliente CCC.</p>		
Resultados	Crecimiento innovación y proyectos de innovación conjuntos	N.º de patentes en el sector AAA. N.º Proyectos de I+D en colaboración en el sector AAA.
	Ampliación de la cadena de valor en KOOPERA	N.º de empresas nuevas en KOOPERA proveedoras del sector BBB. N.º de empresas no miembros del sector BBB contactadas.
	Crecimiento facturación a nuevos clientes	N.º de nuevos clientes pertenecientes a los nuevos sectores clientes. % crecimiento de la facturación en nuevos sectores clientes.
Objetivos de impacto en el entorno		
OBJETIVO 7: Incremento de un 5% en el porcentaje de valor añadido aportado por la asociación clúster al territorio de la CAPV.		
Impacto	Crecimiento del aporte del VA de KOOPERA al PIB del País Vasco	% incremento del valor añadido de KOOPERA al PIB del País Vasco.

Fuente: Elaboración propia.

8. Fase II: La Ejecución

En este capítulo...

... nos adentramos en la ejecución del proceso de evaluación, una vez consensuado y aprobado el marco de evaluación definido en la fase de planificación.

En esta fase, los agentes involucrados en la política de cooperación definen y desarrollan proyectos y actividades con objeto de alcanzar los objetivos establecidos.

De forma paralela a esta ejecución se irá realizando la recogida y preparación de la información con el fin de poder, en función de los plazos establecidos en el cronograma del proceso, ir realizando los procesos de reflexión, aprendizaje y mejora de forma continua en el periodo establecido, aspecto en el que se profundiza en el capítulo siguiente de la presente guía.

8.1. La ejecución ¿qué tenemos que hacer en esta fase?

En la fase de ejecución, teóricamente los miembros de la red ejecutan lo planificado y en ese sentido, desarrollarán las actividades y proyectos necesarios para el cumplimiento de los retos y objetivos consensuados.

La fase de ejecución es una fase intermedia entre la planificación y los procesos de aprendizaje y mejora, ya que apoyándose en los elementos de evaluación definidos durante la fase de planificación, en esta fase, los miembros de la red desarrollan las actividades cuyos resultados serán objeto de análisis, reflexión y mejora en la fase siguiente.

En esta fase podemos distinguir dos planos de actuación diferentes:

- La ejecución de actividades y proyectos en el marco de la red de cooperación: En esta fase, tal y como acabamos de apuntar, los equipos de responsables y participantes definidos para cada objetivo estratégico, definirán su programa de acciones con objeto de desarrollar las actividades necesarias que lleven al cumplimiento de los objetivos definidos y a la recopilación de la información necesaria para elaborar los indicadores acordados. En esta etapa, la estructura organizativa de la red (el equipo de gestión de la red de cooperación) en tanto en cuanto miembro participante/responsable de los objetivos estratégicos definidos participará y promoverá las actividades a desarrollar durante el periodo.
- Los procesos de recopilación de datos de cara a la fase de aprendizaje y mejora: En este caso, será la estructura organizativa de la red de cooperación junto con el equipo de evaluación quien se deberá dedicar al desarrollo de los procesos y herramientas de recopilación de datos y a la puesta en marcha de la recogida de estos datos con el fin de disponer de los mismos de una forma eficaz y eficiente de cara a la siguiente fase, donde se desarrolla el proceso de aprendizaje.

8.2. La ejecución ¿cuáles son las fuentes y métodos más habituales para recopilar los datos?

La batería de indicadores aprobada en la etapa de planificación constituirá la referencia a partir de la cual se procede a recopilar la información de la forma que aporte más valor al proceso. El método elegido para reunir los datos debe subordinarse a la naturaleza y utilidad de la información que se pretende recoger. En este sentido, Díez (2002) sostiene que «la calidad final de la evaluación no depende de los métodos utilizados, sino de la utilidad de la información producida y su capacidad para ofrecer valiosas respuestas».

Las fuentes de información más habituales serán probablemente las que se mencionan a continuación:

- Informes Anuales publicados por la red de cooperación.
- Datos estadísticos proporcionados por institutos oficiales de estadística u otras instituciones productoras de datos estadísticos.
- Datos cuantitativos procedentes de fuentes primarias como encuestas de evaluación ad-hoc realizadas para cubrir las necesidades de la evaluación.
- Datos cualitativos u opinático recopilados directamente de los agentes afectados por la política de cooperación mediante encuestas o entrevistas en profundidad.

En general, los datos cuantitativos no serán suficientes para hacer una evaluación completa de este tipo de política, ya que la información cualitativa obtenida directamente de los agentes es de vital relevancia para extraer aprendizajes del proceso de ejecución. En este sentido, encuestas a los agentes de la red de cooperación servirán para recopilar gran parte de la información cualitativa que se haya planificado obtener en la fase anterior. Referente a las encuestas, cabe destacar que la digitalización de la recogida de información desde el emisor de la misma, permitirá simplificar y agilizar tanto la captura como el tratamiento de los datos base del cálculo de los indicadores.

Asimismo, es probable que los datos provenientes de encuestas y cuestionarios no sean suficientemente ricos y que sea necesario recopilar información adicional que complementa estos datos a través de entrevistas en profundidad sobre cuestiones específicas entre el equipo de evaluación y parte de los agentes implicados en la política de cooperación.

En el caso de las entrevistas en profundidad, las personas entrevistadas, no podrán limitarse a los miembros de la red o a los profesionales encargados de la estructura organizativa de la red o a los responsables de la política de cooperación, sino que también podrían incluir agentes externos a la red o expertos, cuya opinión es interesante para medir el impacto de la política de cooperación.

8.3. En los procesos de recopilación de datos ¿qué se debe tener en cuenta?

A continuación se presentan una serie de recomendaciones generales que conviene tener en cuenta en la puesta en marcha de los procesos de recopilación y tratamiento de datos:

- ¿Quién se encarga de la captura y tratamiento de la información?: El equipo de evaluación liderará el desarrollo de la herramienta de información y el proceso de recopilación de datos, aunque este paso podría implicar a otros agentes de la red, sobre todo a la estructura organizativa de la red que deberá estar totalmente implicada en estos procesos ya que va a ejercer durante el proceso de recogida de datos de tractora para que realmente las fuentes suministren los datos y se traten de la forma prevista en la planificación.
- ¿Cómo se deben recopilar y tratar estos datos?: La eficiencia en la recogida y tratamiento de los datos es fundamental para no desmotivar el proceso de evaluación. Concretamente, la digitalización de los procesos es fundamental por distintos motivos. Por un lado, con objeto de agilizar, el tiempo dedicado por los miembros de la red en tanto en cuanto suministradores de datos; como, por otro lado, automatizar el tratamiento de los datos base para el cálculo automático no solo de los indicadores sino de las salidas de información paquetizadas que sean necesarias para apoyar el proceso de aprendizaje y mejora de la red de cooperación.

— ¿En qué momento se deben capturar los datos?: Los procesos de aprendizaje y mejora objetivo de todo este proceso de recopilación de datos son de carácter continuo. Sin embargo, la recopilación y tratamiento de datos debe concentrarse en algunos momentos determinados, de forma que la carga de trabajo asociada a estos procesos de captura y tratamiento de datos se concentre en momentos determinados del periodo trienal, siendo adecuada una periodicidad no mayor que la anual.

8.4. ¿Cuáles son los principales problemas que pueden surgir en esta fase?

En primer lugar resulta evidente que al igual que en el resto de fases, no conseguir la necesaria y diligente participación de los miembros de la red en el proceso de recopilación de datos impide la obtención de resultados y, en todo caso, retrasa el avance en el cronograma previsto.

En segundo lugar, la posible falta de agilidad en el tratamiento de los datos brutos obtenidos para la obtención en plazos de los indicadores y de la información necesaria para poder evaluar los resultados de la red. La planificación del proceso de recogida de datos y la automatización del tratamiento de datos permitirá minimizar este riesgo.

En tercer lugar, la identificación de desajustes entre los datos recopilados y los comportamientos observados en la red, puede arrojar dudas sobre la fiabilidad de los datos obtenidos. En estos casos, se debe aislar los datos dudosos que puedan poner en peligro la validez y credibilidad de la evaluación.

En cuarto lugar, dado que la recopilación de datos va a requerir la dedicación de tiempo por parte de los miembros de la red, resulta fundamental la puesta en valor del proceso. El hecho de que cada objetivo sea asignado a un equipo de responsables que se comprometan con el mismo, permitirá paliar este riesgo, ya que los distintos miembros se sentirán contribuyendo a los objetivos de la red, en la que de una u otra forma están ellos implicados y son en parte responsables.

Finalmente, la dinamización del proceso a lo largo del tiempo resulta fundamental. En este sentido, el papel del equipo de evaluación pero sobre todo el de la estructura organizativa de la red es fundamental para reforzar a lo largo del tiempo el compromiso de la red con el proyecto.

Principales lecciones del capítulo

- «La estructura organizativa de la red de cooperación junto con el equipo de evaluación se deberá dedicar al desarrollo de los procesos y herramientas de recopilación de datos y a la puesta en marcha de la recogida de estos datos con el fin de disponer de los mismos de una forma eficaz y eficiente de cara a la siguiente fase, donde se desarrolla el proceso de aprendizaje.»
- «La calidad final de la evaluación no depende de los métodos utilizados, sino de la utilidad de la información producida y su capacidad para ofrecer valiosas respuestas.»
- «Resulta necesario recopilar información adicional que complemente estos datos a través de entrevistas en profundidad sobre cuestiones específicas entre el equipo de evaluación y parte de los agentes implicados en la política de cooperación.»
- «La eficiencia en la recogida y tratamiento de los datos es fundamental para no desmotivar el proceso de evaluación.»
- «La digitalización de estos procesos no solo se refiere a la automatización del tratamiento de los datos base sino la paquetización de las salidas de información resulta necesario para apoyar el proceso de aprendizaje y mejora de la red de cooperación».

Caso de estudio: El proyecto de evaluación participativa en la Asociación Clúster KOOPERA

Los datos necesarios para construir los indicadores especificados en el capítulo anterior fueron recopilados gracias a una simple aplicación on-line. Alrededor de un 65% de los miembros de la red cumplieron a tiempo los datos requeridos y se llegó a algo más de un 75% tras una labor de refuerzo realizada por el equipo de dirección de KOOPERA, muestra que se consideró representativa del total de la asociación.

9. Fase III: El Aprendizaje para la mejora y difusión de resultados

Este capítulo...

... presenta una fase fundamental, la fase de aprendizaje y mejora, que constituye el verdadero objetivo de todo el proceso. Es decir, realmente lo que queremos conseguir con todo este proceso es que podamos aprender y mejorar las dinámicas de la red de cooperación y, por supuesto, la propia política de cooperación. De nuevo, al final del capítulo se presenta un resumen de las lecciones aprendidas en el proceso de evaluación de la Asociación Clúster KOOPERA.

9.1. ¿Qué tipos de aprendizaje podemos obtener del proceso?

En esta fase, los agentes involucrados en la política de cooperación reflexionan sobre los resultados obtenidos de cara a definir acciones de mejora que lleven al mejor cumplimiento de la política de cooperación.

Evidentemente, los aprendizajes que en cada red de cooperación se puedan obtener son claramente muy diversos. Sin embargo y con ánimo de guiar la identificación de distintos tipos de resultados de aprendizaje que se generan de este proceso, procedemos a continuación a clasificarlos en dos distintos niveles de aprendizaje: un nivel de aprendizaje de carácter general, es decir, que se tiene que poder extraer en cualquier caso sobre el conjunto de la red de cooperación y, por otro lado, un nivel de aprendizaje específico que versará sobre cuestiones particulares de cada red de cooperación.

Respecto al nivel de aprendizaje general, con los resultados de este tipo de evaluación no solo pretendemos saber qué hemos conseguido o qué no hemos conseguido, sino que lo que nos interesa es saber por qué no lo hemos conseguido y cómo podemos mejorar para alcanzar mejores resultados. En este sentido, a continuación se destacan algunas de las dimensiones claves sobre las que deberíamos poder extraer conclusiones para mejorar el funcionamiento de la red y de la política de cooperación:

- *El nivel de capital social existente en la red.* Tal y como se ha presentado anteriormente, el nivel de capital social de la red de cooperación es un antecedente fundamental a la existencia de cooperación entre los miembros de una red. En este sentido, aprender sobre la red en términos de capital social ayudará a conocer las bases sobre las cuales se podrán sustentar acciones de mejor o de promoción de la cooperación.
- *El grado de madurez asociativa de la red de cooperación.* Este es uno de los resultados de aprendizaje más interesantes del proceso evaluación realizado. En esta dimensión no solo pretende valorar los resultados de cooperación obtenidos y compararlos con lo planificado sino motivar una reflexión algo más comprensiva sobre el nivel de cooperación existente en la red y por tanto el grado de madurez que ha propiciado la política de cooperación.
- *El nivel de alineamiento estratégico de los proyectos en colaboración desarrollados.* En esta dimensión se profundiza en el estudio del nivel de cooperación, analizando el nivel de alineamiento de las actividades de la red con los retos y objetivos estratégicos definidos.

—*La definición de acciones de mejora generales o revisión de la planificación realizada.* El análisis y reflexión sobre estas tres dimensiones permitirá a los grupos de interés que participen en esta fase generar un conocimiento sobre la situación de la red en su conjunto que permitirá diseñar acciones de mejora a nivel general de la red de cooperación.

El nivel de aprendizaje específico, se refiere a que el proceso de ejecución y los resultados de los indicadores consensuados permitirán normalmente ir más allá de las dimensiones generales identificadas anteriormente. Aprender sobre la heterogeneidad interna de las redes de cooperación permitirá profundizar en el conocimiento de las distintas realidades existentes y en las causas/motivos que condicionan los resultados de evaluación obtenidos. Es decir, no nos quedaremos en una evaluación general de la red como un conjunto o un todo, sino que vamos a ir a un análisis más micro, de miembros o conjuntos de miembros de la red, con el fin de mejorar situaciones particulares que aunque afectan solo a una parte de la red de cooperación su mejora puede tener un efecto sistémico en la mejora del conjunto. La heterogeneidad interna de las redes de cooperación hace necesario profundizar en las siguientes dimensiones:

- El conocimiento de distintas tipologías de miembros dentro de la red de cooperación.* Normalmente los datos recopilados nos permitirán identificar distintas situaciones respecto al grado de conocimiento mutuo, relación y cooperación entre distintos miembros de la red. Este conocimiento permitirá descubrir la heterogeneidad interna de las redes de cooperación para a partir de ella trabajar en promover la cooperación estratégica.
- La identificación de distintas problemáticas y barreras a la cooperación para cada una de las tipologías de miembros previamente identificadas.* La reflexión o diagnóstico conjunto de algunos de los resultados de la evaluación deberá permitir identificar distintas problemáticas que están actuando y provocando estos resultados. Para poder desarrollar este tipo de aprendizaje la participación en los procesos de reflexión de los miembros de la red afectados resulta fundamental.
- La definición de estrategias específicas de promoción de la cooperación.* Fruto de las dimensiones anteriores, en conjunto se deben poder definir estrategias o acciones concretas adaptadas a las distintas realidades identificadas que permitan la mejora de la red en su conjunto.

9.2. Aprendizaje y mejora ¿quién debe participar? y ¿cuáles son los pasos a dar?

Tal y como se decía al inicio del capítulo, la fase de aprendizaje y mejora es la fase más relevante del proceso, donde es necesario de nuevo contar con la participación del conjunto de los agentes implicados en la política de cooperación. Dado que se trata de una evaluación formativa cuyo objetivo es el aprendizaje y mejora, los agentes más que nunca son sujetos y no objetos de evaluación.

Esta fase se compone de distintos hitos que se describen a continuación y se presentan en el Cuadro 1.

Primer hito. *Preparación de los resultados de aprendizaje*

En esta fase, de nuevo, el equipo de evaluación realizará un trabajo previo de preparación de una propuesta de resultados de aprendizaje sobre los que guiar el debate y las sesiones de aprendizaje en las que se deberá involucrar a la totalidad de los grupos de interés implicados en el proceso.

La preparación de los resultados de aprendizaje no solo implica la recogida y presentación de los valores de los distintos indicadores aprobados. Supone además, la interpretación de los mismos y sobre todo, la presentación de una serie de resultados de aprendizaje derivados de los datos analizados según las pautas establecidas en el apartado anterior.

Esta labor preparatoria por parte del equipo de evaluación es muy importante, y conviene que se realice de forma compartida con algunos grupos de interés clave con objeto de matizar las interpretaciones de los valores obtenidos y enriquecer los aprendizajes a extraer de los mismos. En este sentido, es importante, en primer lugar, contar con las personas de la estructura organizativa de la red; en segundo lugar, compartir los resultados con los responsables de la política y en tercer lugar, con algunos miembros de la red que en cada caso se consideren relevantes resulta muy conveniente antes de lanzar la reflexión conjunta de los resultados obtenidos.

Cuadro 1. Hitos de la Fase III. Aprendizaje para la mejora y la difusión de resultados

Hitos	Objetivos	Metodología	Documento-guía
PRIMER HITO Preparación de los resultados de aprendizaje.	Preparar, por parte del equipo de evaluación, las salidas de información y propuesta de resultados de aprendizaje.	Tratamiento e Interpretación de los datos de los indicadores cuantitativos y cualitativos definidos. Reuniones de contraste de los resultados con grupos de interés clave.	
SEGUNDO HITO Reflexión, aprendizaje y propuestas de mejora.	Obtener un conjunto amplio de reflexiones en torno a los resultados obtenidos así como una batería de acciones de mejora para la red de cooperación.	Talleres y Seminarios al que son convocados la totalidad de los grupos de interés para debatir los resultados de aprendizaje presentados por el equipo de evaluación.	Cuadro 2. Documento-guía de los Talleres de Reflexión de resultados para el aprendizaje y mejora.
TERCER HITO Difusión y Aprobación final de resultados de la evaluación.	Difusión de los resultados, aprendizajes y propuestas de mejora para su aprobación en el marco de la red de cooperación.	Jornada a la que son convocados la totalidad de los grupos de interés y en la que el equipo de evaluación presenta los resultados finales de la evaluación y las propuestas de mejora. Aprobación del informe final de evaluación y propuestas de mejora por consenso..	Cuadro 3. Documento-guía de la Jornada de Difusión y Aprobación de Resultados.

Fuente: Elaboración propia.

Segundo hito. Reflexión, aprendizaje y propuestas de mejora

Una vez finalizada esta fase preparatoria, el equipo de evaluación organizará distintos talleres de aprendizaje y mejora donde los agentes implicados debaten y contrastan los resultados de aprendizaje extraídos. Estos talleres no tienen porque organizarse como sesiones paralelas dentro de una misma jornada como en las fases anteriores de planificación. Seguramente la reflexión y el aprendizaje hacen que sea más conveniente que exista un periodo de tiempo entre distintos foros para reposar las reflexiones y poder contrastarlas con otros agentes de la red. El equipo de evaluación de nuevo tendrá un papel integrador y bisagra fundamental ya que estará presente en todos estos foros de debate y reflexión y recogerá no solo las reflexiones de los distintos grupos sino también las ideas o propuestas de mejora.

De forma diferente al resto de etapas, el número de talleres que se organicen en cada red dependerá en gran medida de un variado número de factores y será el equipo de evaluación quien en cada caso decidirá la forma más adecuada de organizar a los miembros de la red en esos talleres de reflexión, según la tipología de los miembros, sus niveles de capital social, sus resultados de cooperación, problemáticas similares etc... En este caso, los talleres, no debieran ser tan numerosos como en otras etapas, tendrían que tener como máximo unos 20 participantes.

En estos talleres, el equipo de evaluación tras la presentación detallada de los resultados de evaluación, planteará una serie de dinámicas para promover la reflexión compartida sobre los resultados de la red (véase Cuadro 2).

*Cuadro 2. Aprendizaje y mejora:
documento-guía de los Talleres de Reflexión de resultados para el aprendizaje y mejora*

<i>Taller de Reflexión de Resultados</i>
<p><i>Duración:</i> 1,5 horas <i>Formato:</i> Talleres de trabajo, máximo 20 participantes</p>
<p>Objetivos principales del taller</p> <ul style="list-style-type: none"> — Presentación por parte del equipo de evaluación de resultados de aprendizaje del proceso de evaluación realizado. — Recogida de feed-back sobre los resultados y definición de acciones de mejora. <p>Orden del día de la jornada</p> <p><i>Primera parte: Presentación por parte del equipo de evaluación de resultados de aprendizaje del proceso de evaluación realizado</i></p> <p><i>Duración máxima:</i> 30 minutos. <i>Metodología:</i> Presentación oral por parte del equipo de evaluación de los resultados.</p> <p><i>Segunda parte: Debate entre los participantes del taller sobre los resultados de aprendizaje presentados para la identificación de acciones de mejora.</i></p> <p><i>Duración máxima:</i> 60 minutos. <i>Metodología:</i> Reflexión individual y grupal sobre informe de resultados e identificación de propuestas de mejora.</p> <p>Integración final por parte del equipo de evaluación de acciones de mejora a poner en marcha y búsqueda de consenso sobre ellas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tercer hito. *Difusión y aprobación final de resultados de la evaluación*

Finalmente, se celebrará una Jornada de Difusión y Aprobación de propuestas, tal y como se presenta en el Cuadro 1. Esta Jornada tiene fundamentalmente dos objetivos, por un lado, que el equipo de evaluación comparta con la totalidad de los grupos de interés los resultados finales de la evaluación y, por otro, que se consensúen las medidas a adoptar y finalmente se aprueben los resultados de la evaluación realizada (véase Cuadro 3).

El objetivo final es que el colectivo participante en la Jornada se sienta cómodo con la interpretación de la evaluación realizada y con las decisiones que se vayan a adoptar para mejorar la competitividad de la red. Finalmente se deberá alcanzar consenso para la aprobación del modelo de evaluación completo. Normalmente esta Jornada se podría celebrarse aprovechando el marco de algún evento relevante de la red de cooperación y no en solitario. Su duración no tiene porque ser superior de dos horas, ya que entendemos que se han pasado varias semanas reuniendo a distintos grupos de interés en los foros de debate presentados en el hito anterior y por tanto, se convocará esta Jornada cuando el tema esté lo suficientemente maduro y aceptado.

Cuadro 3. Aprendizaje y mejora: documento-guía de la Jornada de Difusión y Aprobación de Resultados

<i>Guía Jornada de Difusión y Aprobación de Resultados</i>
<p><i>Duración:</i> 2 horas <i>Formato:</i> Sesión plenaria</p>
<p>Introducción de la jornada</p> <p>Se presentan los objetivos de la jornada y el orden del día de la misma.</p> <p>Objetivos principales de la jornada</p> <ul style="list-style-type: none"> — Presentación por parte del equipo de evaluación de resultados de aprendizaje del proceso de evaluación realizado y de las acciones de mejora. — Aprobación de los resultados de evaluación presentados y de las acciones de mejora para el siguiente periodo. <p>Orden del día de la jornada</p> <p><i>Primera parte: Presentación por parte del equipo de evaluación de resultados de aprendizaje del proceso de evaluación realizado y de las acciones de mejora. Presentación de enmiendas por parte del auditorio.</i></p> <p><i>Duración máxima:</i> 50 minutos. <i>Metodología:</i> Entrega de informe final de resultados de evaluación. Presentación oral por parte del equipo de evaluación de los resultados y de las propuestas de mejora y debate posterior. Presentación de enmiendas al documento presentado.</p> <p>PAUSA CAFÉ (10 minutos)</p> <p><i>Segunda parte: Presentación de las enmiendas presentadas. Aprobación del informe de resultados presentado y de las propuestas de mejora a implementar fruto del mismo.</i></p> <p><i>Duración máxima:</i> 60 minutos. <i>Metodología:</i> Aprobación por consenso.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Principales lecciones del capítulo

- «Con los resultados de este tipo de evaluación no solo pretendemos saber qué hemos conseguido o qué no hemos conseguido, sino que lo que nos interesa es saber por qué no lo hemos conseguido y cómo podemos mejorar para alcanzar mejores resultados.»
- «Aprender sobre la heterogeneidad interna de las redes de cooperación permitirá profundizar en el conocimiento de las distintas realidades existentes y en las causas/motivos que condicionan los resultados de evaluación obtenidos.»
- «Seguramente la reflexión y el aprendizaje hacen que sea más conveniente que exista un periodo de tiempo entre distintos foros para reposar las reflexiones y poder contrastarlas con otros agentes de la red.»
- «El equipo de evaluación de nuevo tendrá un papel integrador y bisagra fundamental ya que estará presente en todos estos foros de debate y reflexión y recogerá no solo las reflexiones de los distintos grupos sino también las ideas o propuestas de mejora.»
- «El objetivo final es que el colectivo participante en la Jornada se sienta cómodo con la interpretación de la evaluación realizada y con las decisiones que se vayan a adoptar para mejorar la competitividad de la red.»

Caso de estudio: El proyecto de evaluación participativa en la Asociación Clúster KOOPERA

Tal y como se ha presentado en la metodología, tras un análisis de los resultados arrojados por los valores de los indicadores, por parte del equipo de evaluación en colaboración con el equipo de dirección de KOOPERA se realizaron una serie de talleres de reflexión para continuar con el proceso participativo en este caso para entender, aprender y poder diseñar acciones de mejora de estos resultados.

A continuación, se presentan un resumen de las principales aprendizajes extraídos de los datos recopilados sobre KOOPERA:

1. *La madurez asociativa* de KOOPERA se calificó de baja y aun muy alejada del objetivo que establece la Política Clúster de genera grupos de empresas en cooperación. Sin embargo, KOOPERA demuestra un potencial para la generación de proyectos estratégicos en cooperación, ya que el 83% de las empresas reconocen identificar sinergias entre empresas de la asociación. En esta evaluación de la madurez asociativa, el análisis de los proyectos estratégicos en cooperación resulta muy interesante, ya que a pesar de escaso número de proyectos en cooperación, el nivel de alineación estratégica de los mismos con los objetivos estratégicos de KOOPERA es muy alto.
2. *Nivel de capital social*: El análisis de capital social estructural permitió realizar muy interesantes reflexiones, ya que gracias a los indicadores definidos, se pudo identificar las empresas más deseadas, es decir, empresas con las que muchas otras desearían cooperar, así como las empresas que mayor gap tienen entre el nivel de cooperación actual y su deseo de cooperación. Concretamente se alcanzó a identificar un grupo de seis empresas con mucho deseo de cooperar y alto atractivo para otras empresas, y resultaba muy relevante poder unir esta información con la de las puntuaciones alcanzadas tanto en el capital social relacional y en el capital social cognitivo. Este tipo de resultados de la evaluación resultaron constituir aprendizajes muy valiosos para el equipo de dirección de KOOPERA que procedió a diseñar una serie de estrategias específicas muy dirigidas a determinados grupos de empresas que pudieran profundizar en sus actividades de cooperación.
3. *Objetivos de resultados de competitividad*: El cumplimiento de los objetivos de competitividad previstos fue casi unánime, salvo en lo que respecta a la incorporación de nuevas empresas a KOOPERA. Tras distintos esfuerzos, dos empresas nuevas se incorporaron a la red frente a las tres empresas que se habían planificado.
4. *Objetivos de impacto en el entorno*: El efecto de la asociación KOOPERA en el PIB del País Vasco fue mucho menor que el esperado. El equipo de evaluación sin embargo, quiso establecer a posteriori un nuevo indicador como fue el incremento de número de personas empleadas en la Asociación Clúster frente al incremento del total del País Vasco; arrojando este nuevo indicador un resultado muy positivo, con lo que quedó demostrado el carácter dinámico del sector y su importancia para el territorio.

Una vez que estas lecciones fueron compartidas por los distintos grupos de reflexión, se procedieron a exponer en la Junta Anual de la Asociación KOOPERA, procediéndose a ratificar la continuidad del proceso de evaluación participativo para los siguientes años del periodo estratégico.

10. Diez principales conclusiones

1. *El proceso de evaluación, una fase integrada dentro del proceso de la política de impulso a la cooperación.* La evaluación no se entiende como un control final una vez que la política ya se ha implantado y finalizado, sino que se entiende como un proceso continuo de aprendizaje y mejora. En este sentido, el proceso de evaluación pasa a integrarse en la política y deja de ser, algo externo o ajeno a la misma, sino que realimenta la política y los objetivos de la misma.
2. *La evaluación participativa, un enfoque adecuado para evaluación de las políticas de impulso a la cooperación.* La naturaleza participativa del enfoque abordado en la presente guía ofrece un marco adecuado para el fortalecimiento de redes de cooperación en las que hay que combinar la especificidad del contexto e integrantes de la red, junto con la naturaleza sistémica de las dinámicas de los comportamientos cooperativos que se generen en la red.
3. *La participación permite el acercamiento de las políticas públicas a la realidad socio-económica que pretenden transformar.* En lo relativo al desarrollo de la política de cooperación, el enfoque propuesto juega un papel importante en la democratización de las políticas públicas, estrechando la distancia existente entre los decisores políticos, los objetivos de la política y los objetivos de los agentes destinatarios de la política, cuyas actitudes y decisiones condicionan de forma decisiva el desarrollo de la política.
4. *La evaluación participativa se centra en las instituciones y en las personas que las componen.* Los grupos de interés vinculados a la red de cooperación son los principales actores del proceso más que meramente objetos de evaluación. Esto implica importantes ventajas sobre la evaluación convencional, en particular si nos referimos a las oportunidades para el desarrollo de procesos de aprendizaje dinámicos que permitan la mejora de las políticas de cooperación.
5. *El objetivo final es el desarrollo de la red de cooperación.* Respecto al desarrollo de la red de cooperación, podemos señalar que el enfoque participativo propuesto ofrece a los grupos de interés la oportunidad de analizar los problemas y barreras de la red de cooperación con el objetivo de buscar por un lado, nuevas soluciones que emergerán de ese intercambio de ideas y perspectivas y por otro lado, consensos para impulsar con determinación las acciones y los cambios necesarios en el ámbito de la red. En definitiva, el proceso no solo invita a la reflexión conjunta, sino que propugna la creación de una red más madura con capacidad de reflexión, decisión y acción compartida entre sus agentes implicados.
6. *La comunicación con los agentes de la red de cooperación es clave para el buen desarrollo de la evaluación.* Es muy importante que los grupos de interés vinculados a la política conozcan, entiendan y asuman desde el inicio las características de la evaluación que se les plantea. En este sentido, es clave establecer de forma clara y explícita lo que es y no es objeto de la evaluación, los beneficios esperados de la misma, los requisitos de éxito de este enfoque participativo y el coste que les va a suponer su involucración en el mismo.
7. *El enfoque participativo requiere implicación, pero ésta debe ser eficaz y eficiente para los agentes.* Esta participación implica que los agentes de la red deben involucrarse directamente con el proceso, desde la aprobación de la propuesta de evaluación, pasando por las fases de planificación y ejecución, y finalmente en el aprendizaje y la construcción de un consenso y mutuo entendimiento en el ámbito de la red. La implicación de los agentes en todas estas fases es fundamental, pero debe ser organizada de forma viable para que pueda ser un proceso, no solo con un coste asumible, sino eficaz y eficiente para los agentes implicados. Por ello, resulta necesario no solo una planificación adecuada del proceso a desarrollar, sino que los agentes visualicen

los beneficios del proyecto y tengan una percepción positiva de la relación coste beneficio del mismo.

8. *Uno de los retos más importantes del proceso es mantener la motivación y la participación activa a lo largo del proceso.* La implicación en los procesos participativos de los miembros de la red es fundamental y resulta uno de los escollos principales del proceso. En ocasiones, será necesario motivar esta participación a través de los denominados «agentes tractores» o incluso a través de un papel activo tanto de la estructura organizativa de la red como de los propios responsables públicos de la política.
9. *La existencia de una cultura de participación es ingrediente fundamental en el proceso.* En las redes en las que exista escaso hábito de participación, será necesaria una motivación y dinamización adecuada para ir generando progresivamente la dinámica participativa necesaria para el proceso.
10. *La consideración de la especificidad del contexto social es crítico en el éxito de las políticas de cooperación.* El desarrollo del capital social en el ámbito de la red se presenta en la presente metodología como uno de los aspectos clave a estudiar en las políticas de cooperación cuyo objetivo es promover relaciones de cooperación entre distintos agentes, que siempre se desarrollan en un contexto social. La identificación y gestión de las diferentes situaciones y tipologías de agentes dentro de la red de cooperación es un elemento fundamental para diseñar distintas estrategias dentro del ámbito de la red que puedan promover el comportamiento cooperativo.

Referencias

- AHUJA, G. (2000). «Collaboration networks, structural holes and innovation: a longitudinal study». *Administrative Science Quarterly* 45, pp. 425-455.
- ARANGUREN, M.J.; LARREA, M. y WILSON, J.R. (2010b). «El mundo académico y las políticas públicas: hacia la cogeneración del conocimiento y los procesos de aprendizaje. In: PARRILLI, D. (ed.). *Innovación y Aprendizaje*. Orkestra and Innobasque.
- BELLANDI, M. y CALOFFI, A. (2010). «Towards a framework for the evaluation of policies of cluster upgrading and innovation». *Revue d'économie industrielle*, 129-130, pp. 259-276.
- BORRÁS, S. y TSAGDIS, D. (2008). *Cluster policies in Europe : firms, institutions, and governance*. Cheltenham, UK; Northampton, MA : Edward Elgar.
- BRADACH, J.L. y ECCLES, R.G. (1989). «Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms». *Annual Review of Sociology*, vol. 15: 97-118.
- COOKE, P.; GÓMEZ-URANGA, M. y ETXEBARRIA, G. (1998). «Regional systems of innovation: Institutions and organisational dimensions». *Research Policy*, 26, pp. 475-491.
- DE LA MAZA Y ARAMBURU, X.; VENDRELL-HERRERO, F. y WILSON, J.R. (2010). «Where is the Value of Cluster Associations for Firms», *Mimeo*, Orkestra-Basque Institute of Competitiveness.
- DÍEZ, M.A. (2001). «The evaluation of regional innovation and cluster policies: Towards a participatory approach». *European Planning Studies*, 9(7), 907-923.
- DÍEZ, M.A. (2002). «Evaluating New Regional Policies. Reviewing the Theory and Practice». *Evaluation*, vol. 8(3), 285-305.
- DYER, J.H. y SINGH, J.H. (1998). «The relational view: co-operative strategy and sources of inter-organisational competitive advantage». *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- FREEMAN, C. (1987). «Networks of innovators: a synthesis of research issues». *Research Policy*, 20, 499-514.
- GILLIAM, A.; DAVIS, D.; BARRINGTON, T.; LACSON, R.; UHL, G. y PHOENIX, U. (2002). «The Value of Engaging Stakeholders in Planning and Implementing Evaluations». *AIDS Education and Prevention*, 14, supplement A, 5-17.
- GITTELL Y WEISS (2004). «Coordination Networks Within and Across Organizations: A Multi-level Framework». *Journal of Management Studies*, volume 41, Issue 1, pp. 127-153, January 2004.
- HÅKANSSON, H. y FORD, D. (2002). «How should companies interact in business networks?». *Journal of Business Research*, 55 (2002) 133-139.
- HUGGINS, R. (2001). «Inter-firm network policies and firm performance: evaluating the impact of initiatives in the United Kingdom». *Research Policy*, 30, 443-458.
- ITURRIOZ, C.; ARANGUREN, M.J.; ARAGÓN, C. y LARREA, M. (2006). «La política industrial de cluster/redes mejora realmente la competitividad empresarial: resultados de la evaluación de dos experiencias en la CAPV». *Ekonomiaz*, 60.
- JARILLO, J.C. (1988). «On strategic networks». *Strategic Management Journal*, 9, pp. 31-41.
- KOHTAMAKI, M.; VESALAINEN, J.; VARAMÄKI, E. y VUORINEN, T. (2006). «The governance of partnerships and a strategic network: Supplier actors' experiences in the governance by the customers». *Management Decision*, 44 (8), 1031-1051.
- LARSON, A. (1992). «Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships». *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, No. 1 (Mar., 1992), pp. 76-104.
- LUNDVALL, B.A. (1992). *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London: Pinter.
- MARTIN, F.; MAYER, T. y MAYNERIS, F. (2008a). «Spatial Concentration and Firm-Level Productivity in France». *CEPR Discussion Paper* 6858.
- MARTIN, F.; MAYER, T. y MAYNERIS, F. (2008b). «Public Support to Clusters: A Firm level study of French». *CEPR Discussion Paper* 7102.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1992). «Causes of Failure in Network Organizations». *California Management Review*, summer 1992, pp. 53-72.

- MÖLLER, K. y SVAHN, S. (2006). «Role of knowledge in value creation in business nets». *Journal of Management Studies*, vol. 43, No 5, pp. 985-1007.
- MONNIER, E. (1995). *Evaluación de la acción de los poderes públicos*. Ministerio de Economía y Hacienda. Instituto de Estudios Fiscales. Madrid.
- NAUWELAERS, C. and WINTJES, R. (2002). «Innovating SMEs and Regions: The Need for Policy Intelligence and Interactive Policies». *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 14, No. 2: 201-215.
- NAVARRO, M. (2003). «Análisis y políticas de clústers: teoría y realidad». *Ekonomiaz*, 53: 14-49.
- NELSON, R. (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford University Press, Oxford.
- OXFORD RESEARCH (2008). «Cluster Policy in Europe: A Brief Summary of Cluster Policies in 31 European Countries». Report for the Europe Innova Cluster Mapping Project (available at www.clusterobservatory.eu)
- PAROLINI, C. (1999). *The value net: A tool for competitive strategy*. Wiley. Chischester and New York.
- PARRILLI, M.D.; ARANGUREN, M.J. y LARREA, M. (2010). «The Role of Interactive Learning to Close the "Innovation Gap" in SME-Based Local Economies: A Furniture Cluster in the Basque Country and its Key Policy Implications». *European Planning Studies*, 2010, vol. 18, n.º 3, pp. 351-370.
- PITELIS, C.; SUDGEN, R. y WILSON, J.R. (2006). *Clusters and Globalisation: The Development of Urban and Regional Economies*. Edward Elgar, Reino Unido.
- PORTER, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- PORTER, M.E. (1998). «Clusters and the New Economics of Competition». *Harvard Business Review*, 76, 77-91.
- PORTER, M. y KETELS, M. (2009). «Clusters and Industrial Districts: Common Roots, Different Perspectives», en BECATINI, G.; BELLANDI, M. y DE PROPRIIS, L. (eds.): *A Handbook of Industrial Districts*, Edward Elgar, Reino Unido.
- POWELL, W.W. (1990). «Neither markets nor hierarchies: networks form of organizations». *Research in Organizational Behaviour*, 12, 295-336.
- PUTMAN, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- RING, P.S. y VAN DE VEN, A.H. (1992). «Structuring cooperative relationships between organizations». *Strategic Management Journal*, 13, 483-98.
- SÖLVELL, O.; LINDQVIST, G. y KETELS, C. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*. The Global TCI Conference, Gotemburgo.
- STERNBERG, R.; KIESE, M. y STOCKINGER, D. (2010). «Cluster policies in the US and Germany: varieties of capitalism perspective on two high-tech states». *Environment and Planning C: Government and Policy*, 28, pp. 1063-1082.
- TOMLINSON, P.R. (2010). «Co-operative Ties and Innovation: Some New Evidence for UK Manufacturing», *Research Policy*.

La evaluación es parte integral de las políticas y puede jugar un papel importante en el desarrollo de las mismas. En las políticas de impulso a la cooperación es especialmente importante desarrollar sistemas de evaluación que se ajusten a la esencia cooperativa de la política. Esto supone que los procesos de evaluación se centren en conocer tanto los resultados finales obtenidos, como el contexto socio-cultural y experiencia de cooperación existente en la red, para generar aprendizaje sobre la política y sus mecanismos, con objeto de ser capaces de encaminarla adecuadamente y mejorar así sus resultados finales. La participación es una de las respuestas a los retos que el desarrollo y la evaluación de las redes de cooperación presentan. Teniendo en cuenta que el objetivo final de toda red de cooperación es la creación de nuevos sistemas de valor en cooperación, la promoción de la participación activa de los agentes en la red a través de procesos de planificación, ejecución y evaluación participativos parece ser una receta ideal para trabajar hacia ese objetivo final. En la presente obra se presenta una guía metodológica que pretende ser una herramienta útil tanto para los responsables directos de la política como para los responsables de las redes de cooperación y para las organizaciones miembros de estas redes, en su objetivo de conseguir que las redes de cooperación aprendan, maduren y mejoren de forma continua dirigiéndose hacia estadios más estratégicos de cooperación.