

Edición

IGOP-UAB (marzo 2016)

Autores

Óscar Rebollo Izquierdo

Ernesto Morales Morales

Sheila González Motos (*capítulo instrumento 20*)

Institut de Govern i Polítiques Públiques (IGOP) — Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

Con el apoyo de

Àrea de Qualitat de Vida, Igualtat i Esports

Ajuntament de Barcelona

Revisión

Elisenda Vegué y Jaume Blasco

Traducción al castellano

Montse Pallarés

SUMARIO

PRESENTACIÓN	6
---------------------	----------

PARTE I. EVALUAR LA ACCIÓN COMUNITARIA

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Sobre el hecho de evaluar y sobre la evaluación de la acción pública	10
1.2. La acción comunitaria	11
1.3. Perspectivas de evaluación	13
1.4. Evaluación, seguimiento, supervisión e investigación	15
2. CONSIDERACIONES SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN COMUNITARIA	17
2.1. Debemos tomar conciencia de la complejidad de la tarea evaluadora	17
2.2. Necesitamos un marco institucional que dé sentido a la evaluación	20
2.3. ¿Qué evaluamos?	21
2.4. Sobre el proceso y los instrumentos de evaluación	23
3. PRINCIPIOS METODOLÓGICOS DE CARÁCTER GENERAL	24
3.1. La evaluación y la planificación van siempre de la mano	24
3.2. Debemos disponer de unos objetivos evaluables	25
3.3. Debemos hacer explícita nuestra “teoría del cambio”	26
3.4. La evaluación no solo analiza información, también debe generarla	27
3.5. Algunos apuntes sobre la evaluación de impactos	28
3.6. Anexo: una lluvia de preguntas	30

PARTE II. MARCO OPERATIVO DE LA EVALUACIÓN (MOE): CONCEPTOS Y DEFINICIONES PARA EL DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

1. INTRODUCCIÓN	34
1.1. Objetos y objetivos de la evaluación	35
1.2. Quién debe evaluar	36
1.3. Evaluar la calidad de las acciones comunitarias	38
1.4. Evaluar los impactos en la población	41
1.5. Evaluar los espacios de trabajo profesional	43

PARTE III. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

1. CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN	46
1.1. Para evaluar actividades	46
1.2. Para evaluar la calidad de programas y proyectos	50
1.3. Para evaluar impactos en la población	63
1.4. Para evaluar los espacios profesionales de trabajo	80
2. INSTRUMENTOS Y DINÁMICAS DE AUTOEVALUACIÓN CUALITATIVA O PARTICIPATIVA	92
3. INSTRUMENTOS PARA UNA EVALUACIÓN IMPRESIONISTA	95
4. INSTRUMENTOS PARA LA RECOGIDA Y LA SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN	102
5. ANÁLISIS DE REDES	104
Anexo: ejemplo de cuestionario de análisis de redes	114
6. FICHA DE PROGRAMACIÓN DE LAS ACCIONES COMUNITARIAS	117
7. FICHA DE SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES COMUNITARIAS	125
8. ANEXOS	133

4

IGOP – UAB
Ajuntament de Barcelona

Guía operativa
de evaluación de
la acción comunitaria

ÍNDICE DE LOS INSTRUMENTOS

INSTRUMENTO 1. Cuestionario de evaluación de una actividad	46
INSTRUMENTO 2. Cuestionario de evaluación de la planificación y la organización	50
INSTRUMENTO 3. Cuestionario de evaluación de los objetivos	54
INSTRUMENTO 4. Cuestionario de evaluación de la participación comunitaria (metodología)	58
INSTRUMENTO 5. Cuestionario de impactos en el individuo	63
INSTRUMENTO 6. Cuestionario de evaluación de los impactos en el grupo	67
INSTRUMENTO 7. Taller de evaluación de impactos en la comunidad-población	73
INSTRUMENTO 8. Cuestionario de evaluación del equipo de un servicio	80
INSTRUMENTO 9. Cuestionario de evaluación de una mesa técnica	84
INSTRUMENTO 10. Cuestionario de evaluación de un equipo comunitario	88
INSTRUMENTO 11. Reunión de evaluación con un grupo o espacio comunitario	92
INSTRUMENTO 12. DAFO	94

INSTRUMENTO 13. Gráfico de evolución de una actividad	96
INSTRUMENTO 14. La línea del tiempo	97
INSTRUMENTO 15. Termómetro	98
INSTRUMENTO 16. CAP (critico - aplaudo - propongo)	100
INSTRUMENTO 17. Diana de evaluación	101
INSTRUMENTO 18. Modelo de acta	102
INSTRUMENTO 19. Sociograma	104
INSTRUMENTO 20. Análisis de las redes	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marco Operativo para la Evaluación de la calidad de la acción comunitaria	39
Tabla 2. Instrumentos para evaluar la calidad de la acción comunitaria	40
Tabla 3. Marco Operativo para la Evaluación de los impactos de la acción comunitaria	42
Tabla 4. Instrumentos para evaluar impactos de la acción comunitaria	42
Tabla 5. Marco Operativo para la Evaluación de los espacios de trabajo profesional	44
Tabla 6. Instrumentos para evaluar espacios de trabajo profesional	44

ÍNDICE DE LAS FIGURAS

Figura 1. Triángulo de la acción comunitaria	12
Figura 2. Marco conceptual de la acción comunitaria	41

PRESENTACIÓN

PRESENTACIÓN

La edición en lengua castellana de la *Guía operativa de evaluación de la acción comunitaria* (editada originalmente en catalán por el Ajuntament de Barcelona) es el resultado de un convenio de colaboración entre el Ajuntament de Barcelona y el IGOP (Institut de Govern i Polítiques Públiques de la Universitat Autònoma de Barcelona). Se trata de una colaboración entre ambas instituciones bastante prolongada y que, en fechas anteriores, ha dado lugar a otras publicaciones, así como a la realización de múltiples actividades de formación, asesoramiento, acompañamiento y otras, por parte del IGOP a los equipos y procesos comunitarios que se desarrollan en la ciudad.

Con todo, el interés demostrado por este trabajo, sobretodo en el ámbito profesional catalán, nos ha animado a realizar una versión en castellano, por si pudiese ser de interés también en otros ámbitos más allá de Cataluña y, claro está, para contribuir, ni que sea modestamente, a un conjunto de conocimientos del que nosotros también nos venimos enriqueciendo.

La realización original de la guía de evaluación que ahora presentamos fue posible, como hemos dicho, gracias al apoyo del Ajuntament de Barcelona y gracias, también, a las oportunidades de aprendizaje e intercambio de conocimientos entre académicos, activistas y profesionales de la acción comunitaria, que la colaboración institucional que hemos apuntado ha venido propiciando. Nos sentimos, por ello, enormemente agradecidos.

Finalmente, solo nos queda desear que este trabajo sea útil en una tarea que se presenta cada día más necesaria: la de poder evaluar las acciones sociales. La guía nace como un instrumento de evaluación de acciones comunitarias, pero se evidenciará que su utilidad puede extenderse más allá de ese campo. Os invitamos a todas y a todos a que, en su utilización, la adaptéis o “hackeéis”, como se dice ahora, a conveniencia.

Entrando ya en la presentación de la guía propiamente dicha, nos parece obligado

apuntar algunos aspectos para orientar el criterio de aquellas personas que piensen en darle uso, y así sabrán lo que pueden encontrar en sus páginas y lo que no.

Desde el principio nuestro trabajo ha estado presidido por tres ideas centrales: sencillez, practicidad y producción compartida de conocimiento. Así, hemos querido hacer una guía que fuese sencilla y fácil de utilizar por parte de profesionales, sin la necesidad de que estos tengan un conocimiento especializado en la materia y renunciando, por tanto, a cualquier tipo de sofisticación metodológica o instrumental.

También hemos perseguido desde el primer momento que fuese una guía útil para la práctica de profesionales y activistas, huyendo de ejercicios puramente conceptuales o teóricos a los que cueste ver a primera vista utilidad práctica. Lo que tenéis entre manos es una guía para evaluar, no una investigación ni un relato académico.

En tercer lugar, hay que destacar que, desde el inicio, la realización de la guía ha contado con las aportaciones, la discusión y el contraste de muchos profesionales que han contribuido, de manera nada tangencial y sí muy significativa, a construir la guía que necesitan. A través de grupos de discusión, entrevistas, implementaciones prácticas, contrastes puntuales de los instrumentos de evaluación, etc., la guía recoge las aportaciones de muchos profesionales comunitarios, trabajadoras sociales, vecinos y activistas, directivos municipales, consultores y académicos.

Hemos organizado los contenidos de esta guía en tres partes. La parte I recopila algunas definiciones y aproximaciones conceptuales al significado y al sentido de la evaluación, junto a ciertos principios metodológicos de carácter general. Aún no se entra en el detalle de definir instrumentos de evaluación, pero se recogen toda una serie de reflexiones, muchas de ellas debatidas en grupos de trabajo, que pensamos que siempre se deben tener pre-

sentos y que a menudo nos orientan en la tarea evaluadora en todo lo que los instrumentos de evaluación más concretos no siempre pueden resolver.

La parte II, que hemos llamado MOE (Marco Operativo para la Evaluación), recoge un ejercicio de síntesis de los que deben ser los principales objetos y objetivos de la evaluación de las acciones comunitarias: las dimensiones de la evaluación. El conjunto de las aportaciones hechas en los grupos de trabajo ha puesto de manifiesto la enorme cantidad de aspectos susceptibles de ser evaluados cuando nos acercamos a las acciones comunitarias. El MOE apunta los criterios para identificar y ordenar todas estas dimensiones.

La parte III recoge los instrumentos de evaluación que se derivan del MOE. Un total de 20 instrumentos ordenados según objetos y objetivos de evaluación. Algunos de los instrumentos propuestos no son nuevos: ya tienen una validez acreditada. Pero muchos sí lo son (todos los cuestionarios, por ejemplo) y se han diseñado a partir de las aportaciones realizadas en los grupos y en las sesiones de contraste con profesionales y experiencias, pensando en las experiencias de acción comunitaria de Barcelona. En especial, de la acción comunitaria que llevan a cabo los equipos de servicios sociales de base y los PDC (Planes de Desarrollo Comunitario).

PARTE I

EVALUAR LA ACCIÓN COMUNITARIA

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Sobre el hecho de evaluar y sobre la evaluación de la acción pública

A pesar de que hace ya unos cuantos años que se habla de evaluación de políticas públicas, lo cierto es que no hay una gran tradición, ni una cultura de la evaluación, incorporada a nuestras organizaciones y administraciones públicas. Si nos fijamos en las organizaciones del tercer sector, en nuestras entidades y asociaciones (con algunas excepciones entre las entidades más grandes) y que son importantes prestadoras de servicios, podríamos decir que en ellas todavía está menos presente la cultura de la evaluación.

Así que el primer problema que nos encontramos a la hora de plantearnos este encargo es que en muchos aspectos se deberá “empezar de cero”. Es decir, hay que empezar por el hecho de preguntarnos qué es evaluar, qué entendemos por evaluar, qué sentido tiene y para qué queremos hacerlo. Todo esto antes de hacerse preguntas sobre “cómo” evaluar.

Además, el hecho de evaluar a menudo posee connotaciones negativas y provoca resistencias. Ya sea porque pensemos que la evaluación dejará entrever nuestras limitaciones y los errores que cometemos, porque se ve como el momento que usan los que están arriba para controlar y fiscalizar lo que hacen los que están abajo, o porque se ve simplemente como un ejercicio legitimador de la supresión de programas y subvenciones. La evaluación casi nunca se vive bien, en positivo, como una oportunidad para el aprendizaje, el cambio y la mejora.

Seguramente, una parte de esta “mala fama” está bien merecida, ya que su sentido no se ha trabajado lo suficiente, ni la manera de hacerla útil reincorporando a los procesos de trabajo los cambios que se puedan derivar de sus resultados. Muchas veces se han usado instrumentos y metodologías difíciles de entender y de incorporar a la tarea cotidiana de las organizaciones o de los procesos comunitarios. Además, muchos ejercicios de evaluación aportan poco rendimiento en comparación a su coste, razón por la cual

se hace difícil ver algo útil en el hecho de evaluar.

También es recurrente la idea de que la evaluación acostumbra a ser un ejercicio pesado y burocrático que consiste en rellenar fichas y registros que después nadie mira y que nos ocupa un tiempo precioso que podríamos dedicar a otros asuntos más urgentes o necesarios, como si se hicieran ejercicios de evaluación para “cubrir” el expediente. En otros casos, buenas evaluaciones, bien hechas, no han servido para introducir cambios, ya que han prevalecido otros criterios a la hora de tomar decisiones.

Pero no podemos olvidar que, cuando se trata de acciones públicas, de recursos públicos, la evaluación es una obligación. Hablamos de la obligación de dar explicaciones, de rendir cuentas, y estos son ejercicios muy próximos a la evaluación.

Todas estas reflexiones estaban presentes en el punto de partida de nuestro trabajo. De hecho, lo primero que hicimos fue compartirlas en grupos de trabajo. Eso nos permitió abrir el debate por el principio: ¿para qué debemos evaluar? Las respuestas a esta pregunta apuntaban desde el inicio a una triple dirección: (1) Debemos evaluar para rendir cuentas de lo que hacemos, ya que trabajamos en lo público con recursos públicos. (2) Debemos evaluar para poder tomar decisiones en la reorientación de las prácticas, de los programas, de las prioridades, todavía más en tiempos de fuertes limitaciones presupuestarias que, seguramente, obligarán a priorizar partidas e intervenciones: así que también necesitamos la evaluación para justificar, en parte, la necesidad del trabajo que hacemos y sus rendimientos. Finalmente, (3) debemos evaluar para aprender y poder mejorar nuestras formas y estrategias de trabajo.

1.2. La acción comunitaria

Como esta es una guía para evaluar la acción comunitaria es necesario que hagamos en estas páginas iniciales una mínima referencia a “nuestra” manera de entender esta perspectiva de intervención social. La intención de este documento no es entrar en debates teóricos y conceptuales sobre la acción comunitaria, pero es muy cierto que no todo el mundo la entiende de la misma forma y, por lo tanto, es necesaria una delimitación conceptual mínima.

Hace ya tiempo que en Barcelona se vienen desarrollando acciones comunitarias. En muchos casos, con el apoyo de las administraciones públicas, cuando no están impulsadas por los equipos de profesionales de los servicios públicos, como puede ser el caso de los servicios sociales municipales. Todas estas prácticas han acumulado unas formas de hacer, tradiciones y culturas profesionales, a veces plasmadas en documentos de orden muy diverso¹ y, si no, formando parte del bagaje profesional y de los equipos técnicos. Se trata de la perspectiva de la acción comunitaria que compartimos, de forma más o menos explícita, la gran mayoría de las personas que hemos formado parte de los grupos de trabajo y discusión que han dado origen a esta guía. Por eso, antes hablábamos de “nuestra” manera de entender la acción comunitaria. Hay que decir, no obstante, que no pretendemos que todas las prácticas comunitarias construidas en Barcelona con el apoyo municipal sigan siempre y de manera exacta la misma perspectiva de intervención, ni que, a pesar de compartirla, las prácticas siempre sean coherentes con esta perspectiva (a veces, las declaraciones apuntan en una dirección y las prácticas en otra; eso le pasa a todo el mundo en muchos ámbitos de la vida). De ahí, la necesidad de esta guía de evaluación: para ofrecer instrumentos que permitan saber hasta que punto las prácticas que se están desarrollando responden a este planteamiento común, en relación con la acción comunitaria, que a continuación intentaremos es-

bozar mínimamente, y que más adelante, en la parte II de esta guía, cuando hablemos del Marco Operativo para la Evaluación (MOE), volveremos a formular de forma más esquemática.

De manera intuitiva, la acción comunitaria nos habla de gente que se organiza para hacer cosas conjuntamente (trabajar colectivamente objetivos colectivos). Lo primero que tenemos que dejar claro es que no se trata de un tipo de intervención propia de un determinado ámbito de intervención social, ni de unos profesionales específicos. Se puede hacer acción comunitaria en un barrio, en una escuela o en un hospital, la pueden hacer maestros y educadores, profesionales de la salud, de los servicios sociales, de la animación sociocultural o de cualquier otro campo en el que se tenga la voluntad de trabajar colectivamente objetivos colectivos. A modo de ejemplo, podríamos señalar la importante tradición comunitaria que hay en el ámbito de la salud o en el de la cooperación al desarrollo. Últimamente se habla de economías comunitarias o de gestión comunitaria de equipamientos de proximidad, por ejemplo.

Cuando hablamos de acción comunitaria siempre hablamos de maneras de participación, pero una participación que involucra a profesionales y servicios públicos que pueden ser diversos. En un sentido amplio, se podría pensar en acciones comunitarias desarrolladas de manera autónoma, independientes de la acción de las instituciones públicas. Pero las acciones comunitarias en las que piensa esta guía se caracterizan por el hecho de tener la presencia y el apoyo de las instituciones públicas a través de la acción que llevan a cabo los diferentes servicios y profesionales involucrados. Pensamos, entonces, en equipos o profesionales de los servicios públicos que participan o promueven proyectos comunitarios, y no en la acción comunitaria entendida exclusivamente como “acción vecinal”: este sería uno de los primeros elementos de caracterización de la acción comunitaria tal como se ha enten-

1. Ver el anexo sobre documentación municipal en relación con la acción comunitaria.

dido y practicado en Barcelona: organización y participación vecinal, y trabajo conjunto entre vecindad y servicios públicos a través de la implicación de las administraciones públicas, especialmente de la administración local (Ayuntamiento).

Así, la acción comunitaria muestra una doble cara: la que tiene que ver con la mejora de ciertas condiciones de vida de la gente (problemas colectivos, mejora del barrio) y la que tiene que ver con los procesos de fortalecimiento ciudadano, que serán necesarios para que la gente pueda ser protagonista, y que tienen que ver con las formas de organización colectiva y de participación vecinales, y con las estrategias y las formas de relación entre las personas, las entidades y los servicios públicos.

Así, entonces, en un sentido muy amplio o general, podríamos enumerar los objetivos siguientes (en parte metodológicos y en parte sustantivos) para la acción comunitaria:

a) **Construir procesos planificados** para la mejora de las políticas públicas y de los servicios públicos a través de la implicación y de la **cooperación** de la ciudadanía, del trabajo coordinado entre profesionales y servicios, y de un clima de consenso, proactividad y correspon-

sabilidad en torno a la intervención pública.

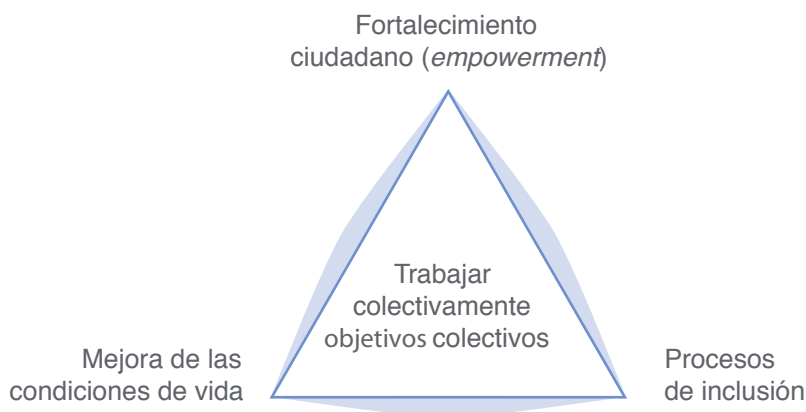
b) **Construcción de ciudadanía**, el fortalecimiento ciudadano (*empowerment*): como proceso de **responsabilización** individual y colectivo. También podríamos hablar aquí de creación de **pertenencia**, capital social, de vínculos, de confianza, de redes sociales, etc.

c) Las transformaciones en las condiciones de vida y la creación de nuevas oportunidades para afrontar carencias y necesidades de la población, mediante la **construcción de espacios de convivencia**.

d) La inclusión social en el sentido de una clara intencionalidad de no dejar a nadie fuera, de contar con todos y trabajar para todos, y no solo para la mejora de las condiciones de vida de unas cuantas personas. **Incorporando en los procesos a los colectivos más vulnerables**.

Este sería *nuestro* marco común para toda acción comunitaria, pero sin olvidar que los objetivos evaluables en cada acción comunitaria particular (los objetivos específicos) tendrán que ser más concretos, más precisos y deberán responder a diagnósticos concretos y a aspiraciones específicas en cada territorio o colectivo.

Figura 1. Triángulo de la acción comunitaria en Barcelona



Fuente: Morales Morales, Ernesto y Rebollo Izquierdo, Óscar (2014).

1.3. Perspectivas de evaluación

En relación a la evaluación de proyectos sociales y de políticas públicas hay diversas perspectivas de trabajo, planteamientos teóricos y metodológicos que apuntan formas de entender qué es evaluar y cómo debe hacerse, que también pueden ser diversas. Un repaso a la literatura especializada nos permitiría diferenciar entre evaluaciones más convencionales o tecnocráticas y evaluaciones participativas, entre evaluaciones cualitativas y cuantitativas de procesos o de impactos. También podríamos diferenciar entre evaluar para aprender, para tomar decisiones o para fortalecer a la población, o entre evaluaciones como estrategias de trabajo internas a los equipos técnicos y promotores, o como ejercicios exteriorizados que, supuestamente, tendrán que aportar puntos de vista más objetivos. Pero no siempre tenemos que leer esta diversidad como discrepancia. A menudo se trata de perspectivas y métodos absolutamente complementarios. Evaluar procesos no se contradice con evaluar impactos, y tampoco son contrapuestos (y sí complementarios) los análisis cuantitativos, los cualitativos y los participativos.

Una posible clasificación, muy esquemática, de las perspectivas de evaluación teniendo en cuenta los métodos que se utilizan nos permitiría diferenciar entre metodologías cuantitativas, cualitativas y participativas. Dicho de una manera muy resumida, y tal vez también demasiado simple, las metodologías cuantitativas son aquellas que basan sus análisis en la recopilación y el tratamiento estadístico de *datos*, las metodologías cualitativas son las que recogen y analizan *opiniones*, y las metodologías participativas son las que pretenden dar un paso más y conseguir la activación de los protagonistas en la acción evaluada: promover *acciones* en los sujetos y no solo entender sus opiniones. Se debe decir que, en cierto modo, las metodologías participativas incluyen el instrumental del análisis cualitativo, pero le suman procedimientos que tienen una funcionalidad más política y que tienen que ver con el control y la apropiación del

proceso y de los resultados de la evaluación por parte de la población, sin dejarlo todo solamente en manos de los técnicos o de los responsables políticos que lo encargan. Pero, tal como acabamos de decir, las tres perspectivas metodológicas pueden ser absolutamente complementarias y, de hecho, los mejores usos de las metodologías participativas incorporan siempre instrumentos de análisis cuantitativos y cualitativos. Del mismo modo, se hace difícil pensar en una evaluación cualitativa que no parta de un cierto dimensionamiento —cuantitativo— de la realidad que quiere valorarse.

Si nos fijamos en el objetivo de la evaluación (evaluar, ¿para qué?), podríamos decir que existen dos tipos de evaluación que, claramente, son también más complementarios que alternativos: evaluar la eficacia (o evaluación de impactos); evaluar para descubrir si conseguimos los resultados que nos habíamos propuesto y evaluar la eficiencia (o evaluación del funcionamiento); evaluamos para saber si hacemos las cosas tal como nos las habíamos propuesto. En el primer caso (impactos), evaluamos los efectos derivados de nuestras acciones, y en el segundo caso (funcionamiento) evaluamos el proceso: las formas de trabajar que tenemos. A veces se usa la distinción entre una evaluación finalista (la de los objetivos y los impactos) y otra intermedia (la del funcionamiento del proceso).

Evaluar eficacia = Evaluar impactos =
Evaluar objetivos = Evaluación finalista

Evaluar eficiencia = Evaluar procesos =
Evaluar funcionamiento = Evaluación intermedia

Nos preguntamos si es posible plantear una tercera visión o perspectiva sobre la evaluación: **evaluar la inteligencia**, que pone énfasis en la capacidad de aprendizaje y de cambio de las organizaciones [*Como dice el proverbio: aprender es cambiar*]. Debemos preguntarnos, en este caso, cómo se dan los procesos de cam-

bio dentro de las organizaciones o de los grupos promotores de la acción comunitaria, e identificar las dimensiones de estos procesos y evaluarlos. Para empezar, podríamos decir que una organización inteligente es aquella que hace un uso estratégico de la evaluación e incorpora los resultados a los procesos de trabajo. También podríamos decir que una organización inteligente es aquella que sabe escuchar y relacionarse con el “mundo exterior”, etc.

Finalmente, tenemos que plantearnos también la necesidad de evaluar necesidades, de hacer diagnósticos, y hemos visto que esta visión de la evaluación como ejercicio de identificación de necesidades, y también de oportunidades, debilidades, fortalezas o amenazas en torno a un proyecto comunitario no se puede entender como un proceso tecnocrático y sí como un proceso participado, en el que tengan cabida diversos agentes: afectados y protagonistas de los procesos de mejora de la realidad en la cual se quiere intervenir, profesionales de los servicios públicos, expertos, ciudadanía..., que deberían aportar sus visiones, opiniones y valoraciones para construir la evaluación.

Hay que apuntar también, en relación a los diagnósticos, la importancia que tienen para fijar el punto de partida: debemos confrontar los resultados de nuestras acciones con la situación tal y como era en el momento de empezar a actuar, y el hecho de saber cuál es el punto de partida resulta fundamental para poder evaluar los cambios que se han producido.

La evaluación de necesidades nos conduce hacia la construcción de “problemas sociales” que, inmediatamente, se convierten en dianas o en objetos de la acción pública: “hemos hecho un diagnóstico y estos son los problemas a los cuales tenemos que enfrentarnos.” Bien, ante este tipo de ejercicio de evaluación surgen algunas preguntas que no podemos obviar: cuando hablamos de problemas, de necesidades, etc., ¿llegamos a su identifica-

ción por la vía de un supuesto conocimiento objetivo, o mediante el diálogo y el consenso? ¿Cuáles son los problemas que debemos abordar?, ¿los que pueda identificar un científico social, los que decida un directivo público o los que ha consensuado una “comunidad”? También tiene todo el sentido preguntarse sobre los objetivos estratégicos de esta elaboración participada de diagnósticos sociales. Concretamente, sobre si estos deben limitarse a ampliar el conocimiento que tenemos de una determinada realidad o entorno social, o si hace falta que vayan más allá —incluso sacrificando en parte los objetivos de conocimiento— incorporando de una manera especial objetivos más centrados en la dinamización, en la activación de procesos relacionales que hagan de los participantes en la evaluación no solo “opinadores” o “evaluadores” sino también “actores”: protagonistas activos de los procesos comunitarios de cambio y mejora de su situación.

1.4. Evaluación, seguimiento, supervisión e investigación

En las sesiones de trabajo en los grupos se ha dado una gran coincidencia entre muchos de los participantes al detectar la necesidad de los profesionales que trabajan en el día a día de las acciones comunitarias de disponer de espacios para poder contrastar sus prácticas y mejorar su funcionamiento, cambiar lo que se deba cambiar y reforzar lo que funciona. Pero también hemos podido ver que esta necesidad no siempre se expresa en los mismos términos. A veces se hace referencia a la necesidad de ir contrastando con alguien el día a día, o determinadas situaciones concretas que nos conducen a callejones sin salida, a no saber qué hacer en un momento puntual. Otras veces la necesidad de contraste apunta directamente a la eficacia y la eficiencia de los procesos de intervenciones (¿trabajamos como debemos trabajar?, ¿estamos consiguiendo resultados?) con una visión más global. Ciertamente, la necesidad de evaluación tiene que ver con todo eso, pero nos preguntamos si debemos encontrar la respuesta a todas estas necesidades de conocimiento en metodologías, instrumentos y espacios de evaluación o si, por el contrario, hay que diferenciar la evaluación de otras formas de contraste de nuestras prácticas e intervenciones.

En parte, en las sesiones de trabajo en los grupos ha surgido la idea de que es imposible no evaluar, que siempre evaluamos en la medida en que pensamos o emitimos juicios de valor sobre lo que hacemos nosotros o lo que hacen los otros y, por lo tanto, y estirando un poco el argumento, también podríamos afirmar que todo contraste de la práctica es evaluación, y no son necesarias más diferenciaciones. Pero, a pesar de esta apreciación, sí que nos ha parecido interesante diferenciar la evaluación de otras posibles estrategias de contraste que pensamos que pueden ayudar. No se trata de hacer disquisiciones conceptuales o terminológicas (cuanto más, mejor) ya que este no es nuestro objetivo, pero tal vez vale la pena hacer alguna para facilitar la construcción de demandas y el diseño de posibles respuestas

metodológicas a las necesidades de conocimiento de cada momento. Así, entonces, diferenciaremos entre el seguimiento, la supervisión y la investigación de la evaluación.

Así, hablaremos de **seguimiento** cuando lo que nos interesa destacar es la necesidad de disponer de espacios de contraste que tengan una intencionalidad política, cosa que da a estos espacios cierto tipo de exigencias metodológicas específicas. Podríamos pensar, por ejemplo, en una comisión de seguimiento de un plan comunitario.

Los espacios de seguimiento de una acción comunitaria se orientan a validar y legitimar las prácticas que se desarrollan, contrastándolas con personas que poseen una relevancia política para el proceso comunitario y no son las promotoras directas. El objetivo principal de los espacios de seguimiento suele ser validar las estrategias que se siguen, consensuar posibles reorientaciones y gestionar posibles conflictos. Un buen seguimiento requiere buena información y pluralidad, significación y representatividad de los participantes. Cuando hacemos seguimiento también estamos haciendo evaluación, ya que emitimos un juicio de valor, pero los espacios de seguimiento pueden hacer más cosas, además de evaluar.

La **supervisión** es el campo de trabajo asentado en las prácticas profesionales de intervención social y, normalmente, hace referencia al papel que desarrolla una persona que posee los conocimientos y las habilidades necesarias para saber escuchar y para hacer pensar a los profesionales que se encuentran en el día a día de la acción. Hacer supervisión también es hacer evaluación, pero con las finalidades mucho más enfocadas al análisis de los procesos y las formas de trabajo de los equipos profesionales, y se hace más difícil pensar en unos instrumentos de supervisión independientes de la persona que los utiliza, cosa que quiere decir que la atención no se pone en el hecho de que la supervisión

ofrezca unos resultados objetivos y, sí, en cambio, en el hecho de que el profesional que supervisa sea capaz de hacer un buen acompañamiento a los equipos.

Algunas de las intervenciones que se han hecho en los grupos de trabajo han querido destacar expresamente el papel crucial que tiene la investigación científica. El objetivo fundamental de la investigación es llegar a un conocimiento profundo y sistemático del funcionamiento de los procesos y de los impactos de las acciones comunitarias en general. Disponer de una buena base de conocimiento, a partir de investigaciones continuadas, puede mostrarnos efectos o impactos de la acción comunitaria que sería difícil que aparecieran como resultado de la evaluación de un proyecto concreto. Llegar a la conclusión, por ejemplo, de que en los barrios en los que se ha desarrollado una acción comunitaria de calidad, con implicación de los servicios sociales y los centros educativos, esta ha tenido efectos positivos en la convivencia en el espacio público, o en la mejora del rendimiento escolar, es más el resultado de una investigación fundamentada en análisis transversales y longitudinales de diversas experiencias en diversos contextos sociales, que no el fruto de la evaluación de un proyecto concreto durante un tiempo limitado. Hacer este tipo de investigación también es, en efecto, evaluar la acción comunitaria.

2. CONSIDERACIONES SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN COMUNITARIA

Como ya se ha dicho en la presentación, el contenido de esta guía es fruto de las aportaciones de muchas personas que, a través de diferentes roles y responsabilidades, participan en el desarrollo de la acción comunitaria en Barcelona. En este apartado, queremos recoger las aportaciones principales hechas en los grupos de trabajo por todas aquellas personas que son las que han marcado el camino a recorrer en el desarrollo de la guía de evaluación, al señalar las necesidades, demandas, preguntas, retos, etc., vinculados a la tarea evaluadora.

Evidentemente, no podemos recogerlo *todo*: no están todas las intervenciones, pero sí la más relevantes o significativas para la tarea que nos hemos propuesto llevar a cabo. Muchas ideas son compartidas por más de una persona. Hemos intentado recopilarlo todo en unos cuantos apartados con las aportaciones agrupadas por categorías o ideas fuerza sobre la evaluación:

1. Debemos tomar conciencia de la complejidad de la tarea evaluadora
2. Necesitamos un marco institucional que dé sentido a la evaluación.
3. ¿Qué evaluamos?
4. Sobre el proceso y los instrumentos de evaluación.

Para presentar esta información, una vez agrupada en las ideas fuerza anteriores, primero recogeremos las aportaciones principales hechas en los grupos de trabajo por los participantes y, al final de cada apartado, haremos una síntesis o conclusión en relación con la idea fuerza que las aglutina.

2.1 Debemos tomar conciencia de la complejidad de la tarea evaluadora

2.1.1. Aportaciones principales hechas en los grupos de trabajo

La evaluación se considera una tarea absolutamente necesaria, pero a la vez se ve como algo sumamente complejo. La gran complejidad que se identifica con la tarea evaluadora no tiene que ver únicamente con su dimensión más técnica o metodológica. Otras muchas dimensiones se ponen en escena en el momento de pensar la complejidad de la evaluación. Esta complejidad se atribuye principalmente a los siguientes aspectos:

- En las diferentes visiones, intereses, encargos, voluntades y capacidades del abanico de actores implicados:

...Los PDC plantean cambios, transformaciones —como la mejora del éxito escolar—, pero existe una previa, que es saber qué motivación tienen los agentes del territorio invitados a participar para cambiar esta realidad. Y sin eso se puede participar en un proceso comunitario por ganas de participar, pero la motivación inicial no es la misma que la que tiene un servicio público, por ejemplo.

...Hay una disociación entre la reivindicación y la colaboración y eso hace difícil evaluar. También puede existir la percepción de que hay cosas que deberían hacer las administraciones y no las acciones comunitarias.

*...Me interesa del grupo cómo podemos construir una **información compartida** entre los agentes que sacamos adelante un plan comunitario y **poder hablar más allá de los intereses**: del lado más administrativo a veces hay intereses políticos que justifican una cosa que técnicamente no se sostiene y del lado de las entidades a veces se justifica un sueldo, aunque el impacto sea -3.*

...No tenemos tiempo ni encargo para evaluar. Somos un colectivo de acción, y no de evaluación.

...Creo que una evaluación de un proyecto no es la suma de las partes, que cada parte debe hacer la evaluación de qué le representa y qué significa, y que tiene que haber una evaluación conjunta que trascienda la suma de cada una, tiene que ser otra cosa diferente. Me interesan las dos.

- A falta de unos objetivos claros, específicos y evaluables en los proyectos de AC:

...No puede ser que todos los PDC tengan los mismos objetivos, las realidades del territorio son diferentes...

...Trabajamos con objetivos demasiado generales o imposibles de alcanzar a corto plazo.

...Un grupo de trabajo que sabe definir bien sus objetivos sabe evaluarlos.

- En las rigideces de los procesos burocráticos en las administraciones públicas:

...La visión burocrática de la Administración va en nuestra contra, deberíamos ser capaces de recopilar toda esta parte más cualitativa, estas percepciones más individuales, aquellas cosas que no están en la memoria, pero que puedes percibir cuando visitas las experiencias.

...De la misma manera que hacemos un “relato” del diagnóstico, necesitamos también un “relato” de la evaluación.

- En la necesidad de disponer de conceptos claros y compartidos, que signifiquen lo mismo para todos:

...Necesitamos un esquema o esqueleto lo suficientemente compartido que permita planificar y evaluar.

...Hacer una buena conceptualización de elementos clave también nos ayudaría a evaluar. Si tenemos que evaluar el fortale-

cimiento (empowerment), ¿qué entendemos por fortalecimiento? ¿Qué dimensiones tiene? Si tenemos que evaluar la transformación o la coordinación...

- En las diferentes “escalas” o “niveles” por los que transitan los procesos comunitarios y los cambios que se buscan:

...¿Evaluamos una acción concreta, un programa, un PDC, la política pública y de los PDC, los actores y sus actitudes y estrategias...? ¿Observamos los cambios a escala individual, grupal, de participantes, de barrio...?

...Para que sea útil me interesa qué significa aquello para mi servicio, pero también qué es lo que representa para cada una de las partes que conforman aquel proyecto.

...De la misma manera, lo que es importante no es la evaluación de cada proyecto y no tenemos que evaluar todos los niveles de la acción comunitaria (individual, grupos, barrio), ya que los indicadores tal vez son diferentes... Debemos poder objetivar.

...Los efectos positivos de un programa se ven en otro programa porque el anterior nos facilita relaciones.

...Debemos distinguir tres niveles: evaluar un plan después de x años; evaluaciones anuales o de curso y la evaluación cotidiana (del día a día y en el día a día).

- En las expectativas de una evaluación que sea “objetiva” y las dificultades que eso implica:

...Yo me lo planteo para conseguir aquella información contrastada, útil y objetiva que permita a quien debe tomar la decisión tener más elementos objetivables...

- En la necesidad de más conocimiento en torno de la AC para que la evaluación sea más eficaz:

...Necesitamos investigación sobre la AC y sobre la acción de los servicios sociales.

...Tenemos necesidad de evaluación y, también, de investigación: no todo saldrá de la evaluación.

2.1.2. Conclusiones

La acción comunitaria nos remite a una pluralidad de actores que colaboran pero que también pueden atravesar momentos de conflicto y si esto ocurre es porque los diversos actores que participan pueden tener, en ciertos aspectos, posiciones o intereses contrapuestos. En un mismo proyecto o acción comunitaria, en un plan comunitario, etc., siempre se dan momentos de conflicto y momentos de cooperación entre los diferentes actores que intervienen, o un tipo de relación en la cual es posible discernir estas dos caras (conflicto y cooperación) en proporciones diversas. Así que también nos podemos encontrar con una significativa pluralidad de visiones y de intereses en torno a la evaluación. Eso nos hace pensar que seguramente la evaluación no siempre es un ejercicio tan “científico” y “objetivo” como a veces pensamos y puede ocurrir fácilmente que lo que para unos es un éxito para otros sea un fracaso, algo no relevante o, incluso, una amenaza.

Pero la acción comunitaria, a pesar de asumir la existencia inevitable de conflictos y visiones contrapuestas entre los diferentes participantes (técnicos y profesionales, asociaciones, grupos y personas no asociadas, administraciones, expertos, etc.) basa buena parte de su planteamiento metodológico en la necesidad de construir espacios de consenso y acuerdos que permitan un trabajo de colaboración entre gente diversa en torno a un proyecto compartido. Eso significa que también será necesario construir un cierto acuerdo sobre los objetivos y los métodos de evaluación.

Podríamos decir que evaluar, emitir juicios de valor sobre una situación o acción es también una actividad “política” y no sola-

mente “científica” o “técnica”. Otra manera de decirlo sería que, cuando evaluamos, muchas veces estamos comparando, al menos en parte, “lo que realmente pasa” con “lo que querríamos que pase”, y no siempre es fácil ponerse de acuerdo sobre alguna de las dos cuestiones. Ponerse de acuerdo en la primera afirmación “lo que realmente pasa” puede llegar a ser posible, aunque la experiencia nos demuestra que no siempre es fácil y, a veces, puede resultar casi imposible (donde unos ven autonomía, otros ven alboroto; lo que para unos es actividad cultural para otros es ruido o propaganda...), pero la segunda cuestión “qué debería pasar” depende claramente de principios éticos, ideológicos o políticos que no tienen porque compartirse y que proyectan una determinada intencionalidad en la acción que tiene que desarrollarse.

Por lo tanto, en el momento de plantear un proceso de evaluación en acciones comunitarias, hay que diferenciar entre:

- a) Discernir sobre qué objeto se quiere evaluar, el éxito o impacto de un programa, cuestión principalmente de tipo político.
- b) Inferir causalidad entre la acción comunitaria y la variación del objetivo de esta, siendo este un reto metodológico.

Es importante entender las dos cuestiones para no confundirlas.

Esto no debería significar que renunciemos de entrada a toda pretensión de mínima objetividad. Más bien lo que nos dice es que tenemos que ser conscientes de los límites y cuidadosos con los métodos para conseguir esta objetividad. Hay aspectos que pueden ayudarnos. Para empezar, promover evaluaciones participadas y pluralistas: que recojan el máximo de visiones, intereses y opiniones. También, construir vocabularios, marcos conceptuales y operativos, que sean lo suficientemente compartidos, hacer un esfuerzo para aclarar previamente los objetivos que perseguimos, dotarnos de instrumentos de evaluación eficaces y de otros que veremos más adelante.

2.2. Necesitamos un marco institucional que dé sentido a la evaluación

A pesar de considerar la evaluación casi como una necesidad urgente, no es menos cierto que se trata de una tarea que siempre genera inquietudes y suspicacias: ¿sirve para algo?, ¿se usa para retirar fondos de financiación de los proyectos?, ¿o para “castigar” a unos profesionales y “premiar” a otros? Es necesario aclarar de antemano los objetivos de la evaluación.

No pocas intervenciones han remarcado la importancia de disponer de un “marco” (normativo, institucional, político...) que deje bien claro el porqué de la evaluación. Vamos a ver diversas intervenciones de los participantes en los grupos.

2.2.1. Aportaciones hechas en los grupos de trabajo

- Necesitamos situar la tarea evaluadora dentro de un “marco” o un “acuerdo institucional” que explicite el porqué de la evaluación y contribuya a generar confianza en el proceso:

...para que la evaluación sea compartida y objetiva, lo importante es que genere un clima de confianza y compromiso entre todos los agentes.

...muchas veces empezamos a trabajar juntos y no tenemos definido por qué lo hacemos... y tardamos en definirlo. Muchos PDC se han puesto con calzador, no porque vengan de una definición conjunta del problema... Si es así, es mucho más fácil evaluar.

...existen resistencias vinculadas a quien las impulsa, y a la transparencia en relación con las consecuencias de la evaluación.

...la evaluación tiene que ser capaz de recoger las diferentes visiones.

...es importante acotar la temporalidad: evaluar un periodo de tiempo. Un plan debe tener un momento final, pero, si no es así, debe poder evaluarse un periodo concreto de tiempo.

2.2.2. Conclusión

Las razones pueden ser diversas pero lo cierto es que la evaluación no es una actividad incorporada naturalmente a nuestra cotidianidad y eso hace que, a menudo, se viva como algo extraordinario, farragoso y sin demasiado sentido. A veces, incluso, como una amenaza directa a nuestro trabajo o a nuestra posición en la organización en la que trabajamos. Se hace porque tiene que hacerse, eso de evaluar, pero todavía con poco convencimiento y mucha cautela.

Si nos queremos tomar seriamente la tarea de evaluar lo primero que tenemos que hacer es dotarla de sentido. Otra manera de decirlo es que necesitamos disponer de una o más respuestas claras a la cuestión de “por qué evaluamos”. Es eso lo que dará sentido a la tarea evaluadora: las razones por la cual la llevamos a cabo.

Cuando decimos que la evaluación necesita un marco institucional claro nos referimos al hecho de que dentro de nuestras organizaciones, ya sea una entidad vecinal, una empresa de prestación de servicios o una administración pública, se puedan saber con claridad las razones por las cuales queremos evaluar y, por lo tanto, qué haremos con los resultados de la evaluación. Nos resulta difícil imaginar una buena evaluación sin que este “paso previo” quede suficientemente claro. De esta manera, una evaluación bien “enmarcada” será aquella que, más allá de desplegar unas u otras metodologías, transmita desde el inicio para qué tiene que servir, cuál es su finalidad y, por lo tanto, cuál es su sentido.

Este marco facilitará el proceso de evaluación desde muchos puntos de vista. Desde saber qué papel deben tener los diferentes actores hasta escoger entre unos u otros métodos o instrumentos.

Las metodologías de evaluación son diversas, como los instrumentos que pueden usarse en el momento de evaluar. Pero no es el método lo que tiene que dar

2.3. ¿Qué evaluamos?

sentido a la evaluación. Más bien es todo lo contrario: es el sentido institucional de la evaluación (su finalidad) lo que nos debe hacer elegir entre unos métodos u otros. Escoger entre los diversos métodos o instrumentos de evaluación puede responder a consideraciones diferentes (disponibilidad de recursos y de tiempo, tipos de acciones que deben evaluarse, etc.) una de las cuales es la finalidad de la evaluación.

Muchas intervenciones en los grupos han planteado que el objeto de la evaluación, el *qué* de la evaluación, puede llegar a ser muy diverso; a veces, muy difícil de identificar. “Si tenemos claro qué es lo que debemos evaluar, tenemos la mitad del trabajo hecho”, es lo que vienen a decirnos muchas de las intervenciones. Tanto por el número de las intervenciones como por los debates suscitados, podríamos decir que este ha sido el *gran tema* y esta es, entonces, la gran pregunta: “¿Qué evaluamos?” Aquí surgen muchos aspectos, desde los objetivos del proyecto hasta el fortalecimiento individual (*empowerment*), pasando por el *alma* de los proyectos. Vale la pena leer algunas de las intervenciones para hacerse una mejor idea de lo que estamos diciendo.

21

IGOP – UAB
Ajuntament de Barcelona

Guía operativa
de evaluación de
la acción comunitaria

2.3.1. Aportaciones principales hechas en los grupos de trabajo

- La cuestión de “qué evaluamos” aparece como uno de los retos operativos más importantes:

...No tenemos bien definido el problema que después queremos evaluar.

...Cuesta evaluar porque cuesta definir qué evaluamos.

...para mí, lo difícil es extraer qué es lo que tenemos que evaluar, y que no pasa por lo cuantitativo, sino que pasa por el hecho de medir otros aspectos que son importantes y que garantizan el éxito del proyecto (¡los intangibles!).

...la evaluación tendría que permitir saber si aquel proyecto tiene o no tiene alma, una sensación que sabemos que existe y que tenemos que identificar (hay proyectos que “huelen a podrido”).

...Los objetivos que nos marcamos, algunos son muy macro y otros son muy micro.

...Se hablaba por ejemplo de mejora de las relaciones... ¿Eso lo podremos traducir a números?

...pero los procesos comunitarios [...]. Yo tengo muchas cosas que no sé si puedo evaluar porque tienen que ver con la relación con la gente, el contacto personal... Hay muchas cosas que hacen que un proyecto salga adelante...

...deben marcarse como una prioridad los objetivos generales del proceso, la creación de redes, el fortalecimiento (empowerment) de las personas (si han asumido responsabilidades), si estamos avanzando hacia la autogestión de los proyectos y los grupos.

...lo que debemos evaluar es el cambio.

...debemos evaluar los vínculos.

...debemos evaluar procesos (no productos) en su contexto.

...debemos evaluar la capacidad proyectiva: capacidad de estar generando nuevos proyectos y nuevas acciones.

...debemos evaluar el impacto, debemos dar respuesta a la pregunta: “¿Esto para qué sirve?”

2.3.2. Conclusión

La conclusión en relación con el gran tema de cuáles deben ser los objetos de la evaluación (qué debemos evaluar) es bastante sencilla, pero muy contundente. En primer lugar, es necesario tener claro qué queremos evaluar, y este es un ejercicio que exige dimensionar la acción comunitaria para poder ver los diversos aspectos que comprende y la multitud de elementos en los cuales puede llegar a tener incidencias significativas. Realmente, son muchas las “cosas” susceptibles de ser evaluadas. Así, uno de los retos principales de la tarea evaluadora consistirá en poner orden en el Qué (ver más adelante la parte II de esta guía: El Marco Operativo para la Evaluación).

Las diversas dimensiones, los diferentes aspectos que pueden evaluarse, no deben

considerarse contradictorios o excluyentes entre sí. Debemos poder evaluarlo todo, aunque evaluarlo todo sea imposible. Dicho de otra manera: no tenemos por qué renunciar a la evaluación de ningún aspecto o dimensión relacionada con la acción comunitaria, pero, del mismo modo, no se puede pensar en la evaluación de una acción comunitaria que lo tenga *todo* en cuenta.

También está claro que las demandas en relación a la evaluación se construyen desde los diferentes roles profesionales, vecinales e institucionales que la protagonizan. Así, lo que un profesional de un equipo de servicios sociales espera de la evaluación, por ejemplo, puede perfectamente no coincidir con lo que necesitan los responsables políticos de la institución para la que trabaja o lo que querría un colectivo organizado de ciudadanos y ciudadanas. De hecho, hemos podido ver en los debates en los grupos que la diversidad de expectativas de los participantes ante la evaluación que se ha presentado provenía precisamente de sus diversas necesidades de objetos y objetivos de evaluación.

2.4. Sobre el proceso y los instrumentos de evaluación

Los aspectos más puramente metodológicos no han sido los más presentes en los debates en los grupos, pero se han dicho algunas cosas que no hay que perder de vista. En especial, la necesidad de ser innovadores y creativos en relación a las técnicas y los instrumentos de evaluación, la importancia de combinar las perspectivas cuantitativa, cualitativa y participativa, la importancia de combinar, también, evaluación interna con evaluaciones externas, y la necesidad de una reflexión de las administraciones públicas respecto a los sistemas de seguimiento y registro (memorias) que se utilizan, y que deberían ser más compartidos y estables.

2.4.1. Aportaciones principales hechas en grupos de trabajo

- Necesitamos estrategias e instrumentos de evaluación que sean útiles y sencillos, ágiles y creativos:

...Memorias, las administraciones hacemos dos (Ayuntamiento y Generalitat), y las cargamos a una sola persona, y donde se puede sacar más es cuando esto se hace en grupos, como en el grupo comunitario ... Esto da más ítems que la memoria.

...La cantidad de datos que pedimos, desde organismos diferentes, sometidos a la presión de las memorias, de mil formatos y organismos, que finalmente no nos aportan nada.

...Analizar el clima que tiene ese barrio, ejemplo de interrelación positiva, etc., esto puede ser un indicador valorado a escala política..., cooperación, corresponsabilidad... Esto no se puede valorar con números, lo mismo que los proyectos de inserción, cuántas personas han encontrado trabajo...

...Los formatos de la evaluación, hay que ser muy creativo ...una cena, un audiovisual, una asamblea de barrio, una consulta ciudadana... no tengo la receta.

...Debemos incorporar elementos lúdicos, la gente tiene que pasárselo bien evaluando.

...Para que sea útil para mí, debe permitir poder contrastar estas valoraciones que hacemos los técnicos en el día a día, que son valoraciones individuales o en equipo, poder contrastarlas con el resto de percepciones de los agentes que participan... y también con una visión externa, que a veces es la que te dice esto es lo que yo veo desde fuera que estáis pasando por alto, o que no está funcionando, como una especie de asesoramiento... Creo que esta herramienta y poder contrastar los que estamos en el día a día con alguien de fuera, con un visión externa.

...La evaluación tiene sentido dentro de un proyecto. No podemos hablar de un único instrumento de evaluación descontextualizado de un proyecto concreto.

...Hay que diseñar un modelo de acta de reuniones que facilite el trabajo a la hora de evaluar.

...hay vicios, cronificación, que no se pueden detectar si no es con una evaluación externa.

2.4.2. Conclusión

La conclusión principal de este último debate apunta a la necesidad de observar la evaluación con una visión bastante amplia y creativa, para que tengan cabida métodos, instrumentos y estrategias de orden muy diverso. Que tengan cabida y que sean compatibles y no excluyentes entre sí. Además, tenemos que hacer el esfuerzo de incluir la creatividad en los procesos de evaluación como única vía posible para incorporar la diversidad de experiencias y participantes que pueden llegar a confluír en una acción comunitaria: gente con y sin formación, niños y ancianos, de aquí y de allá, profesionales y voluntarios, etc.

3. PRINCIPIOS METODOLÓGICOS DE CARÁCTER GENERAL

3.1. Evaluación y planificación van siempre de la mano

Al final, toda evaluación pasa por aplicar o utilizar unos instrumentos concretos siguiendo unos métodos o modelos predefinidos. Independientemente de cuáles sean estos instrumentos, de si utilizamos unos modelos de evaluación u otros, hemos podido identificar unos principios metodológicos generales que deberemos tener siempre presentes cuando hablemos de evaluar acciones comunitarias. No son muchos, y no nos extenderemos a la hora de presentarlos, pero sí que son suficientemente importantes como para dedicarles un apartado específico.

Los procedimientos para la evaluación no pueden estar muy alejados de los procedimientos de planificación. De hecho, las ideas apuntadas hasta ahora nos remiten claramente a la necesidad de que la tarea evaluadora forme parte, desde el inicio, de la planificación de la acción. Cuando planificamos debemos planificar también la evaluación. Del mismo modo, cuando pensamos en instrumentos de evaluación, estos nos hacen pensar en aspectos que debemos tener en cuenta a la hora de diseñar y planificar nuestras acciones.

Planificar la evaluación nos exige, por ejemplo, pensar y diseñar procedimientos de recogida y registro de información relativa al desarrollo de las acciones que se querrán evaluar. Si esto no lo pensamos desde el principio, si no lo planificamos, difícilmente dispondremos de esta información al final. Veremos también, por ejemplo, que para evaluar tenemos que disponer de objetivos evaluables, o de una teoría del cambio que vincule nuestras acciones a los resultados que esperamos obtener. Pues bien, esto también debe quedar claro de antemano.

En definitiva, ninguna evaluación puede ser una “sorpresa”, improvisada en el último momento, ya que claramente corremos el riesgo de que el ejercicio de evaluación se convierta en un ejercicio de autojustificación hecho a última hora con la información que hemos podido recoger en el último momento. La evaluación tampoco debería convertirse en un trámite burocrático más que no nos debe “molestar” mucho y que podemos hacer mientras tenemos la cabeza en otra cosa. La evaluación debe hacernos pensar, nos tiene que ayudar a planificar y a redefinir estrategias, y debe “inquietarnos” y “molestarnos” un poco.

Evaluación y planificación van siempre de la mano. La evaluación se planifica la vez que se planifica la acción. Y esta asociación entre planificación y evaluación conlleva un doble beneficio; a) la evaluación se beneficia por los motivos expresados y

3.2. Debemos disponer de unos objetivos evaluables

b) la planificación se beneficia de la evaluación porque le aporta cierto rigor a la hora de decir qué se va a hacer, cómo se va a hacer y para qué se va a hacer. De hecho, las cuestiones que abordaremos en los diversos puntos de este apartado tienen que ver, precisamente, con aspectos a considerar en los primeros momentos, antes de que el proyecto se traduzca en acción.

La evaluación nos obliga a hacer explícitos nuestros objetivos y pone a prueba su pertinencia y viabilidad. Seguramente, no toda la tarea evaluadora de nuestro proyecto deba centrarse en medir el grado de consecución de los objetivos que nos habíamos planteado, ya que también evaluamos el proceso para alcanzarlos, pero difícilmente nos podemos imaginar una evaluación que prevea, de alguna manera, una mirada sobre el grado de consecución de los objetivos.

Aquí aparecen algunas cuestiones de gran importancia. En primer lugar, la necesidad de disponer de unos objetivos lo suficientemente claros y concretos para que sean evaluables. A veces explicitamos unos objetivos tan generales, o a tan largo plazo, que luego no encontramos la forma de presentar sus resultados. Cuando nos ponemos a proyectar nuestra actividad, nos imaginamos un “mundo mejor” y nos planteamos el objetivo de alcanzarlo con nuestras acciones comunitarias, pero eso no quiere decir que sea posible, al menos en los plazos con los que nosotros trabajamos y en los cuales tenemos que presentar resultados.

Es bien cierto que la acción comunitaria es una estrategia de trabajo que no puede mostrar resultados espectaculares en un plazo corto de tiempo, pero eso no quiere decir que no nos podamos plantear objetivos más cercanos y alcanzables. O que no podamos establecer diferentes objetivos en el corto, en el medio y en el largo plazo. No debemos olvidar que el camino más directo hacia el fracaso es plantear objetivos inalcanzables. Del mismo modo, tampoco podemos olvidar que las acciones comunitarias encuentran su sentido en la promesa que incorporan de transformar relaciones y condiciones de vida, y esta intencionalidad debería quedar recogida de alguna manera en los objetivos.

Necesitamos, entonces, objetivos claros, específicos y acotados en el tiempo. Vinculados a necesidades y demandas específicas y a oportunidades y amenazas

3.3. Debemos hacer explícita nuestra “teoría del cambio”

concretas. No es suficiente hacer declaraciones de principios y definiciones generales de los objetivos, de modo que después pase que todas las acciones comunitarias acaben teniendo los mismos objetivos. Nosotros proponemos que los objetivos específicos marquen metas que tengan que alcanzarse en seis meses, un año y tres años vista.

Una idea que genera bastante consenso entre los técnicos de la acción comunitaria es que si un equipo de trabajo es capaz de formular bien sus objetivos, entonces seguro que es capaz de evaluarlos.

También se ha dicho que no puede ser que todos los proyectos comunitarios tengan los mismos objetivos, ya que esto significa que todos se mueven en un plano muy general y pensando solo a muy largo plazo.

Hay quien habla de una evaluación “libre de objetivos”, que es adecuada en aquellos casos en los que se emprende una acción para que pasen cosas positivas (de fortalecimiento democrático o de mejora de condiciones de vida), pero no se sabe muy bien cuáles. Entonces hay que estar atentos a lo que va pasando y conjugar perspectivas diversas (*outputs* externos).

Finalmente, también se ha comentado que debemos ser muy prudentes en el momento de redactar proyectos, ya que el papel lo soporta todo, pero los procesos sociales tienen sus tiempos y sus ritmos.

Una teoría del cambio es un conjunto de hipótesis de trabajo que ponen en relación una actividad, o un conjunto de actividades, y una manera de desarrollarlas, con unos resultados esperados en el proceso de cambio: “Si hacemos estas actividades de esta manera, esperamos obtener estos resultados.” La evaluación debe someter a prueba nuestra teoría del cambio y es fundamental que así sea.

Por ejemplo, una “teoría del cambio” en el mundo de la educación puede plantear que los niños aprendan más y mejor en entornos fuertemente afectivos: el niño y la niña necesitan ver en el maestro a alguien que los respeta y los quiere. Al contrario, otras teorías del cambio en relación con la educación pueden plantear todo lo contrario: que “La letra con sangre entra” y que lo que los niños necesitan es un clima de disciplina y ver en el maestro una figura de autoridad. Bien, se trata de dos teorías o hipótesis del cambio que nos tienen que conducir a dos planteamientos pedagógicos bastante diferentes, es decir, a dos maneras de proceder y actuar. La evaluación debería servir para ver hasta qué punto nuestra teoría es correcta, y qué resultados da.

Si estamos trabajando en un programa para que los jóvenes del barrio encuentren trabajo, dependiendo de cuál sea nuestra teoría del cambio, podemos llevar a cabo unas u otras actividades. Una teoría muy extendida es que la actividad que más facilita encontrar trabajo es la formación. Así, si estamos de acuerdo con esta teoría del cambio (más formación = más empleo), lo que haremos será ofrecer formación a los jóvenes del barrio. ¿Y si después estos jóvenes no encuentran trabajo? Puede pasar porque no hayamos hecho bien la formación, o porque esta no era adecuada a los perfiles solicitados, o tal vez lo que ocurre es que nuestra teoría del cambio es errónea y la formación no se traduce en empleo. Es eso lo que tenemos que averiguar, lo que tenemos que aprender con la evaluación.

Esta es una cuestión clave señalada en la teoría de la evaluación. Tenemos que ha-

3.4. La evaluación no solo analiza información, también debe generarla

cer explícita nuestra teoría del cambio y la evaluación que hacemos debe someter a prueba su validez. Esto nos ayudará a orientar nuestras acciones hacia los cambios que queremos conseguir.

¿Cuál es nuestra teoría del cambio en el ámbito de la acción comunitaria? ¿Cuáles son nuestras hipótesis de trabajo? Si queremos que un grupo de población se haga cargo de ciertos programas de mejora de su vida cotidiana (salud, educación), si queremos que los jóvenes participen en el plan de mejora del barrio, si lo que queremos es fortalecer el tejido asociativo del barrio, ¿cuál es nuestra teoría del cambio? Es decir, ¿cuáles son las actividades que pensamos que tenemos que llevar a cabo? Y, ¿cómo debemos hacerlas, para alcanzar estos objetivos?

Hacer explícita nuestra teoría del cambio también nos obliga a no hacer las cosas porque sí, ni porque siempre se han hecho de este modo. Nos ayudará a planificar mejor nuestras actividades y encontrar siempre el sentido a las cosas que hacemos, por más pequeñas e insignificantes que parezcan.

La evaluación exige recopilar información de forma ordenada o sistemática.

Esta información puede ser de tipo muy diverso, pero casi siempre estaremos trabajando con datos (¿cuánta gente ha asistido a la actividad?, ¿cuánta gente ha hecho uso del servicio?, ¿cuántos jóvenes han encontrado trabajo?) o con opiniones (¿qué valoración hacen los usuarios?, ¿qué piensan los ciudadanos?). Lo que es importante señalar desde el primer momento es que difícilmente dispondremos de la información que necesitamos a la hora de evaluar si antes no nos hemos preocupado de definirla y la hemos ido recogiendo a lo largo del proceso.

Muchas veces nuestra capacidad para evaluar encuentra uno de sus límites en la capacidad real —limitada— que tenemos de ir recopilando información (datos u opiniones) de manera sistemática, ordenada. Por eso es tan importante pensar en la evaluación desde el principio y tratar de identificar la información que nos interesará en el momento de evaluar para ir recopilándola.

En este sentido, también será muy importante definir no solo qué información nos interesará recopilar, sino también el procedimiento y los criterios que seguiremos para hacerlo, para que su utilidad y “veracidad” no dependa de quién es la persona que la recoge.

Más adelante veremos como ciertos instrumentos con la que trabajamos cotidianamente nos pueden ser de mucha utilidad. Por ejemplo, las actas de las reuniones, los protocolos de trabajo, las fichas de seguimiento, etc., pueden hacer perfectamente este papel de facilitar la recogida de información.

Puede ser muy conveniente también ir recopilando las valoraciones más subjetivas de la gente, lo que piensa acerca de cada cosa en cada momento, y no solo datos cuantitativos. Cuando hacemos una entrevista a una persona y le preguntamos qué

3.5. Algunos apuntes sobre la evaluación de impactos

pensaba hace dos o tres años de tal proyecto, o cómo veía la situación en su barrio, por ejemplo, lo que de hecho nos está contestando es lo que piensa ahora que pensaba antes, y no lo que realmente pensaba, ya que con el paso del tiempo las personas vamos interpretando inevitablemente nuestro pasado.

Dos razones hacen que la evaluación de impactos sea hoy en día una exigencia para las acciones comunitarias en la ciudad de Barcelona. En primer lugar, el hecho de que ya hace tiempo que se están impulsando acciones comunitarias en la ciudad con financiación pública, y hace tiempo que algunos proyectos están en marcha. Parece que ya ha pasado el tiempo suficiente para evaluar el impacto de este tipo de intervenciones. La segunda razón tiene que ver con el contexto actual de restricciones presupuestarias a muchos niveles, que obliga a los gestores públicos a priorizar unos programas por encima de otros. Los programas que se quieran mantener podrán encontrar argumentos para hacerlo en la evaluación de los impactos que producen.

No podemos negar, pues, la necesidad de evaluar los impactos que tienen las intervenciones comunitarias. Aunque, para empezar, no siempre le queda claro a todo el mundo qué quiere decir *impactos*. En un sentido estricto, deberíamos entender por impacto de nuestra intervención lo que ocurre en comparación con lo que habría pasado si nuestra intervención no se hubiera producido: este es el impacto que hemos tenido o generado con el proyecto. Evaluar impactos tiene de esta manera un componente de “misión imposible”, ya que nunca podremos comparar con exactitud estos dos estadios: lo que sucede mientras el programa se desarrolla con lo que habría pasado si no se hubiera hecho el programa. Las estrategias de evaluación utilizan técnicas diversas para encontrar la manera de hacer este tipo de comparativas: disponer de grupos o poblaciones de contraste, analizar y comparar series históricas de un determinado fenómeno social, crear simulaciones y estimaciones a partir de modelos, etc. Nada de esto puede garantizar que podamos medir con exactitud el impacto real de nuestra acción, pero nos podremos acercar mucho si disponemos de los conocimientos, las informaciones y las series estadísticas, o los modelos y las simulaciones que nos lo permitan.

La literatura especializada nos habla de algunas condiciones que deben darse para poder evaluar impactos:

- **El programa debe ser estable.** Si evaluamos un programa que va variando sus actuaciones y estrategias, su escala o sus dimensiones de forma significativa, o que ahora está operativo y ahora no, difícilmente podremos evaluar su impacto real con un mínimo rigor. Tendríamos dificultades importantes para establecer relaciones de causalidad entre las cosas que hacemos y las cosas que pasan.

- **Es necesario haber descrito una teoría del cambio coherente.** Ya hemos hablado de la importancia crucial en evaluación (también en programación) de disponer de una teoría (o conjunto de hipótesis) que relacionen nuestra práctica con los resultados que queremos obtener. Si no disponemos de esta teoría del cambio, difícilmente podremos establecer una evaluación de impactos con rigor, ya que necesitamos esta teoría para identificar las consecuencias esperadas de nuestras acciones.

- **Tenemos que disponer de información/conocimiento adecuado del programa.** Esto tiene que ver con la necesidad que comentamos en relación con la información: qué necesitamos y cómo tenemos que conseguirlo y registrarlo.

- **Los impactos tienen que haberse podido producir.** Estamos hablando de ajustar la evaluación de los impactos al tiempo que lleva funcionando el programa. También en lo que nos dice nuestra teoría del cambio, nuestras hipótesis de trabajo, sobre el tiempo que hay que esperar para tener resultados.

La evaluación de impactos debe permitirnos ver los cambios y las transformaciones que se producen. Básicamente, el grado de consecución de los objetivos que nos habíamos planteado, sin olvidar los resultados no previstos. También nos indicará cuáles son las potencialidades del proyecto y sus limitaciones.

En algunos casos, también podemos disponer de mediciones de impactos en términos de lo que se denomina *retorno social* de la inversión hecha en el programa. Sería el caso de la metodología SROI, un análisis coste-beneficio en base a la construcción de simuladores que permitan asociar beneficios, en principio “intangibles”, a “aspectos tangibles”. Ya se ha comentado que las propuestas metodológicas en este trabajo no pueden llegar a este grado de sofisticación, ya que deben ser sencillas y fáciles de aplicar por los operadores (deben permitir la autoevaluación).

3.6. Anexo: una lluvia de preguntas

Existe un amplio consenso en la literatura especializada y entre los expertos en evaluación en el hecho que una de las piedras angulares para tener éxito en la evaluación es hacerse buenas preguntas. Sin una buena pregunta, lo suficientemente concreta y que interpele a las cuestiones realmente relevantes, difícilmente podremos organizar un proceso de evaluación que sea útil. El riesgo reside en moverse entre cuestiones que sí pueden ser claras y concretas, pero que no nos llevan a ninguna parte; y otras muy interesantes, pero que son tan generales que nos resulta prácticamente imposible hallar respuestas específicas para nuestra evaluación.

A raíz de los trabajos realizados en los grupos hemos llevado a cabo una recopilación de preguntas que pueden ser muy inspiradoras a la hora de saber qué debemos evaluar. Muchas de estas preguntas las hemos incorporado a nuestros instrumentos. Ahora las recogemos todas pensando que, tal vez, igual que nos han *inspirado* a nosotros, pueden ser una fuente de inspiración para otros ejercicios o estrategias de evaluación, para la construcción de más instrumentos, para preparar sesiones de evaluación en grupo, etc.

Recordemos, sin embargo, la importancia de que cuando aterrizamos en un proyecto concreto, las preguntas tienen que ser también concretas y en relación al proyecto.

3.6.1. Sobre los diagnósticos, las programaciones y la teoría del cambio

Nos interesa saber si se dispone de una (buena) planificación o si, por el contrario, se realizan actividades de manera más improvisada, teniendo en cuenta tradiciones, rutinas u otros factores. Una buena planificación posee muchos aspectos a considerar, que son los que deberíamos traducir en preguntas concretas: objetivos claros, diagnósticos actualizados, etc.

- ¿Disponemos de objetivos claros y concretos (evaluables)?

- ¿Disponemos de diagnósticos actualizados?
- ¿Los diagnósticos se han construido de manera participada?
- ¿La planificación aborda los temas clave identificados en el diagnóstico?
- ¿Disponemos de una planificación anual escrita?
- ¿La planificación se ha hecho de manera participada?
- ¿Hemos pensado cómo evaluaremos los objetivos?
- ¿Hemos hecho explícita nuestra “teoría del cambio”?
- ¿La “teoría del cambio” ha sido debatida por los actores promotores del proceso comunitario?
- ¿Se han trabajado temas/problemas nuevos este año en relación a los anteriores?

3.6.2. Sobre la memoria de nuestras actividades

¿Hacemos las actividades que nos habíamos propuesto desarrollar? Quizás sí que disponemos de una buena planificación, pero después no le hemos hecho el caso suficiente, o las circunstancias nos obligan a “improvisar” actuaciones no previstas, o las actividades previstas no funcionan. En definitiva, independientemente de otras consideraciones, nos interesa disponer de ciertos elementos de “memoria” de lo que se hace realmente, lo que pasa de verdad.

- ¿En qué grado se han desarrollado las actividades programadas? ¿Totalmente, poco, nada?
- ¿Cuánta gente ha participado?
- ¿Qué perfiles sociales tienen los participantes (edad, sexo, origen...)?

- ¿Ha venido gente nueva? ¿Qué porcentaje sobre el total de gente participante?
- ¿Hemos sido constantes en nuestras reuniones de trabajo?
- ¿Hemos hecho actividades no previstas en la programación inicial del curso? ¿Cuáles? ¿Por qué?

3.6.3. Sobre la metodología comunitaria

La acción comunitaria es una manera “específica” de hacer las cosas, una metodología. No nos sirve obtener los resultados de cualquier manera, ya que el proceso comunitario, las formas relacionales, la manera en que se trabaja, cómo se toman las decisiones, cómo se lidera, cómo se gestiona el conflicto, etc., es lo que define la esencia de la acción comunitaria, así que debemos preguntarnos si nuestras formas de trabajar y de relacionarnos responden a las premisas de la acción comunitaria (participación de la gente, calidad deliberativa, promoción de la autonomía, etc.).

- ¿Cómo se distribuye la jornada laboral del equipo comunitario? ¿Porcentaje de jornada dedicado a “trabajo de oficina”? ¿Porcentaje de jornada dedicado a “trabajo de calle”?
- ¿Qué porcentaje de la actividad programada ha sido organizado autónomamente por la ciudadanía?
- En relación al año anterior, ¿aumenta o disminuye el número de actividades autoorganizadas por la ciudadanía?
- ¿Con qué periodicidad se reúne el equipo técnico?
- ¿Con qué periodicidad se reúne la dirección política?
- ¿Hay espacios dedicados regularmente al debate o a la deliberación sobre las líneas de trabajo?

- ¿Hacemos reuniones específicas de evaluación a lo largo del año? ¿Con qué periodicidad? ¿Quién participa en ellas?
- ¿Se dan con regularidad relaciones de trabajo entre el equipo comunitario y los técnicos y profesionales de la Administración local?
- ¿Se dan con regularidad relaciones de trabajo entre el equipo comunitario y los técnicos y profesionales de los servicios públicos (educación, salud, seguridad...)?
- En general, los técnicos y profesionales del territorio están implicados: ¿mucho, poco, nada?
- ¿Qué importancia (porcentaje de dedicación) tiene la gestión del conflicto en el trabajo relacional que hace el equipo comunitario? ¿Mucha, poca, nada?
- ¿Hay conflictos entre servicios, profesionales, técnicos... que tengan que ver con ámbitos competenciales, encargos, roles?

3.6.4. Preguntas sobre la evaluación de impactos

La acción comunitaria debe tener una intencionalidad transformadora. Apunta hacia la mejora de las condiciones de vida, de las capacidades de la gente para organizarse y hacerse protagonista de estas mejoras y hacia la capacidad de generar inclusión y cohesión social en el territorio. Así que los cambios que se buscan pueden ser de orden diverso y se pueden concretar en multitud de aspectos dependiendo de proyectos concretos: salud, educación, vivienda, convivencia, capital social, gestión del conflicto y clima de convivencia, etc.

- ¿Se han alcanzado los objetivos específicos?
- ¿Qué resultados no previstos estamos consiguiendo?

- ¿Mejora el clima de convivencia en el territorio?
- ¿Mejoran las capacidades de las entidades y asociaciones del territorio (proyecto, participación, interlocución, autofinanciación...)?
- ¿Mejora la calidad democrática (información, transparencia, renovación de liderazgos, buena representación...) del tejido social implicado en el proceso?
- ¿Aumenta el número —y se diversifica el perfil— de personas participantes?
- ¿Mejoran las relaciones entre entidades en el territorio y de las entidades con los servicios públicos?
- Si este proyecto no existiera, ¿qué consecuencias tendría para...?
- En el último año, ¿hemos introducido cambios en nuestras estrategias de trabajo relacional con servicios y profesionales?
- ¿Qué cambios hemos incorporado al proyecto en el último año?
- ¿Cuáles son las resistencias y barreras principales a los cambios que queremos promover?

3.6.5. Para evaluar aprendizajes

Es evidente que una de las aspiraciones de todo proceso comunitario, como de cualquier actividad humana, es aprender para hacer mejor las cosas. Este es el sentido último de la evaluación. Aprendizaje y cambio son conceptos asimilables, ya que el cambio es lo que demuestra si realmente hemos aprendido: ¿podemos decir que estamos aprendiendo si no cambiamos en nada las cosas que hacemos? Así que nos interesa mucho preguntarnos por los cambios que incorporamos a nuestros proyectos derivados de los aprendizajes.

- ¿Disponemos de espacios/momentos para trabajar los resultados de la evaluación?
- ¿Qué cosas pensamos que es más urgente cambiar en nuestras formas y estrategias de trabajo?
- En el último año, ¿hemos introducido cambios en nuestras estrategias de trabajo relacional con la población?

PARTE II

**MARCO OPERATIVO
DE LA EVALUACIÓN (MOE):
CONCEPTOS
Y DEFINICIONES
PARA EL DISEÑO
DE LOS INSTRUMENTOS
DE EVALUACIÓN**

1. INTRODUCCIÓN

Ya hemos presentado, en la primera parte de esta guía, los principios metodológicos básicos que deben encaminar nuestras evaluaciones, y que surgen de la literatura especializada, de otras experiencias previas de evaluación en el ámbito de la acción comunitaria, y de los debates mantenidos en los diversos grupos de trabajo entre los operadores de la acción comunitaria en Barcelona. Cuando hemos hablado de principios metodológicos nos referíamos a ideas, consideraciones y procedimientos para la evaluación de carácter general, y no a instrumentos concretos de evaluación, que son nuestro objetivo último (*diseño de instrumentos de evaluación de la acción comunitaria que sean útiles y sencillos*). Antes de entrar en esta tarea, sin embargo, necesitamos un paso intermedio, que es la construcción del **Marco Operativo de la Evaluación (MOE)**.

Cuando hablamos del MOE nos referimos al conjunto de criterios y definiciones que nos ayudarán a delimitar conceptualmente, con la máxima precisión, el diseño definitivo de las estrategias y los instrumentos de evaluación. Por ejemplo, si queremos construir un instrumento para evaluar cuál

ha sido el impacto de un programa de acción comunitaria en una población determinada, antes de entrar en el diseño concreto y específico de este instrumento de evaluación, necesitamos definir previamente algunas cuestiones: qué entenderemos por impacto y, si tenemos que esperar impactos varios, ¿a quién dirigimos este instrumento?, ¿quien lo usará? Cuando hablamos de población, ¿a qué nos referimos concretamente? En definitiva, los instrumentos específicos, concretos, de evaluación tienen que diseñarse a partir de unos marcos de significación que deben definirse previamente. Es en este marco previo que orienta la construcción de instrumentos a lo que hemos llamado MOE. El MOE nos debe servir, a la hora de diseñar instrumentos, para saber qué queremos evaluar concretamente y quién debe hacerlo, además de apuntar criterios para valorar la utilidad del instrumento diseñado y las posibles interpretaciones de los resultados obtenidos.

Si nos dotamos de un MOE claro y coherente, en el que queden bien definidos y acotados cuáles deben ser nuestros objetos de evaluación (nuestros *Qué*), también lo podremos utilizar para la construcción

Cuadro síntesis MOE

¿Qué?	Calidad de las acciones	Planificar	Para	Inclusión		
		Metodologías comunitarias				
		Planteamientos y cumplimiento de objetivos				
	Impacto sobre la población	Individuo			Para	Fortalecimiento ciudadano (<i>empowerment</i>)
		Grupo				
		Comunidad				
	Espacios de trabajo profesional	Equipo de un servicio			Para	Funcionamiento interno
		Servicios técnicos				
		Equipo comunitario				
				Condiciones de vida		
				Funcionamiento institucional		
				Rol comunitario		

1.1. Objetos y objetivos de la evaluación

de más/otros instrumentos de evaluación. La cantidad de instrumentos de evaluación puede ser enorme. Tal vez los que proponemos en esta guía no sean siempre válidos, y también puede pasar que tengamos la necesidad de generar nuevos instrumentos para adaptarlos a nuestras posibilidades y contextos de trabajo. En este caso, El MOE nos debería facilitar esta labor recordándonos lo que le hemos pedido y qué buscamos concretamente con este nuevo instrumento.

Seguramente, ya lo hemos dicho, la cuestión central para la construcción de nuestro MOE es identificar bien *Qué* evaluaremos, dada la gran diversidad de aspectos posibles que hay que considerar: desde evaluar el impacto de un PDC en un barrio, hasta la evaluación de una actividad concreta un sábado por la mañana, pasando por evaluar la evolución de un grupo de mujeres de un proyecto, la pertenencia de un determinado enfoque profesional o metodológico, o las mejoras que experimenta en su vida cotidiana una persona que se apunta a participar en una acción comunitaria. ¡Son tantas las cosas que se podrían evaluar! ¿Cómo operar ante esta gran variedad de objetos posibles de evaluación? Se hace evidente la necesidad de establecer ciertos criterios, de poner un poco de orden.

No podemos pensar que existe un único instrumento con capacidad para evaluarlo todo. ¿Qué tipo de instrumento sería? Ni tampoco podemos pensar en hacer una lista de *todo* aquello susceptible de ser evaluado. ¿Qué sería *todo*? ¿Cómo de larga sería esta lista? ¿Seguro que no nos dejamos nada fuera? Nos toca, pues, construir ciertas clasificaciones, tipologías o categorías para intentar recoger y ordenar con cierto sentido, con criterio, el amplio abanico de posibles objetos y objetivos de evaluación. De hecho, si conseguimos aclarar este aspecto (el *Qué* de la evaluación), las cuestiones técnicas y metodológicas relativas a *Cómo* evaluar (instrumentos) serán mucho más fáciles de resolver.

Muchos materiales y documentos de apoyo a la evaluación no se entretienen demasiado en estos aspectos. Esto ocurre porque ya queda claro lo que se evaluará, y no necesitan muchos matices. Por ejemplo, no hace falta que una guía de evaluación de proyectos comunitarios entre a fondo en estas consideraciones si está claro que por *evaluación de proyectos* se entiende solo “valorar el impacto producido por aquel proyecto: sus resultados”, y nada más. Aunque, incluso en este caso,

también necesitamos precisar qué entendemos por *impactos*.

Pero este no es nuestro caso. Al contrario, en todas las reuniones y grupos de trabajo que hemos convocado para construir esta guía ha quedado claro que queríamos que nuestra mirada valorativa sobre la acción comunitaria se fijara en muchas cosas y no solo en los impactos, y queríamos que tuviera miradas específicas sobre aspectos particulares del proyecto, y no solo una mirada general sobre este.

Qué queremos evaluar

Proponemos diferenciar tres grandes objetos/objetivos de evaluación para intentar hacer una síntesis que ordene el conjunto de demandas y visiones expresadas en los grupos de trabajo.

- a) La calidad de las acciones comunitarias: planificación y organización, dimensión metodológica y dimensión de los objetivos.
- b) Los impactos en la población: individuales, de grupo, y en la comunidad.
- c) Los espacios de trabajo: funcionamiento interno, la dimensión institucional y la dimensión comunitaria.

En las páginas siguientes veremos con detalle cada uno de estos puntos.

1.2. Quién debe evaluar

El paradigma de evaluación que más se aviene con la metodología de la acción comunitaria es el de la evaluación participada, en la que son los protagonistas de la acción comunitaria los que participan de su evaluación. Pero esto suele ser más fácil de decir que de hacer. Una estrategia de evaluación participada tiene, además de las exigencias metodológicas específicas que le son propias, unos importantes requerimientos institucionales y políticos. El planteamiento de esta guía, aunque no se inscribe plenamente dentro del marco metodológico de la evaluación participada, tampoco lo rechaza. De hecho, las propuestas técnicas para la evaluación que se presentarán en la guía parten de unos principios que incorporan evaluación interna con evaluación externa, y evaluación técnica más convencional con evaluación participada:

- Muchos instrumentos de evaluación están pensados como ejercicios de autoevaluación interna (sin la presencia de evaluadores externos), aunque no se descarta la conveniencia de disponer en determinadas circunstancias de evaluaciones externas, y para estos casos, pueden usarse los mismos instrumentos.

Proponemos el ejercicio de autoevaluación, sobre todo para los espacios de trabajo y equipos técnicos promotores y/o participantes de acciones y/o procesos comunitarios.

Llevar a cabo ejercicios de autoevaluación permite a los espacios y equipos compartir expectativas e imaginarios previos a la acción, poner en común a quién se quiere dirigir la acción, qué impacto se desea... y, también, cómo nos organizamos para llevar la acción a la práctica: quién hace qué, cuándo nos encontramos, quién queremos que participe en la organización, a quién invitamos, la temporalidad de la programación y ejecución de la acción, cómo prevemos y hacemos seguimiento de los recursos necesarios (personas, ma-

terial, dinero, ...) Y al terminar la acción: qué nos parece el resultado, nos lo hemos pasado bien organizándola y llevándola a la práctica, qué ha comportado en nuestras relaciones, qué ha supuesto para el colectivo al cual se dirigía, qué ha supuesto para la comunidad (más allá del colectivo concreto), qué componentes transformadores e innovadores ha tenido...

El resultado de esta evaluación, además de aportarnos datos objetivos y subjetivos de la acción para ajustar y valorar su reedición, nos aporta también cuestiones relativas al mismo espacio y equipo que lo ha llevado a cabo: a nivel relacional, cómo se ha cuidado, cómo ha funcionado, cómo han tomado las decisiones, cómo se han distribuido las tareas... Poner en común este tipo de evaluación nos brinda la ocasión de:

- Reconocer el trabajo realizado por personas, colectivos e instituciones.
 - Reconocer qué ha supuesto trabajar conjuntamente, como equipo y como individuos.
 - Valorar la idoneidad de dar continuidad al espacio y al equipo y de qué manera (incorporamos más gente, incorporamos cambios en las maneras de hacer, cómo gestionamos la permeabilidad del equipo...).
 - Comunicar el trabajo realizado como colectivo.
 - Reforzar la identidad colectiva y el sentimiento de pertenencia.
- Pensamos en unos mecanismos de evaluación de la acción comunitaria mayoritariamente liderados por equipos técnicos y profesionales que trabajan en los procesos comunitarios.

Proponemos incorporar a la evaluación tanto la aportación del técnico impulsor de la acción comunitaria, como la mirada del técnico participante en la acción

comunitaria, ya sea en calidad de participante en una mesa técnica, ya sea en calidad de trabajador de un servicio que deriva personas en acciones comunitarias, o ya sea como técnico que, a título más individual, quiere participar —desde diferentes roles— en las acciones comunitarias que se desarrollan en el territorio donde trabaja.

También pensamos que hay que incluir la evaluación de aquellas personas que, si bien no participan en la acción comunitaria en calidad de técnico, aportan su conocimiento técnico. Hablamos de aquellos casos en los que intervienen, mayoritariamente, como ciudadanos (a título individual o participantes de colectivos, entidades o grupos). En este sentido, y con el ánimo y la creencia de que no solo es necesario el saber técnico para el hecho comunitario, los instrumentos que propone la guía también permiten incluir la mirada de todas las personas participantes en la acción, desde un rol impulsor/promotor/organizador, cualesquiera que sean oficio, actividad profesional y conocimientos.

- Se piensa en instrumentos para propiciar una evaluación participada (a cargo de los participantes en la acción, en los grupos, en las actividades, etc.).

1.3. Evaluar la calidad de las acciones comunitarias

Hablar de “calidad de las acciones comunitarias” nos obliga a definir previamente a qué nos estamos refiriendo con estas palabras, ya que no es muy evidente que todo el mundo entienda lo mismo, ni que se fije en los mismos aspectos a la hora de evaluarla. Además, también hemos visto la gran diversidad de acciones comunitarias que podemos encontrarnos, y será necesario que el marco operativo nos indique cómo debemos actuar ante esta diversidad a la hora de diseñar o de usar los instrumentos de evaluación.

1.3.1. Las tres dimensiones de la calidad de la acción comunitaria

Para hacer operativo el concepto *calidad de la acción comunitaria* diferenciaremos tres dimensiones o aspectos que consideramos fundamentales de la acción para poder evaluar su calidad:

1. **La dimensión de planificación**, que nos interroga sobre cómo la acción ha sido pensada, planificada y organizada previamente a su desarrollo.
2. **La dimensión metodológica**, que pone el énfasis en si se ha trabajado de manera comunitaria y, especialmente, en cómo ha funcionado la participación comunitaria (también se podría llamar *dimensión de participación comunitaria*).
3. **La dimensión de los objetivos**, que nos debe hacer mirar cuáles son los objetivos que se persiguen, cómo se han construido y en qué medida se han alcanzado.

Enseguida veremos que hay que hilar un poco más fino para observar con detalle de qué trata concretamente cada una de estas dimensiones pero, de entrada, podríamos decir que **una acción comunitaria de calidad es aquella que ha sido bien planificada y organizada, que se ha desarrollado de acuerdo a los principios metodológicos de la participación**

comunitaria y que, finalmente, ha alcanzado los objetivos que se había planteado. Está claro que la calidad no puede ser una variable binomial del tipo Sí o No, 0 o 10, todo o nada. Existirán grados en función de cómo se comporte la acción en relación a cada una de las tres dimensiones que planteamos. También puede ocurrir y, de hecho, ocurre, que una determinada acción ha sido bien planificada y ha conseguido alcanzar sus objetivos, pero sin desarrollarse como una metodología de participación comunitaria. Como también pasa que acciones que no han sido bien planificadas obtienen resultados. Todo esto es lo que debemos averiguar.

Como acabamos de decir, necesitamos todavía un trabajo de más detalle en la definición de los contenidos de cada dimensión, que es el que hemos abordado en el siguiente cuadro, en el que se diferencian las tres dimensiones que hemos considerado a la hora de hablar de la calidad de las acciones, el tipo de evaluación que correspondería a cada dimensión (proceso o impacto) y el detalle de los contenidos que atribuimos a cada una. Por ejemplo, para poder decir si una acción ha sido bien planificada nos fijaremos en aspectos como los diagnósticos, la definición de objetivos, la programación y los cronogramas, la teoría del cambio, etc. Para poder decir si la metodología comunitaria se aplica correctamente nos fijaremos en la participación comunitaria: en quién, cómo y cuándo se participa. Finalmente, para evaluar los objetivos, miraremos cómo se han identificado y construido, y su grado de consecución.

En conclusión, construir un Marco Operativo para la Evaluación de la acción comunitaria exige definir qué queremos evaluar concretamente, utilizando conceptos precisos que no den lugar a posibles confusiones y que no puedan ser interpretados de maneras diversas. Es necesario que quede muy claro de qué estamos hablando y en qué tenemos que fijarnos. Después, la producción de instrumentos de evaluación tendrá que guiarse por este marco operativo.

Tabla 1. Marco Operativo para la Evaluación de la calidad de la acción comunitaria

Dimensiones de la acción	Tipo de evaluación	Contenidos de la dimensión
Planificación y organización	Procesos	<p>¿Cómo ha surgido la propuesta de la acción? ¿A qué necesidades responde?</p> <p>¿Se dispone de diagnósticos actualizados? ¿Se han definido objetivos claros y evaluables?</p> <p>¿Se dispone de una planificación temporal de la acción (programación y cronogramas)?</p> <p>La organización está cohesionada alrededor de la acción, ¿cómo se han definido y distribuido las responsabilidades y funciones de los diferentes miembros? ¿Están claramente definidas? ¿Todo el mundo comparte la distribución?</p> <p>¿Qué nos planteamos con esta acción? ¿Se ha definido una teoría del cambio (hipótesis, teorías o principios causales para orientar la práctica)? ¿Cómo está prevista la consecución de los objetivos (acciones, actividades...)?</p> <p>¿Se ha definido una estrategia de sostenibilidad para la acción? (Coherencia del diseño de las acciones en base a los recursos disponibles, posibilidades de que la acción perdure en el tiempo en función de estos recursos y de la organización) (hay que justificarlo). ¿Se han dimensionado los costes de la acción para buscar los recursos necesarios?</p>
Participación comunitaria (metodología)	Procesos/ Impactos	<p>¿La organización de la acción comunitaria permite/facilita la participación de los diversos actores comunitarios?</p> <p>¿La organización de la acción comunitaria permite/facilita la actividad promotora de la ciudadanía?</p> <p>¿Participan en las diversas fases de la acción — diagnóstico, planificación, evaluación, etc.— la pluralidad de actores comunitarios —ciudadanía, entidades, servicios públicos, administraciones públicas, otros—?</p> <p>¿El perfil de los participantes responde a los objetivos de la acción (<i>target</i>, diversidad)?</p> <p>¿Se dan dinámicas de intercambio, colaboración o coproducción entre los diversos agentes comunitarios (acciones conjuntas)?</p> <p>¿La gestión de los liderazgos y las responsabilidades hace perdurable en el tiempo la organización comunitaria (es sostenible)?</p>
Cumplimiento de objetivos	Impactos	<p>¿Se dispone de una programación con objetivos específicos evaluables temporalizados?</p> <p>¿Los objetivos responden a un marco lógico para la intervención? (teoría del cambio, diagnósticos actualizados, recursos adecuados y suficientes...)</p> <p>¿Se alcanzan los objetivos fijados en la programación? (impactos esperados)</p> <p>¿Existen impactos no previstos?</p>

1.3.2. La diversidad de escalas en la acción comunitaria

Hasta ahora, en esta guía, cuando hemos hablado de acciones comunitarias no hemos hecho demasiadas distinciones entre tipos de acciones, pero la realidad nos muestra una gran diversidad de estas. Esta diversidad de acciones se puede valorar desde puntos de vista muy diferentes (temática tratada, características de los promotores, modelos de intervención y otros), sin embargo, a la hora de diseñar instrumentos de evaluación, hemos visto que el criterio de diferenciación más determinante es el de la escala. Por ejemplo, no podemos usar el mismo instrumento para evaluar la calidad de la acción cuando se trata de un plan comunitario que cuando se trata de una actividad puntual (fiesta, jornada...).

En términos generales (también es el caso de los servicios sociales en Barcelona) acostumbramos a diferenciar tres escalas de la acción: Programa > Proyecto > Actividad. El programa sería la escala superior y se desarrolla a través de proyectos. A su vez, el proyecto se traduce en actividades.

Teniendo en cuenta esta diferenciación de escalas, nuestra propuesta de instrumentos para evaluar la calidad de la acción se diferenciará únicamente entre actividad, por un lado, y programa o proyecto por el otro. Como se verá hemos diseñado el instrumento 1 para evaluar la actividad, y los instrumentos 2, 3 y 4 para evaluar la calidad de programas y proyectos.

Tabla 2. Instrumentos para evaluar la calidad de la acción comunitaria

Núm. instrumento	Tipo de acción	Objeto de la evaluación	Tipo de evaluación	Tipo de instrumento	Quién evalúa
1	Actividad	General	Proceso/ Impacto	Cuestionario	Organizadores
2	Programa- Proyecto	Planificación y organización	Proceso	Cuestionario	Organizadores
3	Programa- Proyecto	Participación comunitaria	Proceso/ Impacto	Cuestionario	Organizadores
4	Programa- Proyecto	Cumplimiento de objetivos	Impacto	Cuestionario	Organizadores

1.4. Evaluar los impactos en la población

Ya hemos tratado en la primera parte de esta guía, las consideraciones generales sobre la evaluación de impactos. Ahora es el momento de definir el marco operativo que va a orientar este tipo de evaluaciones en nuestro caso. Lo que debemos hacer es, como en el caso anterior, delimitar de la manera más precisa posible a qué nos referimos cuando hablamos de impactos, sabiendo de antemano que “todo” no se puede evaluar: se nos hace imposible pensar en *todos los impactos, en todo y en todo el mundo*.

Para empezar, una primera acotación sale de la intención de limitar el análisis de los impactos a los efectos de la acción comunitaria en la población y en el territorio, y se entiende que estos son los impactos “finalistas” de la acción que más nos interesan. Cuando hablamos de población hacemos una triple distinción: persona, grupo y comunidad. De esta manera, diseñaremos tres tipos de instrumentos con el fin de evaluar sus impactos: (C5) evaluar el impacto que puede tener en una persona su participación en una acción comunitaria; (C6) evaluar los impactos de

la acción comunitaria en los grupos comunitarios e, indirectamente, en las personas que los forman, y (C7) evaluar los impactos de una acción comunitaria en el conjunto de la comunidad de referencia a la que se dirige.

Por otra parte, también necesitamos acotar y delimitar mínimamente los tipos de impactos que podemos esperar de una acción comunitaria. Es lo que hemos llamado las *dimensiones de los impactos*, que surgen directamente del marco conceptual de la acción comunitaria. Así, hablar de acción comunitaria es hablar de **fortalecimiento ciudadano (*empowerment*)**, entendido como el proceso que permite al sujeto (persona-grupo-comunidad) ganar autonomía, capacidades para hacerse valer y para protagonizar la mejora de sus **condiciones de vida**, una mejora que busca la cohesión social y la **inclusión** de los colectivos más débiles y desfavorecidos. El marco de la acción comunitaria nos dice que esto lo hemos de ver tanto en el nivel más micro (**individuo**), como en los niveles más generales (**comunidad**) y en los intermedios (**grupos**).

41

IGOP – UAB
Ajuntament de Barcelona

Guía operativa
de evaluación de
la acción comunitaria

Figura 2. Marco conceptual de la acción comunitaria



Está claro que el significado de los tres conceptos (inclusión, fortalecimiento ciudadano —*empowerment*— y condiciones de vida) siempre está sometido a debates dentro de la literatura especializada, pero ahora no es el momento de reproducirlos. Más bien, lo que corresponde es hacer una definición de los tres conceptos que sea

coherente, en primer lugar, con las prácticas comunitarias que se están desarrollando en nuestro entorno y, en segundo lugar, que sea funcional con el objetivo de definir instrumentos de evaluación de estas prácticas. El cuadro siguiente sintetiza todas estas ideas en un MOE para la evaluación de los impactos de la acción comunitaria.

Tabla 3. Marco Operativo para la Evaluación de los impactos de la acción comunitaria

	Inclusión	Fortalecimiento (<i>empowerment</i>)	Condiciones de vida
Individuo	<p>La persona ha ganado relaciones sociales: ¿conoce y se relaciona con más gente?</p> <p>¿La persona ha ganado relaciones sociales con gente que proviene de otros ámbitos comunitarios?</p> <p>¿La persona ha aumentado el conocimiento de los recursos de que dispone en su comunidad?</p>	<p>¿La persona ha ganado iniciativa, es más proactiva, y tiene menos dependencia de los demás a la hora de hacer cosas y tomar decisiones?</p>	<p>¿La persona ha mejorado sus condiciones de vida en diversos ámbitos (salud, educación...)?</p> <p>¿La persona tiene la percepción de que su participación en las AC hace que su vida sea mejor?</p>
Grupo	<p>¿Los grupos son abiertos, facilitando la participación de nuevas personas?</p> <p>¿Los grupos se relacionan con otros grupos, participando en actividades colectivas?</p>	<p>¿Los grupos tienen o ganan autonomía y proyecto propio?</p> <p>¿El funcionamiento del grupo se basa en el reconocimiento y acción de sus miembros?</p> <p>¿Los liderazgos son plurales y/o rotativos?</p>	<p>¿El grupo logra sus objetivos sustantivos (salud, educación, empleo, otros...)?</p> <p>¿Las personas que forman parte del grupo valoran que su participación en el grupo les aporta calidad de vida relacional?</p>
Comunidad/ población	<p>¿Participan en la acción comunitaria personas “nuevas” que antes no participaban?</p> <p>¿La AC incorpora a los diferentes colectivos en sus actividades? ¿Participan en ella los colectivos más vulnerables?</p>	<p>¿Ha mejorado la capacidad organizativa de la comunidad?</p> <p>¿Hay más capacidad de hacer propuestas y definir un proyecto propio?</p> <p>¿Ha mejorado la capacidad democrática de las entidades?</p>	<p>¿Se alcanzan los objetivos sustantivos de la AC?</p> <p>¿Han tenido lugar impactos no previstos o efectos indirectos que podamos identificar?</p> <p>¿Se puede valorar la acción comunitaria como una acción preventiva ante los problemas sociales que amenazan a la comunidad?</p>

Tabla 4. Instrumentos para evaluar impactos de la acción comunitaria

Núm. de instrumento	Objeto de la evaluación	Tipo de instrumento	Quién evalúa
5	Impactos en la persona	Cuestionario	Los profesionales
6	Impactos en un grupo	Cuestionario	Los profesionales El grupo
7	Impactos en una comunidad-población	Taller	La comunidad (evaluación participada)

1.5. Evaluar los espacios de trabajo profesional

Además de evaluar lo que hemos llamado *calidad de la acción*, y de evaluar “impactos”, las aportaciones hechas en los grupos de trabajo han puesto claramente de manifiesto el interés de mucha de la gente que trabaja en la acción comunitaria en Barcelona, de disponer de herramientas de evaluación específicamente pensadas y diseñadas para evaluar la actividad profesional. Hay que decir que el foco no se ha puesto en valorar individualmente a los diversos profesionales, sino que, más bien, el interés se ha centrado en analizar a los equipos y espacios de trabajo profesional para ver hasta qué punto estaban aplicando correctamente las premisas y los requerimientos que la acción comunitaria les plantea.

En relación con los equipos y espacios de trabajo técnico y profesional identificamos también tres dimensiones que tienen que ayudarnos a delimitar con cierta precisión de qué estamos hablando y en qué tenemos que fijarnos a la hora de evaluarlos.

1. La dimensión del funcionamiento interno de los equipos, incluimos aquí las cuestiones relativas a la organización del equipo; la periodicidad de los encuentros; cómo se toman las decisiones; cómo se distribuyen las tareas; dónde se recoge el trabajo que se quiere realizar y el realizado (¿existen documentos de objetivos y estrategia?, ¿de diagnóstico?); qué acciones de capacitación en metodología comunitaria se han hecho o se han previsto; cómo se atiende el tema de la sostenibilidad.
2. La que hace referencia al funcionamiento de la institución a la que pertenece este equipo (que puede ser una administración pública o una entidad gestora), y que tiene que ver con su funcionamiento en cuanto a aspectos como la transversalidad, los solapamientos, la integralidad o la relación entre la esfera técnica y la esfera política dentro de la organización, como por ejemplo:
 - Cuál es la responsabilidad de la persona/técnico que participa en la me-

sa, en relación a su entidad y qué seguimiento se hace.

- El traspaso de información de la tarea de la mesa a la entidad de la que se forma parte.
 - La autonomía de trabajo de la persona participante en la mesa en relación a la entidad que representa.
3. La dimensión más propiamente comunitaria, relativa al rol y a la actividad de los espacios de trabajo profesional respecto a la comunidad, como por ejemplo:
 - Grado de trabajo conjunto con las entidades y los servicios del territorio/comunidad.
 - Grado de incorporación y trabajo conjunto de la ciudadanía organizada formal o informalmente.
 - Grado de incorporación de la ciudadanía a título individual.
 - Grado de obertura de la pluralidad del barrio (género, edad, origen).

Tabla 5. Marco Operativo para la Evaluación de los espacios de trabajo profesional

	Funcionamiento interno (equipo)	Funcionamiento institucional	Rol y actividad comunitaria
Equipo de un servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación e interés • Dirección y organización • Trabajo en equipo y distribución de tareas • Evaluación 	<p>Trabajo conjunto dentro la organización: coherencia, solapamientos, transversalidad, intercambio de información...</p> <p>Relaciones entre el ámbito político y el técnico</p>	<p>Trabajo conjunto con servicios de otras organizaciones o instituciones</p> <p>Relación con entidades y ciudadanía</p>
Mesa técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamización interna • Diagnósticos compartidos • Objetivos claros • Distribución de roles y responsabilidades • Evaluación 	<p>Transferencia de información hacia el servicio y la institución</p> <p>Acuerdos formales entre servicios</p>	<p>Trabajo conjunto entre servicios</p> <p>Relación con entidades y ciudadanía</p>
Equipo comunitario	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación e interés • Dirección y organización • Trabajo en equipo y distribución de tareas • Evaluación 	<p>Relaciones entre la esfera política y la esfera técnica</p>	<p>Trabajo relacional para la dinamización del proceso comunitario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con ciudadanía • Con entidades • Con servicios públicos

Para la evaluación de los espacios de trabajo y para evaluar las dimensiones presentadas proponemos tres cuestionarios en función de quién evalúa: si se hace desde el equipo de un servicio que participa en la AC (C8), si se hace desde una mesa técnica (C9) o si la evaluación la hace el equipo propio de una AC (C10).

Tabla 6. Instrumentos para evaluar espacios de trabajo profesional

Núm. instrumento	Objeto de la evaluación	Tipo de instrumento	Quién evalúa
8	Equipo de un servicio	Cuestionario	Equipo del servicio
9	Mesa técnica	Cuestionario	Mesa técnica
10	Equipo comunitario	Cuestionario	Equipo comunitario

PARTE III

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

1. CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN

1.1. Para evaluar actividades

INSTRUMENTO 1. Cuestionario de evaluación de una actividad

Presentación

Este instrumento está dirigido a la evaluación de una actividad, es decir, a una acción comunitaria de corta duración y muy acotada en el tiempo. Desde un punto de vista metodológico, los programas y proyectos responden más a una lógica de *proceso*, mientras que la actividad responde más a una lógica de *momento*.

Cuestionario de evaluación de una actividad

Finalidad: evaluar la calidad de una actividad comunitaria a partir de la valoración de las dimensiones de: (1) planificación y organización; (2) objetivos e impactos; (3) participación comunitaria, y (4) sostenibilidad.

Quién contesta: individualmente, todas las personas que han participado en la organización de la actividad. Se recogen los cuestionarios y se hace una síntesis de los resultados. Si el grupo organizador tiene menos de cuatro personas se puede rellenar un único cuestionario fruto de una deliberación.

Como se analiza: se adjunta un guion para el análisis de los resultados.

Indicaciones para el uso del cuestionario

Este cuestionario está diseñado para que lo contesten las personas implicadas en la planificación y organización de una actividad ya desarrollada.

Una vez cumplimentado, hay que hacer una valoración general de los resultados, en una reunión de trabajo que tenga este objetivo.

Para desarrollar la reunión de valoración:

Se hará un vaciado del conjunto de cuestionarios recogidos y, al mismo tiempo, analizaremos las diferencias en las respuestas como elemento a trasladar en el marco de la reunión.

Las personas facilitadoras de la reunión de valoración harán un retorno de la síntesis de resultados al conjunto de personas que

han cumplimentado el cuestionario (entre las cuales se encuentran los organizadores de la actividad).

Se puede seguir el guion de preguntas como orden del día del debate:

- ¿Cuáles han sido nuestros puntos fuertes a la hora de planificar y organizar la actividad?
- ¿En qué debemos mejorar nuestra planificación y nuestra organización?
- Los objetivos planteados, ¿eran los adecuados?
- ¿Nuestra teoría del cambio (argumento que explica por qué pensamos que haciendo la actividad lograremos el objetivo) es correcta?
- ¿Cómo ha funcionado la participación? Puntos fuertes y puntos débiles.
- ¿Cuáles son las amenazas principales para la sostenibilidad futura de la actividad?
- Propuestas de continuidad y de mejora: ¿quién hará qué?

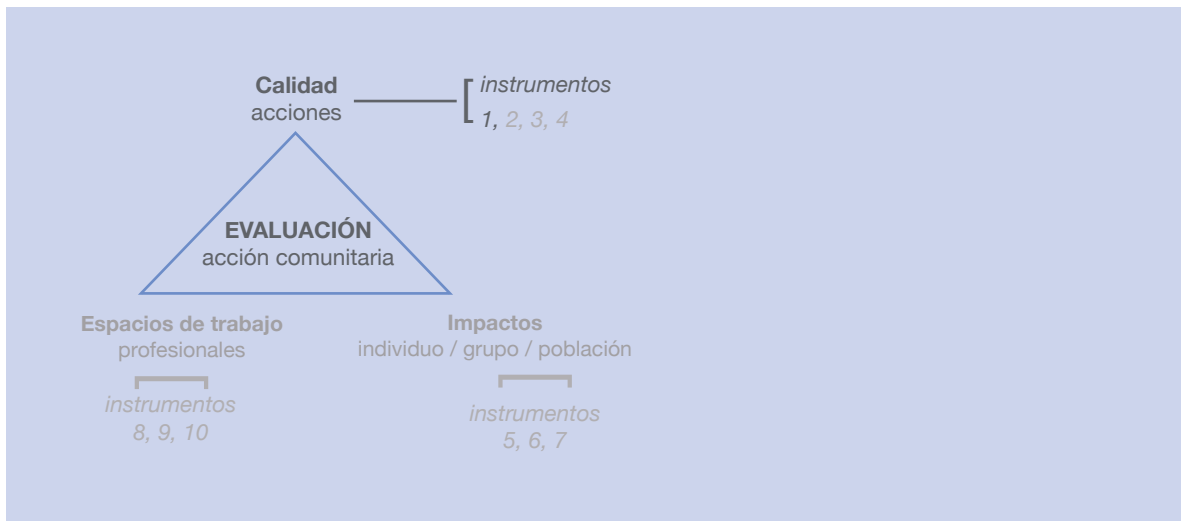
Es importante tener presente la evolución de los resultados a lo largo del tiempo. Si es una actividad que se repite de forma cíclica o regular, pasar el cuestionario nos permite ver su evolución a lo largo del tiempo.

Tabla Síntesis cuestionario 1

Qué	Actividad.
Quién	Cada una de las personas que ha participado en la organización de la actividad.
Cómo	1) Rellenar el cuestionario individualmente. 2) Vaciar los cuestionarios. 3) Hacer una reunión de trabajo para valorar los resultados de los cuestionarios, a partir del vaciado. Esta reunión podrá seguir el guion de debate que se propone. En el caso de que la organización de la actividad haya implicado a menos de 4 personas, se podrá hacer solamente el paso 3.

Instrumento 1

Cuestionario de evaluación de una actividad



Datos de identificación

Nombre del proyecto:

Promotor de la acción:

Persona que rellena la ficha:

Correo electrónico:

Escala de valoración de 1 a 4 en la cual:

1	2	3	4	-
En desacuerdo / No se cumple	Parcialmente de acuerdo / Se cumple, pero insatisfactoriamente	Muy de acuerdo / Se cumple de manera aceptable	Totalmente de acuerdo / Se cumple plenamente	No lo sé / No tengo suficiente información para contestar

1. Planificación y organización

	1	2	3	4	-
- La actividad responde a los objetivos de un programa o proyecto más amplio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- La actividad se ha planificado con tiempo suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- La difusión de la actividad se ha hecho con tiempo suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Los recursos económicos previstos inicialmente han sido los adecuados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- El tiempo previsto inicialmente ha sido suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- En la organización de la actividad, cada persona ha hecho lo que le correspondía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- La actividad ha sido coorganizada por profesionales y voluntarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- La organización ha permitido que todos supieran qué tenían que hacer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Las decisiones se han tomado desde el consenso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Objetivos e impactos

2.1. ¿Cuál ha sido el objetivo general de la actividad?

2.2. ¿Por qué os habéis planteado este objetivo? ¿De dónde surge?

2.3. ¿Cuál es vuestra *teoría del cambio*, es decir, por qué pensáis que haciendo la actividad se conseguirá el objetivo general?

2.4. ¿Cuáles han sido los objetivos específicos para la actividad?

Objetivo específico 1

Objetivo específico 2

...

2.5 ¿Se han alcanzado los objetivos específicos previstos?

Grado de consecución	Bajo - Medio - Alto		
Grado de consecución del objetivo específico 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado de consecución del objetivo específico 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.6. Pensábamos que participa un mínimo de ____ personas y un máximo de ____ .
Para nosotros (organizadores) habría sido un éxito una participación superior a ____ personas.
Finalmente, participaron ____ personas.

2.7 Valora el grado de utilidad de esta actividad desde las afirmaciones siguientes:

Grado de valoración	Bajo - Medio - Alto		
El colectivo al que se ha dirigido la actividad ha experimentado cambios significativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se ha percibido un impacto de la actividad en la comunidad en general.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los agentes organizadores de la actividad han modificado la relación que tenían.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Participación comunitaria (metodología)

Identificad a las personas, entidades, servicios, etc., que han participado como organizadores de la actividad.

3.1 Pensando en los objetivos de la actividad, ¿a quién (persona, colectivos, entidad o servicio...) habéis echado de menos en la organización?

3.2 Pensando en una futura edición de la actividad, ¿que haríais para poder incorporar a la organización a los que habéis echado de menos?

[Empty text box for response to question 3.2]

3.3 En la organización de la actividad, ¿habéis podido contar con usuarios/beneficiarios/participantes?

[Empty text box for response to question 3.3]

3.4 ¿La actividad iba dirigida especialmente a algún colectivo en concreto? ¿Cuál?

[Empty text box for response to question 3.4]

3.5 ¿Qué porcentaje, sobre el total de participantes, pertenecía al colectivo en concreto?

[Empty text box for response to question 3.5]

3.6 ¿La organización de esta actividad os ha permitido conocer gente nueva con la que pensáis que será posible colaborar en actividades futuras?

[Empty text box for response to question 3.6]

3.7 ¿Cuáles pensáis que han sido las dos claves principales del éxito o el fracaso de la actividad?

[Empty text box for response to question 3.7]

4. Sostenibilidad

4.1 ¿Es importante dar continuidad en el tiempo a la actividad? ¿Por qué?

[Empty text box for response to question 4.1]

4.2 ¿La actividad tiene unas fuentes de financiación diversificadas o depende de un único patrocinador?

[Empty text box for response to question 4.2]

4.3 ¿Los usuarios o beneficiarios de la actividad contribuyen de algún modo a su financiación?

[Empty text box for response to question 4.3]

4.4 Las personas, entidades o servicios implicados en la organización de la actividad disponen de espacios regulares de encuentro/trabajo. ¿Para qué? ¿Cuáles?

[Empty text box for response to question 4.4]

1.2. Para evaluar la calidad de programas y proyectos

INSTRUMENTO 2. Cuestionario de evaluación de la planificación y la organización

Indicaciones para el uso del cuestionario

Este cuestionario está diseñado para que lo contesten las personas implicadas en la planificación del programa o proyecto, o un evaluador externo, una vez recogida la información necesaria.

En cuanto a su aplicación, se puede pasar previamente a la ejecución del programa-proyecto (preguntas 1 a la 10 y pregunta 14), o bien una vez ejecutado o en ejecución (el cuestionario rellenado).

Las preguntas identificadas con una (R) restan puntuación.

Hacemos una media del conjunto de cuestionarios recogidos y, al mismo tiempo, analizamos las diferencias en las respuestas como elemento para trasladar a los participantes con el fin de poder profundizar.

Escala de valoración según la puntuación de las respuestas (hay que tener presente la evolución en los resultados a lo largo del tiempo, después de haber pasado el cuestionario en un periodo concreto, y no la puntuación en relación a la escala de manera aislada).

Tabla de puntuación

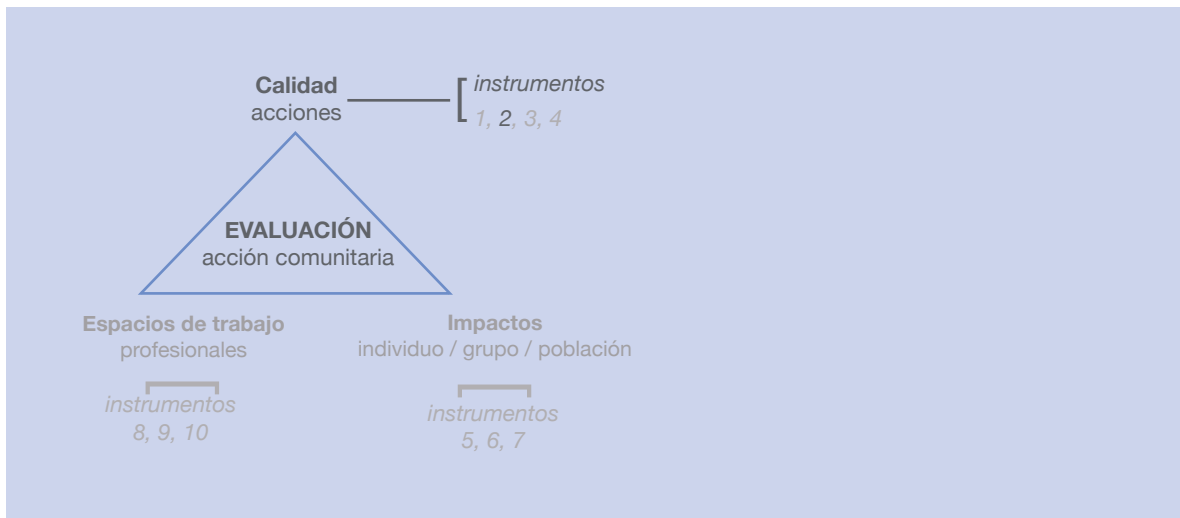
45-50 puntos	Excelente
38-44 puntos	Notable
30-37 puntos	Aceptable/ Suficiente
Menos de 30 puntos	Insuficiente (necesariamente mejorable)

Tabla Síntesis cuestionario 2

Qué	Planificación y organización de un proyecto o programa.
Quién	Cada una de las personas que han participado en la organización de la actividad o una persona externa a quien se le pide una tarea evaluadora.
Cómo	1) Rellenar el cuestionario individualmente. 2) Vaciado y cálculo de la puntuación obtenida. 3) Valoración de los resultados: <ul style="list-style-type: none">• escala de puntuación.• compartir resultados con las personas participantes en la planificación y organización del proyecto.

Instrumento 2

Cuestionario de evaluación de la planificación y organización



Datos de identificación

Nombre del proyecto:

Promotor de la acción:

Persona que rellena la ficha:

Correo electrónico:

Escala de valoración de 1 a 4 en la cual:

1	2	3	4	-
En desacuerdo / No se cumple	Parcialmente de acuerdo / Se cumple, pero insatisfactoriamente	Muy de acuerdo / Se cumple de manera aceptable	Totalmente de acuerdo / Se cumple plenamente	No lo sé / No tengo suficiente información para contestar

Valora el grado de acuerdo y responde

1 2 3 4 -

1. Existe un documento previo al desarrollo de la acción que recoja el plan de trabajo detallado (objetivos, actividades y temporización). ○ ○ ○ ○ ○

¿Por qué?

1 2 3 4 -

2. Existe un diagnóstico actualizado en el que hayan participado entidades, servicios públicos y vecinos / *Se conoce adecuadamente la situación en el momento inicial del proyecto (momento cero).* ○ ○ ○ ○ ○

¿Por qué?

1 2 3 4 -
 3. El plan de trabajo responde a los aspectos identificados en el diagnóstico.
 ¿Por qué?

1 2 3 4 -
 4. Existe una planificación temporal de los objetivos y las actuaciones a seis meses, un año, tres años. ¿Por qué?

1 2 3 4 -
 5. Los objetivos responden a una teoría del cambio explicitada y recogida formalmente. ¿Por qué?

1 2 3 4 -
 6. Están definidos, de manera previa, canales, mecanismos o personas para dar respuesta a los posibles imprevistos que puedan aparecer (tomando decisiones, asumiendo tareas, etc.). ¿Por qué?

1 2 3 4 -
 7. Existe una definición clara de responsabilidades y tareas de las entidades o de los servicios participantes. ¿Por qué?

1 2 3 4 -
 8. Existe una definición clara de las funciones de los espacios de trabajo y de los espacios de toma de decisiones. ¿Por qué?

1 2 3 4 -
 9. Pensando en cómo os organizáis, valora los objetivos siguientes:
 - La dedicación de tiempo prevista ha sido suficiente.
 - Cada persona ha hecho lo que le correspondía.
 - En los espacios de organización han participado personas profesionales y voluntarias.
 - Las decisiones se han tomado por consenso.

1 2 3 4 -
 10. La planificación tiene un sistema para la evaluación del programa o proyecto. ¿Por qué?

11. Los objetivos del programa o proyecto responden unilateralmente a las demandas o las propuestas de los técnicos de los servicios públicos (R). 1 2 3 4 -

¿Por qué?

12. Las acciones que se han desarrollado son únicamente iniciativa de la entidad u organización gestora o promotora (R). 1 2 3 4 -

¿Por qué?

13. Los recursos materiales asignados inicialmente nos han permitido desarrollar el programa o proyecto tal como estaba previsto. 1 2 3 4 -

¿Por qué?

14. Los recursos humanos asignados inicialmente (tiempo de dedicación de los profesionales y los voluntarios o participantes) nos han permitido desarrollar el programa o proyecto tal como estaba previsto. 1 2 3 4 -

¿Por qué?

Contesta Sí / No (puntuación, Sí = 1, No = 0)

	Sí	No
15. Para asegurar la sostenibilidad económica futura del proyecto:		
a) Existe un documento de planificación que tiene en cuenta la viabilidad económica futura del programa o proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Se han presentado solicitudes de financiación a instituciones públicas actualmente no financiadoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Se han presentado solicitudes de financiación a instituciones privadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Se ha promovido la autonomía económica del programa o proyecto mediante la autogestión de los participantes o beneficiarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sí	No
16. En los últimos 12 meses:		
a) Se han llevado a cabo actividades de formación en acción comunitaria dirigidas a los promotores y organizadores del programa o proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Se han llevado a cabo encuentros informales (sentido lúdico) entre los promotores y organizadores (cenas, tertulias, encuentros espontáneos...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Cuando ha habido conflictos, las personas, entidades, y/o servicios implicados, hemos dedicado tiempo y espacio para su gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Se ha hecho alguna reunión de evaluación con presencia de promotores, dinamizadores y participantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INSTRUMENTO 3. Cuestionario de evaluación de los objetivos

Indicaciones para el uso del cuestionario

Este cuestionario está diseñado para que lo contesten las personas implicadas en la planificación del programa o proyecto, o un evaluador externo, una vez recopilada la información necesaria.

Consta de dos partes, una primera no puntuable, que está diseñada para ayudar a planificar, y una segunda parte diseñada para evaluar, en la que sí puntuamos.

En cuanto a su aplicación, se puede pasar antes de la ejecución del programa-proyecto (ocho primeras preguntas sin puntuación) o una vez ejecutado o en ejecución (el cuestionario rellenado).

Hacemos una media del conjunto de cuestionarios recopilados y, al mismo tiempo, analizamos las diferencias en las respuestas como elemento para trasladar a los participantes, y para profundizar podemos formular la pregunta: ¿qué podemos hacer para mejorar la consecución de objetivos?

Escala de valoración según la puntuación de las respuestas* (hay que tener presente la evolución en los resultados a lo largo del tiempo, después de haber pasado el cuestionario en un periodo concreto, y no la puntuación en relación con la escala de forma aislada).

Tabla de puntuación

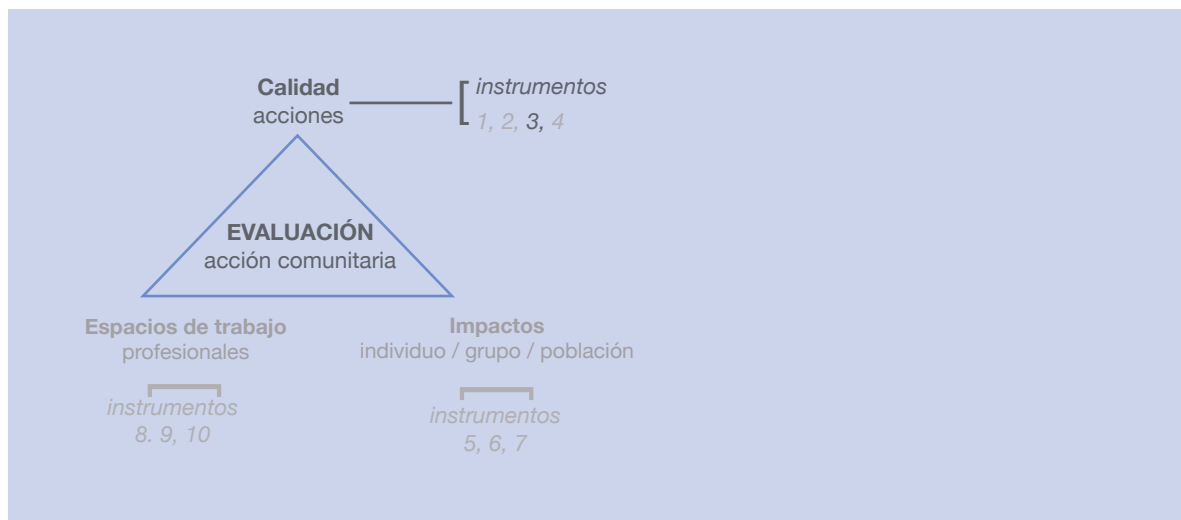
29-32 puntos	Excelente
24-28 puntos	Notable
19-23 puntos	Aceptable/ Suficiente
Menos de 19 puntos	Insuficiente (necesariamente mejorable)

Tabla Síntesis cuestionario 3

Qué	Objetivos de un proyecto en fase de planificación o en proceso de ejecución o cerrado.
Quién	Cada una de las personas que ha participado en la organización de la actividad o una persona externa a quien se le pide una tarea evaluadora.
Cómo	<ol style="list-style-type: none">1) Rellenar el cuestionario individualmente.2) Vaciado y cálculo de la puntuación obtenida.3) Valoración de los resultados<ul style="list-style-type: none">• escala de puntuación.• compartir resultados con las personas participantes en la planificación y organización del proyecto.• Recopilación de propuestas entorno a la pregunta “qué podemos hacer para mejorar la consecución de objetivos” (opcional, para profundizar en la evaluación).

Instrumento 3

Cuestionario de evaluación de los objetivos



Datos de identificación

Nombre del proyecto:

Promotor de la acción:

Persona que rellena la ficha:

Correo electrónico:

Primera parte

Escribe a continuación:

1. El objetivo que quieres evaluar:

Ejemplo. Incorporar a los jóvenes al tejido asociativo del barrio.

2. La aspiración o indicador que determinaría su satisfacción:

Ejemplo. Incorporar a un mínimo de tres jóvenes con los que estemos trabajando en la plaza con los educadores de calle en alguna de las entidades del barrio.

3. Tema, problema, potencialidad, preocupación que ha hecho que nos planteemos este objetivo:

Ejemplo. Existencia de una alta conflictividad de los jóvenes en el espacio público (plaza, calle, etc.).

4. Teoría del cambio al que responde este objetivo:

Ejemplo. Cuanto más participación de los jóvenes en las entidades, menos conflictividad en la calle.

5. El tiempo previsto para la consecución del objetivo en fases (seis meses, un año, tres años) (siempre que sea posible):

Ejemplo: (a seis meses) —establecimiento de vínculos con los jóvenes de la plaza—; (a un año) —hacer que los jóvenes asistan a alguna actividad organizada por las entidades—; (a tres años) —que un mínimo de tres jóvenes sean miembros activos de las entidades—.

6. Los recursos previstos para la consecución del objetivo:

Ejemplo: diez horas semanales de un educador APC dedicadas al trabajo de calle en la plaza y al fortalecimiento de las asociaciones del barrio. Cuanto más participación de los jóvenes en las entidades, menos conflictividad en la calle y en la plaza.

7.1. Posibles obstáculos o resistencias que pueden dificultar la consecución del objetivo:

7.2. Posibles elementos facilitadores que pueden contribuir a la consecución del objetivo:

8. Impacto* que esperamos que tenga la consecución de este objetivo:

Ejemplo. Reducción de la conflictividad de los jóvenes en la calle y en la plaza.

**Es necesario que definamos de forma clara el concepto o la dimensión en la que queremos incidir (en este caso, la conflictividad), y que al mismo tiempo concretemos cuál sería el posible indicador que visualizaría el cambio. A modo de ejemplo: reducción del número de intervenciones policiales o de denuncias...).*

Segunda parte

Una vez cumplimentada la parrilla anterior, puntúa según la escala que presentamos a continuación tu grado de acuerdo con las afirmaciones:

Si tienes interés en profundizar en una reflexión conjunta posterior, responde también a las preguntas en abierto que acompañan a las preguntas puntuables:

Escala de valoración de 1 a 4 en la cual:

En desacuerdo / No se cumple	Parcialmente de acuerdo / Se cumple, pero insatisfactoriamente	Muy de acuerdo / Se cumple de manera aceptable	Totalmente de acuerdo / Se cumple plenamente	No lo sé / No tengo suficiente información para contestar
1	2	3	4	-

Valora el grado de acuerdo y responde

1 2 3 4 -

1. Hemos llegado a las personas que habíamos definido en el objetivo. ¿Por qué?

1 2 3 4 -

2. La aspiración prevista o indicador se ha cumplido.

○ ○ ○ ○ ○

¿Qué elementos han sido determinantes?

1 2 3 4 -

3. El objetivo planteado se ha alcanzado.

○ ○ ○ ○ ○

Identifica condicionantes externos (en positivo o en negativo) que hayan podido incidir en la consecución del objetivo.

1 2 3 4 -

4. Se han utilizado los recursos previstos para el desarrollo de la acción.

○ ○ ○ ○ ○

¿Por qué?

1 2 3 4 -

5. El tiempo para la consecución del objetivo ha sido el previsto.

○ ○ ○ ○ ○

¿Por qué?

1 2 3 4 -

6. La consecución del objetivo ha tenido el impacto esperado.

○ ○ ○ ○ ○

Identifica condicionantes externos (en positivo o en negativo) que hayan podido incidir en la consecución del impacto.

¿Han tenido lugar impactos no previstos (en positivo o en negativo)? ¿Cuáles?

Ejemplo. Sí. El trabajo realizado por los educadores ha permitido iniciar una tarea conjunta entre las diferentes entidades, que ni siquiera se conocían, organizándose en un proyecto para desarrollar en las plazas del barrio.

1 2 3 4 -

7. Por el impacto logrado podemos decir que nuestra teoría del cambio era correcta.

○ ○ ○ ○ ○

¿Por qué?

INSTRUMENTO 4. Cuestionario de evaluación de la participación comunitaria (metodología)

Indicaciones para el uso del cuestionario

Este cuestionario está diseñado para que lo contesten los organizadores y promotores del programa o proyecto. Tiene una primera y una tercera parte no puntuable, con el objetivo de identificar actores o hacer un debate más cualitativo, y una segunda parte puntuable, en la que se indica cómo calcular la puntuación de cada respuesta.

En cuanto a su aplicación, se puede pasar una vez ejecutado el proyecto o bien cuando está en ejecución.

Las preguntas identificadas con una (R) restan puntuación.

Hacemos una media del conjunto de cuestionarios recopilados y, al mismo tiempo, analizamos las diferencias en las respuestas como elemento para trasladar a los participantes para poder profundizar.

Escala de valoración según la puntuación de las respuestas* (hay que tener presente la evolución en los resultados a lo largo del tiempo, después de haber pasado el cuestionario en un periodo concreto, y no la puntuación en relación con la escala de forma aislada).

Tabla de puntuación

45-50 puntos	Excelente
38-44 puntos	Notable
30-37 puntos	Aceptable/ Suficiente
Menos de 30 puntos	Insuficiente (necesariamente mejorable)

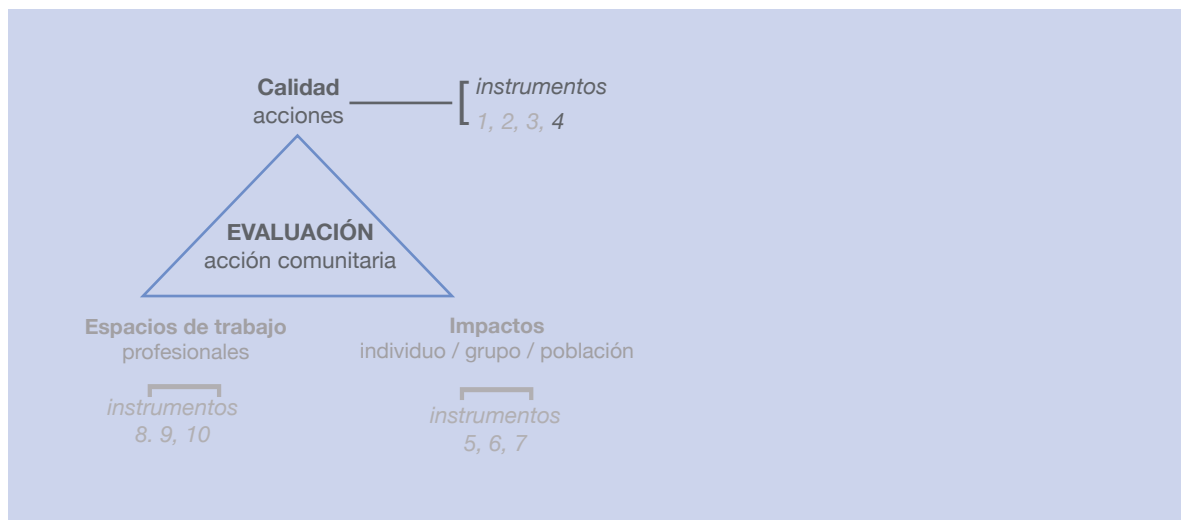
(Para hacer el cálculo de puntos sigue las indicaciones que aparecen en las mismas preguntas)

Tabla Síntesis cuestionario 4

Qué	La participación de la comunidad en un proyecto o programa.
Quién	Las personas que han organizado y promovido el proyecto o programa.
Cómo	1) Rellenar el cuestionario individualmente. 2) Vaciado y cálculo de la puntuación obtenida. 3) Valoración de los resultados: <ul style="list-style-type: none">• escala de puntuación.• compartir resultados con las personas participantes en la planificación y organización del proyecto.• tiempo y espacio para hacer un debate cualitativo alrededor de la AC.

Instrumento 4

Cuestionario de evaluación de la participación comunitaria



Datos de identificación

Nombre del proyecto:

Promotor de la acción:

Persona que rellena la ficha:

Correo electrónico:

Primera parte

Completa la siguiente información:

Promotores y organizadores (los que participan activamente en los diferentes espacios de planificación, seguimiento y trabajo del programa o proyecto).

Servicios públicos	Entidades prestadoras de servicios	Asociaciones / Grupos del barrio	Personas que participan a título individual
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
N. total	N. total	N. total	N. total

Segunda parte

Puntúa según la escala que presentamos a continuación tu grado de acuerdo con las afirmaciones siguientes:

Escala de valoración de 1 a 4 en la cual:

En desacuerdo / No se cumple	Parcialmente de acuerdo / Se cumple, pero insatisfactoriamente	Muy de acuerdo / Se cumple de manera aceptable	Totalmente de acuerdo / Se cumple plenamente	No lo sé / No tengo suficiente información para contestar
1	2	3	4	-

1. Valora el grado de acuerdo

	1	2	3	4	-
1. Disponemos de un sociograma actualizado (mapa de actores) en torno a la acción comunitaria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tenemos definidos unos objetivos concretos y una estrategia clara para trabajar las relaciones con estos actores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El perfil de los participantes o beneficiarios responde a los objetivos del programa o proyecto (estamos llegando a las personas a las que queríamos llegar).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Las entidades identificadas en el cuadro inicial de este cuestionario participan activamente en:					
a) la elaboración del diagnóstico comunitario y el seguimiento del programa o proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) el diseño y ejecución del programa o proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) la evaluación del programa o proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) la gestión económica del programa/proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Las personas usuarias o beneficiarias del programa o proyecto tienen un papel relevante en:					
a) la planificación y el seguimiento del programa o proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) la ejecución, asumiendo responsabilidad y tareas, del programa o proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) la evaluación del programa o proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) la gestión económica del programa/proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. En nuestras formas de trabajar en el día a día:					
a) hacemos formación dirigida a los promotores y organizadores del programa o proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) hacemos rotación de responsabilidades o tareas entre los participantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Valora los aspectos siguientes de la participación comunitaria dentro del programa o proyecto

	1	2	3	4	-
1. El traspaso de información de unos servicios a otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El traspaso de información entre entidades y servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. La tarea de ir registrando y documentando el desarrollo del programa o proyecto (elaboración de actas, recopilaciones de acuerdos, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. La información a los participantes sobre el programa de actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. La información a los participantes sobre cómo podrían implicarse más en el proyecto o programa comunitario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La transparencia y el acceso a la información de los no participantes o participantes puntuales en el programa o proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. La elaboración de diagnósticos compartidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. La capacidad de hacer una difusión diferenciada de la actividad pensando en la diversidad de los posibles participantes (<i>targets</i>).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. La incorporación de los usuarios o beneficiarios en la evaluación del programa o proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Que la ciudadanía no organizada pueda hacer propuestas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. El diálogo entre promotores y organizadores (servicios públicos, asociaciones de barrio...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. La incorporación de los usuarios o beneficiarios en tareas organizativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. La toma de decisiones de manera conjunta entre los organizadores y promotores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. La incorporación de los saberes ciudadanos en el diseño de los programas, proyectos o actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. El programa ha permitido...

	1	2	3	4	-
1. que nos expliquemos unos a otros qué estamos haciendo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. que colaboremos con los proyectos de los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. que pensemos y hagamos cosas nuevas conjuntamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tercera parte

Valora el grado de participación de los colectivos en el programa o proyecto, según los diversos ámbitos de participación señalados: (no puntuable)

N = Nada o casi nada; P = Poco; M = Mucho

	Elaboración de diagnósticos			Elaboración de propuestas			Organización de actividades			Asistencia a actividades (beneficiario/usuario)		
	N	P	M	N	P	M	N	P	M	N	P	M
<i>Niños</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Adolescentes</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Gente joven</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Mujeres</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Adultos</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Personas mayores</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Inmigrantes</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Comerciantes</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Gente que pertenece a entidades y asociaciones</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Otros...</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Interpretación de la parrilla

Dependiendo de los objetivos del proyecto y de los diferentes niveles de participación alcanzados, tendréis que debatir si son necesarios cambios en cuanto a la participación de los diferentes colectivos y cómo hacerlo.

1.3. Para evaluar impactos en la población

INSTRUMENTO 5. Cuestionario de impactos en el individuo

Indicaciones para el uso del cuestionario

Este cuestionario de impactos intenta medir los cambios en el individuo (en su grado de inclusión, fortalecimiento (*empowerment*) y condiciones de vida) derivados de la participación en la acción comunitaria.

Se ha diseñado para que lo cumplimenten los participantes de la acción comunitaria, pensando en acciones comunitarias que tienen una implantación vinculada a un territorio (barrio) muy concreto. La manera ideal de rellenarlo es a partir de una entrevista hecha al participante de la acción comunitaria por una persona externa o no directamente implicada en la acción.

Debido a la gran diversidad de acciones comunitarias es posible que algunas preguntas requieran cierta adaptación. Con este fin hemos incorporado a modo de ejemplo algunas preguntas alternativas, o aclaraciones, pensando en las acciones comunitarias que originariamente partían de grupos de usuarios de servicios sociales. Se han recogido entre paréntesis y con un * a lo largo del formulario.

Cuando pasemos este cuestionario tendremos que pedir las valoraciones y las respuestas en dos momentos:

- Un primer momento en que se hará referencia al momento actual y donde el entrevistado responderá todas las preguntas del cuestionario.
- Un segundo momento, en el que volveremos a preguntar por las dimensiones consultadas inicialmente y en el que pediremos al entrevistado si estas dimensiones han aumentado o disminuido después de haber participado en la acción comunitaria.

Los cambios, aumento o disminución, nos permitirán profundizar de manera abierta para saber si se derivan de la acción comunitaria o de otros elementos, siempre dependiendo de la percepción del entrevistado.

Para interpretar los resultados en relación al impacto en el individuo, desde la perspectiva de la inclusión y el fortalecimiento, hay que mirar los resultados obtenidos en la pregunta 3, el número con el que se ha valorado cada pregunta es lo que hay que sumar para obtener la puntuación final:

Tabla de puntuación

60-65 puntos	Impacto positivo muy elevado. Excelente
47-59 puntos	Impacto positivo elevado. Notable
40-46 puntos	Impacto positivo bajo. Aceptable / Suficiente
30-39 puntos	Ningún impacto o existencia de impactos negativos
Menos de 30 puntos	Impacto muy negativo (nos obliga a cuestionarnos la participación de la persona en el proyecto)

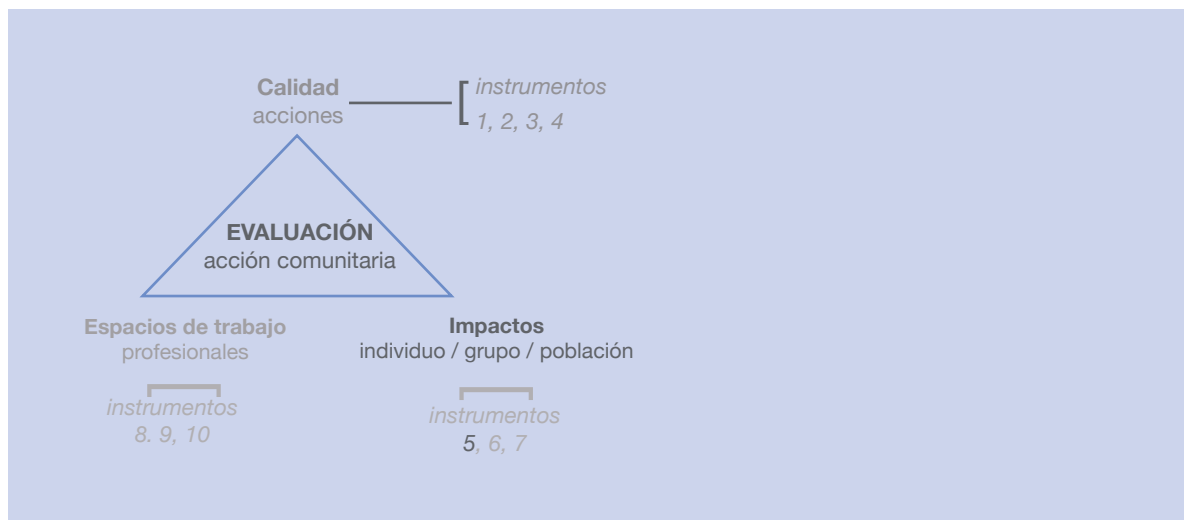
Para medir el impacto en la calidad de vida debéis mirar directamente la respuesta aportada en abierto a la pregunta 4.

Tabla Síntesis cuestionario 5

Qué	Impacto individual en los participantes de una AC.
Quién	Cada participante de forma individual.
Cómo	1) Rellenar el cuestionario mediante una entrevista hecha por una persona externa a la AC. 2) Vaciado del cuestionario/ entrevista. 3) Valoración de los resultados, tanto a nivel individual como a nivel de grupo.

Instrumento 5

Cuestionario de evaluación de los impactos en el individuo



Datos de identificación

Nombre del proyecto:

Promotor de la acción:

Persona que rellena la ficha:

Correo electrónico:

Escala de valoración de 1 a 4 en la cual:

1	2	3	4	-
En desacuerdo / No se cumple	Parcialmente de acuerdo / Se cumple, pero insatisfactoriamente	Muy de acuerdo / Se cumple de manera aceptable	Totalmente de acuerdo / Se cumple plenamente	No lo sé / No tengo suficiente información para contestar

1. Pensando en mi barrio

- 1 2 3 4 -
- a. Conozco todos los servicios y recursos existentes (**para hacer frente a la situación que quiero solucionar*).
- b. Tengo motivación para conocer, acercarme y participar en lo que hacen las entidades o asociaciones del barrio (**o de la ciudad, las que trabajan este tema que me preocupa*).
- c. Conozco a gente del barrio, intento verme con ellos y hacer cosas juntos.
- d. Me relaciono con personas de procedencia y origen diferentes.

(*En el caso de una AC de servicios sociales surgidas de grupos: pensando en mi entorno y contexto en relación con el tema o problema que aborda la acción comunitaria).

Si es posible, justifica las respuestas (lo debe preguntar el entrevistador):

2. Pensando en mí mismo

	1	2	3	4	-
a. Tengo una percepción positiva de mí mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Tengo capacidad para tomar decisiones por mí mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Tengo opinión o criterio propio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Sé cómo buscar información o a dónde dirigirme cuando tengo que solucionar algo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Tengo motivación para hacer cosas con los demás, organizarme para mejorar mi realidad social o entorno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Me siento capaz de hacer frente a las situaciones de conflicto en las que me veo involucrado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Me siento capaz de hacer frente a las dificultades que se me plantean.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Me siento capaz de relacionarme con personas que no son de mi círculo familiar o amistades cercanas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. Me siento capaz de hacer cosas con éxito junto a otras personas que no son de mi círculo familiar cercano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Escala de valoración de 1 a 5 en la cual:

Se ha reducido bastante	Se ha reducido un poco	Se ha quedado igual	Ha aumentado	Ha aumentado mucho
1	2	3	4	5

3. Después de haber participado en la acción comunitaria, indica si se han dado cambios en las frases valoradas anteriormente

	1	2	3	4	-
1a. Conozco todos los servicios y recursos existentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1b. Tengo motivación para conocer, acercarme y participar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1c. Conozco a gente del barrio, intento quedar con ellos y hacer cosas...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1d. Me relaciono con personas de procedencia y origen diferentes...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2a. ... percepción positiva de mí mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2b. ... capacidad para tomar decisiones por mí mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2c. ... criterio propio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2d. ... saber cómo buscar información y dónde dirigirme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2e. ... motivación para hacer cosas con otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2f. ... hacer frente a situaciones de conflicto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2g. ... hacer frente a las dificultades que se me plantean.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2h. ... relacionarme con personas que no son de mi círculo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2i. ... hacer cosas con éxito junto a personas que no son de mi círculo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En caso de cambio, ¿a qué atribuyes este cambio?

Por último, responde a la pregunta siguiente:

4. Después de participar en la acción comunitaria, ¿mi calidad de vida ha cambiado?

La calidad de vida tiene muchas dimensiones: salud, emocional, condiciones económicas, acceso a recursos y servicios, etc. (decir que ha mejorado sería el equivalente a decir que han cambiado cosas que te facilitan el día a día, y decir que ha empeorado sería decir que han cambiado cosas que te dificultan el día a día).

Sí, ha mejorado mucho Sí, ha mejorado No, todo está igual Sí, ha empeorado

En caso de cambio, justifica la respuesta identificando en qué dimensiones se han dado (salud, emocional, condiciones económicas, acceso a recursos y servicios...) y, si es posible, indica por qué participar en la acción comunitaria ha sido determinante.

INSTRUMENTO 6. Cuestionario de evaluación de los impactos en el grupo

Indicaciones para el uso del cuestionario

Este cuestionario de impactos en el grupo intenta medir los cambios en la configuración y dinámica del grupo desde el punto de vista de la inclusión, el fortalecimiento (*empowerment*) y la mejora de las condiciones de vida.

Se ha diseñado para que lo rellenen las personas que tienen un papel en la planificación, dinamización u organización de la actividad cotidiana del grupo; no es recomendable para participantes esporádicos, poco regulares o participantes que solo sean asistentes de las actividades del grupo, ya que una visión excesivamente parcial podría distorsionar los resultados. En caso de querer pasar este cuestionario a este perfil de participantes (“asistente a las actividades”), hay que tenerlo presente en el análisis de resultados y recoger que se trata de este perfil de participante, tal como aparece en el cuestionario.

Una vez cumplimentado el cuestionario, hay que hacer una valoración general de los resultados. Haremos esta valoración en una reunión de trabajo con este objetivo.

Para el desarrollo de la sesión de valoración:

- Hacemos un vaciado del conjunto de cuestionarios recopilados y, al mismo tiempo, analizamos las diferencias en las respuestas como elemento para trasladar a las personas que la han cumplimentado.
- Las personas facilitadoras de la reunión de valoración hacen un retorno de la síntesis de resultados al conjunto de personas que lo han relleno (entre los que se encuentran los organizadores de la actividad).

Se puede seguir el guion de preguntas como orden del día del debate:

- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles en cuanto a composición del grupo? ¿Qué deberíamos hacer para mejorarlos?
- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles en cuanto a la dinámica de funcionamiento del grupo? ¿Estamos generando autonomía y fortaleciendo a las personas que lo forman? ¿Estamos generando autonomía como grupo? ¿Qué podríamos hacer para mejorar?
- ¿Cuál es el grado de reconocimiento del grupo hacia fuera? ¿Para quién y en qué nivel? ¿Es satisfactorio? ¿Qué podríamos hacer para mejorar?
- ¿Estamos alcanzando los objetivos que nos planteábamos como grupo? ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles para alcanzar los objetivos? ¿Cómo podríamos mejorar?

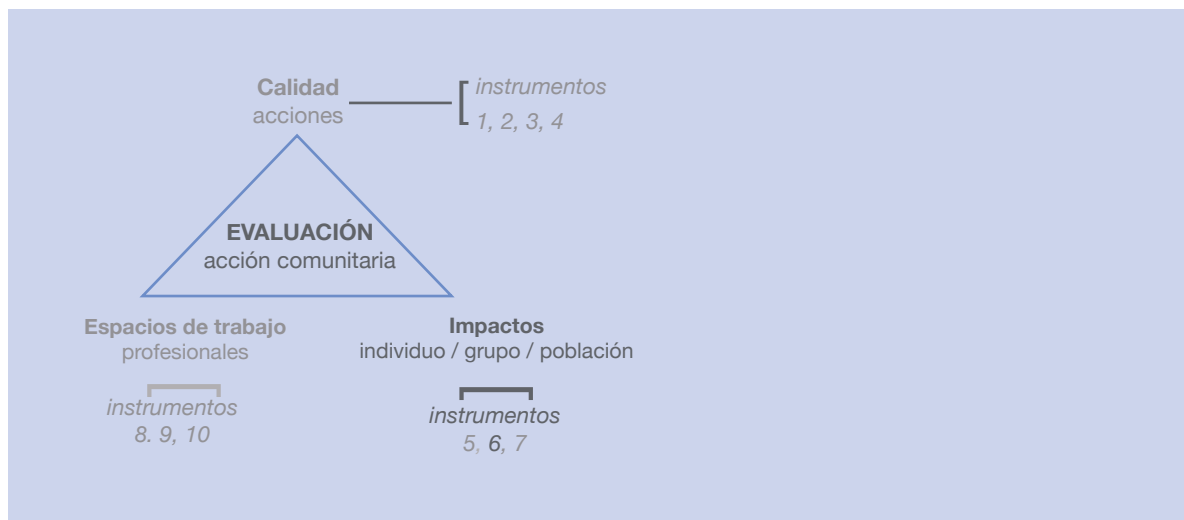
Hay que tener presente la evolución en los resultados a lo largo del tiempo si es una actividad que se repite de manera cíclica o regular, y pasar el cuestionario nos permite ver su evolución a lo largo del tiempo.

Tabla Síntesis cuestionario 6

Qué	Impactos en el grupo
Quién	Las personas que han participado en la planificación, dinamización u organización de la actividad del grupo
Cómo	1) Rellenar el cuestionario individualmente. 2) Vaciado del cuestionario. 3) Reunión de trabajo para compartir la valoración del vaciado, se puede dinamizar a partir del guion que se propone con este fin.

Instrumento 6

Cuestionario de evaluación de los impactos en el grupo



Datos de identificación

Nombre del proyecto:

Promotor de la acción:

Persona que rellena la ficha:

Correo electrónico:

Composición del grupo (inclusión y diversidad)

1. ¿Cuánto tiempo hace que participas en el grupo? (indica mes y año)

2. Participo en el grupo de la siguiente manera:
(Marca con una X, posibilidad de respuesta múltiple)

- Como miembro del grupo impulsor, motor o secretariado (es decir, del grupo más reducido donde se planifican las sesiones de trabajo, se preparan las reuniones para el grupo grande, etc.).
- Como participante en las reuniones generales del grupo (en el que se organizan las actividades, etc.).
- Asistiendo y asumiendo tareas para organizar actividades.
- Asistiendo a las actividades que organiza el grupo.

3. En relación a mi perfil como participante:
(Seleccionar una única opción)

- Participo como vecino a título individual o como persona interesada o afectada.
- Participo como representante de una entidad o asociación.
- Participo como profesional de un servicio.
- Otros (indícalo):

4. Participo en este grupo porque...

(Prioriza del 1 al 4, tomando el 1 como el más importante)

- me ayuda a resolver problemas concretos.
- me encuentro cómodo y me gusta estar en él.
- tengo amigos en el grupo.
- la actividad que el grupo hace es importante para la sociedad.

5. ¿Cuáles son los objetivos de este grupo?

(Prioriza del 1 al 4, tomando el 1 como el más importante)

- Darnos apoyo entre las personas que participamos.
- Organizar actividades o proyectos dirigidos a personas que no participan en el grupo.
- Aportar ideas profesionales y servicios para contribuir a solucionar determinados problemas o situaciones.
- Autoorganizar nuestras propias actividades.
- No tengo claros los objetivos de este grupo.

6. ¿Piensas que hay colectivos que no están lo suficientemente presentes en el grupo y que iría bien que estuvieran?

(Selecciona una opción). En caso afirmativo, di cuál (por ejemplo, jóvenes, algunos perfiles profesionales...).

- Sí. Cuáles.

- No.
- No lo sé.

7. ¿En el último año se han incorporado nuevas personas al grupo?

(Si todavía no hace un año de tu participación en el grupo, contesta partiendo del momento en que empezaste a participar)

- Sí.
- No.
- No lo sé.

¿Podrías enumerarlas, y en el caso de que pertenezcan a alguna entidad o servicio, indicarlo?

¿Podrías decir cuándo se incorporó la última persona en el grupo?

8. En relación a los participantes en el grupo, consideras que sois un grupo:

- Donde todo el mundo es bastante igual.
- Donde hay mucha diferencia y diversidad.
- No lo sé.

¿Qué diferencias identificarías como las más importantes entre los miembros del grupo?

Dinámica cotidiana del grupo

9. ¿Qué cosas hace el grupo?

(Selecciona una opción y detalla la respuesta si es necesario)

- Reuniones entre nosotros.
- Reuniones con otros grupos.
- Actividades (enumera algunas):
- Charlas.
- Otros (indícalo):

10. ¿De quién depende que el grupo se encuentre y perdure en el tiempo?

(Prioriza del 1 al 3, tomando el 1 como el más importante)

- Del trabajo de un profesional de un servicio (servicios sociales, salud...)
- Del trabajo de un profesional que se financia a partir de una subvención o de recursos que destinamos para su contratación.
- De la capacidad de autoorganización, de autoconvocarnos, etc., de las personas que participan.

11. ¿De qué depende, principalmente, el desarrollo de las actividades que organizamos desde el grupo?

- De la financiación pública asumida por un proyecto o servicio de la Administración.
- De la financiación de una subvención o donación que recibimos como grupo o proyecto.
- De nosotros mismos, de los recursos propios que podamos generar los participantes (cuotas, actividades, etc.) o del hecho de que las cosas que hacemos no nos cuesten dinero.

12. El grupo tiene definidos roles o papeles, por ejemplo, secretario, moderador, encargado o responsable, delegado o similares.

- Sí.
- No.
- Sin respuesta.

En caso afirmativo, ¿podrías decir cuáles?

Dinamización del grupo

13. ¿Quién dirige o modera normalmente las reuniones del grupo?

- Un profesional.
- Un participante del grupo (siempre el mismo).
- Varios participantes del grupo de manera conjunta (siempre los mismos).
- Diferentes personas del grupo de manera rotativa.

14. ¿El grupo hace reuniones sin que haya siempre un profesional que las dirija?

- No, siempre hay un profesional que dirige la reunión.
- Sí, pero en muy pocos casos.
- Sí, más de la mitad de las reuniones son sin profesional.
- Nunca hay un profesional.

15. Pensando en tu participación en el grupo. De cada tres reuniones en las que participas, ¿en cuántas das tu opinión?

- En ninguna.
 En una.
 En dos.
 En las tres (todas).

Aparte de hablar, ¿consideras que contribuyes al grupo de otra manera? ¿Cuál?

16. Pensando ahora en las actividades y relaciones que tiene el grupo. En los últimos **seis meses...** ¿Has participado en reuniones o actividades conjuntas de tu grupo con otros grupos comunitarios?

- No.
 Sí. ¿Cuáles?

¿Se ha informado en las reuniones de tu grupo de las actividades que desarrollan otros grupos comunitarios?

- No.
 Sí. ¿Qué grupos?

¿Ha participado en vuestras reuniones de grupo alguna persona en representación de otro grupo o colectivo?

- No.
 Sí. ¿Qué grupo?

¿Ha participado en vuestras reuniones de grupo alguna persona en representación de algún servicio o administración?

- No.
 Sí. ¿Quién?

17. En las reuniones del grupo de los últimos **seis meses**, ¿se ha tratado alguno de los siguientes temas? (Marca con una X las opciones que correspondan).

- No puedo contestar, mi participación en este periodo ha sido muy irregular.
 El presupuesto o la situación económica del grupo.
 Qué hacer para conseguir que se apunte más gente.
 Qué hacer para coordinarse con otros grupos que también realizan actividades comunitarias?
 No se ha hablado de ninguno de estos temas.

18. En términos generales, valora del 1 al 4 el carácter y el funcionamiento del grupo. Para ello, expresa tu grado de acuerdo con las afirmaciones que encontrarás más abajo:

Escala de valoración de 1 a 4 en la cual:

En desacuerdo / No se cumple	Parcialmente de acuerdo / Se cumple, pero insatisfactoriamente	Muy de acuerdo / Se cumple de manera aceptable	Totalmente de acuerdo / Se cumple plenamente	No lo sé / No tengo suficiente información para contestar
1	2	3	4	-

1 2 3 4 -

18.1. Es un grupo donde todos los miembros podemos tener un papel y nos sentimos incluidos o integrados, aunque seamos diferentes.

○ ○ ○ ○ ○

18.2. Es un grupo reivindicativo (tiene como objetivo principal reclamar a las instituciones o administraciones determinadas mejoras, derechos, etc.).

○ ○ ○ ○ ○

- 18.3. Es un grupo con capacidad de incidir sobre otros grupos o administraciones. ○○○○○
- 18.4. Es un grupo reconocido por otros grupos, instituciones o administraciones (nos invitan a reuniones, nos proponen y consultan cosas, etc.). ○○○○○
- 18.5. Las cosas que se hacen en este grupo se hablan y se deciden entre todos. ○○○○○
- 18.6. Todo el mundo tiene más o menos la misma información sobre los temas que afectan al grupo. ○○○○○
- 18.7. La forma de funcionar de este grupo nos hace tener más capacidad de hacer cosas, más capacidad crítica propia, criterio propio, etc. ○○○○○

19. Una vez al año (o curso) hacemos una reunión para valorar cómo ha ido todo y hacer propuestas de mejora en relación al funcionamiento del grupo.

- Sí. No.

20. Haciendo una valoración general del grupo, en el último año, hemos avanzado en:

Escala de valoración de 1 a 4 en la cual:

En desacuerdo / No se cumple	Parcialmente de acuerdo / Se cumple, pero insatisfactoriamente	Muy de acuerdo / Se cumple de manera aceptable	Totalmente de acuerdo / Se cumple plenamente	No lo sé / No tengo suficiente información para contestar
1	2	3	4	-

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | - |
|---|---|---|---|---|---|
| 20.1. La consecución de nuestros objetivos como grupo. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 20.2. La incorporación y salida. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 20.3. Funcionamiento democrático del grupo: toma de decisiones, distribución de tareas... | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 20.4. Consolidarnos como grupo. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 20.5. Ser reconocidos como interlocutores válidos para otros grupos. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 20.6. Ser reconocidos como interlocutores válidos para la ciudadanía. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 20.7. Ser reconocidos como interlocutores para la Administración. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 20.8. Ser reconocidos como buena práctica. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Justifica las respuestas:

Nota: combinar este cuestionario con el de impactos en el individuo nos puede ayudar a concluir si se trata de un grupo apoderado (con capacidad de incidencia hacia fuera) o de un grupo apoderador (con capacidad para hacer crecer a sus miembros, etc.). Identificar las diferencias en las respuestas entre los diferentes miembros nos puede ayudar a alimentar la reflexión en torno a las dos dimensiones.

INSTRUMENTO 7. Taller de evaluación de impactos en la comunidad-población

Presentación

Los instrumentos que se utilizan para evaluar impactos en una población son costosos en tiempo y recursos, ya que suelen combinar análisis cuantitativos provenientes de encuestas, análisis de costes, análisis de los registros de servicios, junto con entrevistas en profundidad y otros análisis cualitativos. Normalmente, las experiencias de acción comunitaria disponen de pocos recursos para abordar las tareas de evaluación de impactos: ni los profesionales que trabajan cotidianamente suelen ser especialistas en esta materia, ni es frecuente disponer de recursos económicos para contratar evaluadores externos que se encarguen.

Ya hemos hecho explícita en páginas anteriores la voluntad clara de hacer una guía para la evaluación de acciones comunitarias que sea útil y sencilla, fácil de usar por unos operadores (normalmente técnicos y profesionales de los servicios sociales, animadores socioculturales, técnicos comunitarios, etc.) que tienen otros encargos y no suelen disponer de mucho tiempo para dedicar a la tarea evaluadora. Esta voluntad de diseñar instrumentos de evaluación fáciles de usar, pero sin perder funcionalidad (eficacia y eficiencia de la tarea evaluadora) nos plantea siempre el reto de encontrar un buen equilibrio entre estas dos exigencias (sencillez y funcionalidad). Un reto que adopta una dimensión importante cuando se trata de la evaluación de los impactos en una población, un barrio o una comunidad.

La propuesta que presentamos, que busca este equilibrio que comentamos, consiste en la realización de un taller de evaluación con la participación de personas de perfiles diversos: ciudadanía, técnicos y profesionales, representantes institucionales, etc., que puedan aportar un abanico suficientemente plural y signifi-

cativo de miradas en la acción que se quiere evaluar. La dinámica de trabajo propuesta para el taller busca combinar la perspectiva sectorial con la multisectorial, y las miradas individuales con las colectivas, todo ello haciendo una combinación de metodologías suficientemente contrastadas y experimentadas. Ahora bien, la propuesta concreta que hacemos sí que es nueva. Los ingredientes que la componen no lo son, pero el resultado de su combinación, sí lo es. La voluntad, ya lo hemos dicho, es encontrar un instrumento que, siendo funcional en el objetivo que debe cumplir, no exija un gran gasto de recursos ni unos conocimientos alienos a los profesionales que lo tendrán que poner en práctica.

Con todo, hay que decir que estamos hablando de un taller que exige a las personas que participen una dedicación de casi cinco horas a lo largo de una jornada. Se puede considerar un tiempo excesivo para determinados perfiles funcionales (cargos electos y altos directivos de la Administración, vecindad poco acostumbrada a participar u otros), pero no podemos olvidar que estamos hablando de un instrumento de evaluación participada de impactos, es decir, de un instrumento que seguramente usaremos cada dos o tres años.

Objetivo

Evaluar los impactos de un programa o de un proyecto comunitario en un barrio o en la población de referencia a la que se dirige.

Principios metodológicos

Se propone una metodología participativa (taller de evaluación) con combinación de elementos y dinámicas inspiradas en dos instrumentos ampliamente contrastados y conocidos a nivel internacional: los talleres de prospectiva EASW y las encuestas deliberativas.

Condicionantes

- Para que sea posible evaluar impactos en esta escala es necesario que la acción comunitaria haya tenido tiempo de producirlos. Orientativamente, si pensamos en un PDC en un barrio, estimamos un periodo de tres años desde el inicio para poder evaluar los impactos.
- El desarrollo del taller requiere que algunas personas se encarguen de facilitar o moderar las sesiones de trabajo y el plenario, y de elaborar las conclusiones y hacer los informes respectivos. Es importante que las personas que están haciendo el trabajo de facilitación se dediquen a esto y no compaginen esta actividad con la participación en el taller.

Convocatoria/Participantes

La convocatoria se hace por “grupos funcionales” (grupos de personas que ocupan roles o posiciones similares en relación con la acción comunitaria que se esté evaluando). Cada programa o proyecto puede establecer los grupos que quiere convocar en función de sus especificidades, pero la propuesta metodológica parte del ideario de la acción comunitaria en Barcelona, que propone un tipo de intervención en el que confluye la participación de beneficiarias o usuarias (en sus diversas condiciones), con la de técnicos y profesionales de diversos servicios públicos y la de cargos electos y representantes de instituciones. Idealmente, cada grupo debe estar formado por unas 6-9 personas. Ejemplos de grupos funcionales son: promotores de la acción comunitaria; ciudadanía-vecindad; profesionales de los servicios públicos en el territorio; profesionales de servicios públicos de fuera del territorio; comerciantes; representantes de las instituciones; otros, según las especificidades de la acción a evaluar.

Resultados esperados

La propuesta metodológica renuncia de entrada a obtener como resultado datos o indicadores cuantitativos que midan el impacto de la acción. Con todo, sí se espera que con esta propuesta se puedan identificar impactos y resultados, visiones de estos impactos en función de roles y posiciones en el proceso, grado de acuerdo o consenso en la valoración de los impactos y un análisis que permita identificar aspectos que hay que mejorar de la intervención.

Dinámica de trabajo para el taller de evaluación

- (15 ‘) Presentación de los objetivos y de la metodología de trabajo en el taller.
- (20 ‘) Encuesta inicial a todos los participantes.
- (75 ‘) Grupos funcionales.
- (30 ‘) Descanso.
- (30 ‘) Plenario de grupos funcionales.
- (50 ‘) Grupos mixtos. Por qué (factores externos y factores internos).
- (30 ‘) Plenario de grupos mixtos.
- (20 ‘) Encuesta final a todos los participantes.
- (15 ‘) Cierre (síntesis, devolución...)

Proceso

Encuesta inicial a todos los participantes

Se distribuye el cuestionario individual de evaluación de la acción comunitaria a todos los asistentes al taller. Los cuestionarios son anónimos, pero llevan un código que los identifica con el objetivo de poderlos asociar al cuestionario que responde-

rán los mismos asistentes al final del taller. Nos interesa poder comparar las valoraciones iniciales, antes de comenzar el taller, con lo que se piensa al final del taller, una vez celebradas las sesiones de trabajo y deliberación, pero no es importante saber quién ha sido la persona concreta que ha contestado.

Grupos funcionales

Son grupos formados por personas que ocupan posiciones o desarrollan roles similares en relación al proceso comunitario (por ejemplo: los técnicos de los servicios públicos del barrio, los vecinos y las vecinas —se podría diferenciar, en su caso, entre asociados y no asociados, o entre promotores y usuarios o beneficiarios—, los comerciantes, etc.). Los grupos funcionales deberán contestar, en el tiempo establecido y de la mano de alguna persona encargada de facilitar la reunión o el taller, las preguntas del Marco operativo (**ver cuadro núm. 1: Agenda de los grupos funcionales**) tratando de consensuar las posiciones y, si ello no es posible, de identificar los disensos principales. Como se trata de preguntas abiertas, es necesario que la persona que facilite o conduzca el debate vele por “controlar” el grado de dispersión en las intervenciones.

Plenario de grupos funcionales

Durante el plenario, los diversos grupos funcionales exponen las conclusiones a las que han llegado. En este momento no se empieza ninguna discusión, pero sí se pueden hacer preguntas aclaratorias a los portavoces de los grupos.

Grupos mixtos

En los grupos mixtos mezclaremos a las personas provenientes de los diversos grupos funcionales, de forma que la composición funcional o de perfiles sea lo más similar posible en cada grupo. El facilitador empieza haciendo un recordatorio de las conclusiones principales del plenario de los grupos funcionales al que acaba-

mos de asistir. Una vez hecho este recordatorio, los debates en grupo deben centrarse en una cuestión: *De los cambios que hemos visto que se han producido en los últimos tres años, qué pensáis que ha sido sobre todo producto de **factores externos** al programa o proyecto comunitario, y qué se puede atribuir directamente (como éxito o fracaso) al programa o proyecto (**factores internos**).*

Plenario de grupos mixtos

Los portavoces de los diferentes grupos mixtos hacen una presentación en el plenario de las conclusiones a las que han llegado sobre factores internos y factores externos a la hora de explicar éxitos y fracasos del programa o proyecto comunitario que estamos evaluando.

Encuesta final a todos los participantes

Una vez hecho el trabajo de taller (grupos y plenarios), es el momento de pasar a la segunda ronda de la encuesta. El cuestionario es el mismo, las preguntas no varían, pero queremos ver si las opiniones han cambiado como resultado del diálogo mantenido con personas que tienen una experiencia diferente de la acción. Todos los participantes del taller deberán rellenar el cuestionario de manera individual. El cuestionario puede ser anónimo, pero llevará algún código que permita asociarlo al cuestionario inicial hecho por la misma persona.

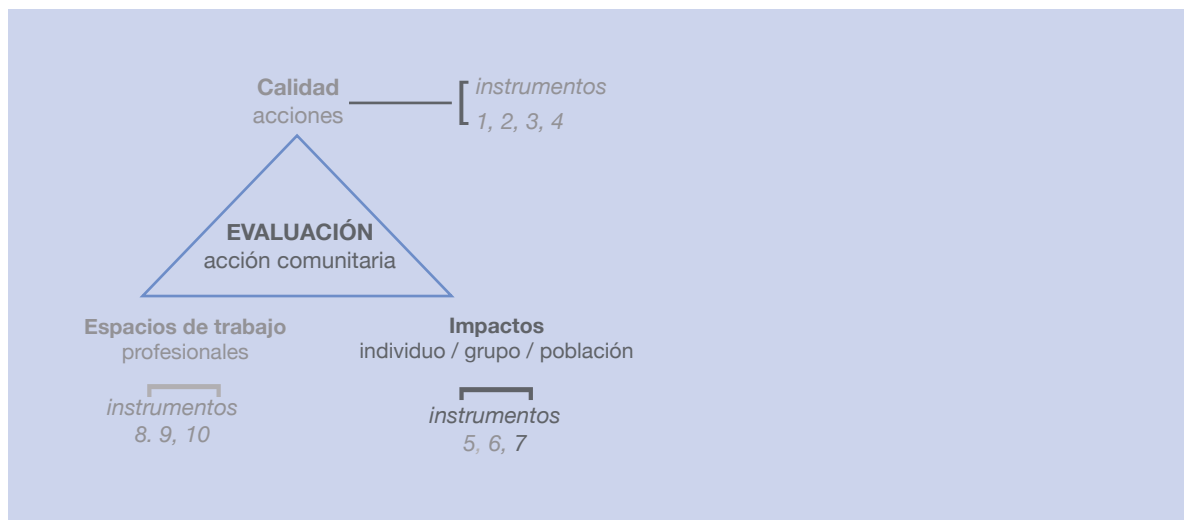
Cierre (agradecimientos, evaluación, devolución...)

Dedicamos los últimos minutos del taller a dar los agradecimientos pertinentes y a hacer una evaluación *impresionista* de cómo ha ido el taller (Diana, por ejemplo). También debemos comprometernos a hacer un informe con los resultados obtenidos, que se distribuirá a todos los asistentes en una fecha cercana.

Encuestas inicial y final

Instrumento 7

Taller evaluación de impactos en la comunidad-población



Nombre del programa o proyecto para evaluar

1. ¿Crees que en los últimos tres años ha aumentado o ha disminuido la participación de los vecinos y vecinas en las actividades comunitarias del barrio?

- Ha aumentado, participa más gente.
- Ha disminuido, participa menos gente.
- Más o menos se mantiene igual.
- No sabe / No contesta.

2. Si piensas en los grupos sociales siguientes, ¿cuál dirías que ha sido su dinámica de participación en actividades comunitarias en el barrio en los últimos tres años?

- (+) La participación de personas de este colectivo ha ido en aumento en los últimos tres años.
- (-) La participación de personas de este colectivo ha disminuido en los últimos tres años.
- (=) La participación de personas de este colectivo se ha mantenido igual en los últimos tres años.

	(+)	(-)	(=)
Gente joven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mujeres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Niños	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gente mayor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inmigrantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comerciantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gente que pertenece a entidades y asociaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿...?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿Cuál es tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

1 (en desacuerdo) - 2 (parcialmente de acuerdo) - 3 (muy de acuerdo) - 4 (totalmente de acuerdo)

En los últimos dos años...

	1	2	3	4
... se nota que hay más vida social y asociativa en el barrio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... han surgido nuevas entidades y asociaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hay más vecinos y vecinas participando en las asociaciones y entidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... las entidades y asociaciones del barrio hacen más cosas juntas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... han aumentado los conflictos entre entidades y asociaciones del barrio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... las entidades y asociaciones del barrio organizan actividades que antes no se hacían.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... se han conseguido mejoras para el barrio gracias al papel activo de las entidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Si piensas en el barrio y en los cambios que se han producido en los últimos tres años. ¿Qué cosas dirías que han **mejorado** y que hacen que en el barrio se viva mejor?

5. Según tu parecer, ¿cuáles son las **causas de las mejoras** que se han producido en el barrio?

6. Si piensas en el barrio y en los cambios que se han producido en los últimos tres años. ¿Qué cosas dirías que han **empeorado** y que hacen que en el barrio se viva peor?

7. Según tu parecer, ¿cuáles son las **causas del empeoramiento** que se ha producido en el barrio?

8. ¿Cuáles crees que han sido las aportaciones principales de esta acción comunitaria?

9. Completa la siguiente frase.

Si esta acción comunitaria no se hubiera producido...

Identificación

Sexo: Hombre Mujer

Edad

a. ¿Participas en alguna actividad comunitaria en el barrio?

Sí No

¿Cuál o cuáles?

b. ¿Cuánto tiempo hace que participas? (*indica mes y año*)

c. ¿A cuál de los grupos o colectivos siguientes perteneces?

Promotores de la acción comunitaria

Ciudadanía-vecindad

Profesionales de los servicios públicos del territorio

Profesionales de los servicios públicos de fuera del territorio

Representantes de las instituciones

Otros. ¿Cuáles?

Consideraciones y criterios para la redacción del informe final

- Recopilar un análisis de los resultados de las dos encuestas separada y comparativamente.
- Hacer un relato de las conclusiones de los grupos de trabajo (funcionales y mixtos).
- Si es posible, contrastar las opiniones y percepciones de los participantes del taller con datos existentes.
- Redactar unas conclusiones finales.

Agenda general de los grupos funcionales

Mantenemos la estructura “inclusión–fortalecimiento (*empowerment*)–condiciones de vida” del Marco operativo (MOE) para confeccionar la agenda (los temas a tratar) del taller de evaluación.

Cuestiones específicas susceptibles de ser tratadas en los grupos funcionales

Más allá de la agenda que sale directamente del MOE, es posible que con determinados grupos funcionales nos interese contrastar o evaluar ciertos aspectos específicos, sin perder de vista el hecho de que estamos ante un instrumento de evaluación que utilizaremos para evaluar los impactos de un programa o proyecto en una comunidad. Ponemos algunos ejemplos:

Con electos y directivos de las administraciones nos puede interesar saber...

- Qué valoración hacen de los “procesos de fortalecimiento comunitario (*empowerment*)”: ¿desde su punto de vista han mejorado las relaciones entre Administración y entidades?, ¿han cambiado las formas o estrategias de gestión del conflicto?
- Si ven los procesos y los espacios de trabajo comunitario como un recurso “aprovechable” para el conjunto de las políticas públicas.
- ...

Con servicios públicos (servicios sociales, educación, salud...) nos interesa saber...

- Si se han modificado las formas de trabajo entre servicios (transversalidad, integralidad, cooperación, coproducción).
- ¿Qué cambios se han producido en las relaciones servicios-población?
- ...

Con entidades y asociaciones nos puede interesar saber...

- ¿Se han modificado las formas de trabajo entre entidades?
- ¿Qué cambios se han producido en las relaciones con los servicios y los equipamientos?

Impactos del MOE

	Inclusión	Fortalecimiento (<i>empowerment</i>)	Condiciones de vida
Comunidad	<p>¿Participan en la acción comunitaria personas nuevas que antes no participaban?</p> <p>¿La AC incorpora actividades dirigidas a colectivos vulnerables?</p>	<p>¿Ha mejorado la capacidad organizativa de la comunidad?</p> <p>¿Hay más capacidad de hacer propuestas y definir un proyecto propio?</p> <p>¿Ha mejorado la calidad democrática de las entidades?</p>	<p>¿Se alcanzan los objetivos sustantivos de la AC?</p> <p>¿Han tenido lugar impactos no previstos o efectos indirectos que podamos identificar?</p> <p>¿Se puede valorar la acción comunitaria como una acción preventiva ante los problemas sociales que amenazan a la comunidad?</p>

1.4. Para evaluar los espacios profesionales de trabajo

INSTRUMENTO 8. Cuestionario de evaluación del equipo de un servicio

Indicaciones para pasar el cuestionario

Este cuestionario de evaluación se plantea como una herramienta de autoevaluación para el equipo de un servicio que participa en una acción comunitaria. El análisis planteado se centra en tres dimensiones, un nivel interno como equipo (referente a los miembros que lo forman), un nivel institucional (referente a este equipo dentro de su organización o institución) y un nivel comunitario (referente al equipo en relación al resto de actores, es decir, en relación a los actores que no pertenecen a su organización o institución).

Una vez cumplimentado el cuestionario, hay que hacer una valoración general de los resultados. Haremos esta valoración en una reunión de trabajo con este objetivo.

Para el desarrollo de la reunión de valoración

Las personas facilitadoras de la reunión, que pueden formar parte del equipo, hacen un retorno de la síntesis de resultados y lo estructuran en los tres niveles de análisis mencionados.

A partir de aquí se abre un debate en el equipo. Para ello, os sugerimos una propuesta de guion para el debate, que podemos repetir en cada uno de los tres niveles de análisis: el nivel de trabajo interno, el nivel de trabajo institucional y el nivel de trabajo comunitario.

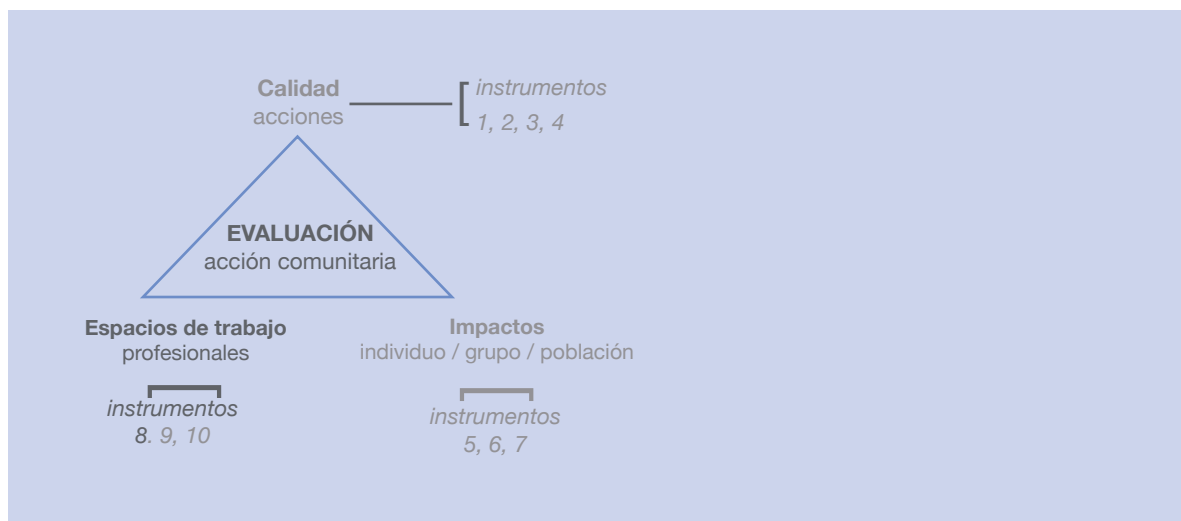
- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles? ¿Qué cosas deberíamos mejorar para desarrollar mejor nuestra tarea? ¿Qué cosas concretas está a nuestro alcance cambiar a corto plazo? ¿Y a largo plazo? ¿Qué hacemos para cambiarlas? Para alcanzar este objetivo de cambio, ¿quién hace qué dentro del equipo (distribuimos y asignamos tareas)?

Hay que mantener una cierta periodicidad en la evaluación del equipo de un servicio, se recomienda una periodicidad anual, aunque puede variar en función del ritmo y el despliegue de la acción comunitaria y de los cambios en la composición del equipo, entre otros.

Tabla Síntesis cuestionario 8

Qué	El equipo de un servicio.
Quién	Los técnicos del servicio que participan en la AC.
Cómo	1) Rellenar el cuestionario individualmente. 2) Vaciar el cuestionario. 3) Reunión de trabajo para compartir la valoración del vaciado, se puede dinamizar a partir del guion que se propone con esta finalidad.

Cuestionario de evaluación del equipo de un servicio



Datos de identificación

Nombre del proyecto:

Promotor de la acción:

Persona que rellena la ficha:

Correo electrónico:

Nivel interno

1. ¿El equipo dispone de un documento específico que fija los objetivos y la estrategia y desarrolla los proyectos en cuanto a la acción comunitaria?

- No hay ningún documento*.
- Sí, hay algunos documentos, pero están dispersos, son parciales o están poco desarrollados.
- Sí, disponemos de un documento específico en el que se recogen los objetivos, la estrategia y las actividades del servicio en relación a la acción comunitaria.

* Un equipo de SS que solo disponga del plan de centro deberá contestar "No hay ningún documento".

2. En las últimas cinco semanas laborales, ¿cuántas horas de las reuniones internas del equipo se han dedicado a la agenda comunitaria?

- Menos de una hora.
- Entre una y cinco horas.
- Más de cinco horas.

3. Durante el último año, ¿cuántos profesionales del equipo han participado en espacios de formación o investigación sobre acción comunitaria?

- Ningún profesional.
- Algunos profesionales, pero menos del 50%.
- Más del 50% de los profesionales del equipo.

4. En el último año o curso, ¿se ha cuestionado en el equipo la dedicación del servicio a la acción comunitaria?

- Sí, gran parte del equipo ha cuestionado la dedicación a la acción comunitaria.
- Sí, pero han sido pocas personas o cuestionamientos muy puntuales.
- No, ningún o casi ningún profesional del equipo la ha cuestionado.

5. ¿El equipo hace una evaluación de su estrategia comunitaria?

- Nunca o casi nunca.
- Sí, pero de manera poco sistemática (bastante informal).
- Sí, sistemáticamente.

Nivel institucional

1. ¿El equipo comparte información con otros técnicos, áreas o servicios de la organización para el desarrollo de las acciones comunitarias?

- Normalmente, no.
- De vez en cuando, esporádicamente.
- Sí, regularmente.

Indica qué tipo de informaciones

2. ¿El equipo desarrolla actividades comunitarias junto a otros técnicos, áreas o servicios de la organización?

- Normalmente, no.
- De vez en cuando, esporádicamente.
- Sí, regularmente.

Indica qué tipo de actividades

3. ¿El equipo reporta con regularidad a la dirección técnica del servicio (nivel superior) la estrategia comunitaria que desarrolla?

- Normalmente, no.
- De vez en cuando, esporádicamente.
- Sí, regularmente.
- Solo cuando se nos pide.

4. En el último año o curso, y pensando en los profesionales de vuestra institución de otras áreas o servicios con los que os relacionáis a causa de la acción comunitaria, ¿diríais que la cantidad de estos profesionales...?

- Ha disminuido.
- Se mantiene igual.
- Ha aumentado.

5. ¿Se producen solapamientos o confusión de roles entre los encargos de los diversos equipos o profesionales de la misma organización en cuanto a las acciones comunitarias que desarrolla el equipo?

- Sí, con frecuencia.
 - Sí, pero de manera puntual o esporádica.
 - Normalmente, no.
-

Nivel comunitario

1. ¿En el desarrollo de actividades o proyectos comunitarios, el equipo participa de espacios de trabajo con presencia de profesionales de otras organizaciones, administraciones o instituciones?

- Normalmente, no.
- Sí, asistimos, pero no tenemos un papel promotor.
- Sí, en un papel promotor o de liderazgo.

2. ¿El equipo intercambia información con otros servicios de otras organizaciones o instituciones?

- Normalmente, no.
- Sí, en determinados momentos puntuales.
- Sí, regularmente, participando en espacios técnicos de trabajo (mesas técnicas o similares).

3. ¿El equipo desarrolla proyectos junto a otros servicios de otras organizaciones?

- Normalmente, no.
- Sí, pero sin liderarlos ni ser los promotores.
- Sí, en un papel promotor o de liderazgo.

4. ¿El equipo participa de espacios de trabajo con presencia de entidades ciudadanas en el desarrollo de actividades o proyectos comunitarios?

- Normalmente, no.
- Sí, en momentos puntuales.
- Sí, regularmente y compartiendo espacios de trabajo conjunto.

Indica alguno

5. ¿Las actividades del equipo en el ámbito comunitario, ayudan al equipo en el desarrollo de su encargo específico y a la consecución de los objetivos que tiene planteados como servicio (de educación, de salud, etc.)?

- Poco o nada.
 - Pensamos que sí, pero de manera poco tangible.
 - Sí, las actividades comunitarias en las que participamos nos ayudan claramente a lograr nuestros objetivos específicos como servicio.
-

INSTRUMENTO 9. Cuestionario de evaluación de una mesa técnica

Indicaciones para pasar el cuestionario

Este cuestionario de evaluación se plantea como una herramienta de autoevaluación para una mesa técnica que participa o impulsa una acción comunitaria. El análisis planteado se centra en tres dimensiones: un nivel interno como mesa técnica (referente a la relación y el trabajo entre los miembros que la forman), un nivel institucional (referente a los miembros del equipo en relación a las organizaciones o instituciones a las que pertenecen) y un nivel comunitario (referente a los equipos en relación con el resto de actores, es decir, en relación con los actores que no pertenecen a su organización o institución).

Una vez cumplimentado el cuestionario, hay que hacer una valoración general de los resultados. Haremos esta valoración en una reunión de trabajo con este objetivo.

Para el desarrollo de la reunión de valoración

Las personas facilitadoras de la reunión, que pueden formar parte de la mesa, hacen un retorno de la síntesis de resultados y lo estructuran en los tres niveles de análisis mencionados. A partir de aquí se abre un debate en el equipo. Para ello, os sugerimos una propuesta de guion para el debate, que podemos repetir en cada uno de los tres niveles de análisis: el nivel de trabajo interno, el nivel de trabajo institucional y el nivel de trabajo comunitario.

- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles? ¿Qué cosas deberíamos mejorar para desarrollar mejor nuestra tarea? ¿Qué cosas concretas está a nuestro alcance cambiar a corto plazo? ¿Y a largo plazo? ¿Qué hacemos para cambiarlas? Para alcanzar este objetivo de cambio, ¿quién hace qué en la mesa (distribuimos y asignamos tareas)?

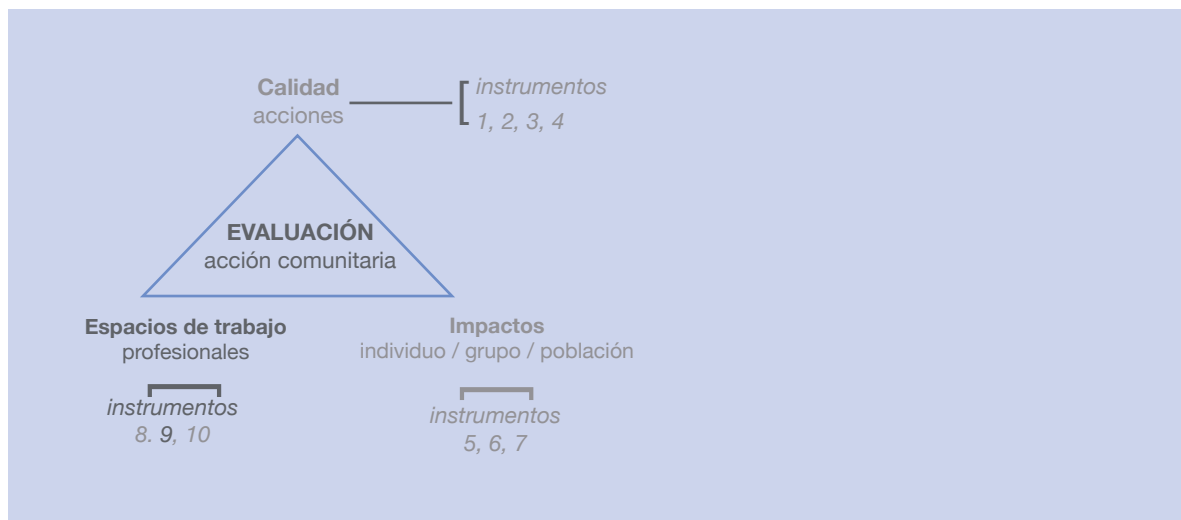
Hay que tener una cierta periodicidad en la evaluación del equipo de un servicio, se recomienda una periodicidad anual, aunque puede variar en función del ritmo y el despliegue de la acción comunitaria y los cambios en la composición del equipo, entre otros.

Tabla Síntesis cuestionario 9

Qué	Una mesa técnica.
Quién	Las personas que participan en la mesa técnica.
Cómo	1) Rellenar el cuestionario individualmente. 2) Vaciar el cuestionario. 3) Reunión de trabajo para compartir la valoración del vaciado, se puede dinamizar a partir del guion que se propone con esta finalidad.

Instrumento 9

Cuestionario de evaluación de una mesa técnica



Datos de identificación

Nombre del proyecto:

Promotor de la acción:

Persona que rellena la ficha:

Correo electrónico:

Nivel interno

1. ¿Cuántas **reuniones** ha hecho la mesa técnica en los últimos meses?

- 1.
- 2.
- 3 o más.

Nota: pondremos, 3, 9 o 12 meses en función de si se trata de un comité técnico (12), de una mesa de programa (9) o de una mesa de proyecto.

2. ¿Se distribuye, con más de cuatro días de antelación al desarrollo de las reuniones, un **orden del día** de los temas que deben tratarse y la documentación adicional pertinente (actas de la reunión anterior, documentación de apoyo, etc.)?

- Normalmente, no.
- El orden del día, sí, pero normalmente no se reparte con antelación ninguna otra documentación.
- Sí, se suele distribuir con antelación el orden del día y la documentación.

3. ¿La mesa dispone de un **documento** que fija los objetivos y estrategias en relación a la acción comunitaria?

- No hay ningún documento.
- Hay algunos documentos, pero son parciales.
- Sí, tenemos un documento de objetivos y estrategia en relación a la acción comunitaria.

4. ¿La mesa ha hecho a lo largo del curso o año pasado alguna **evaluación** de su estrategia comunitaria?

- No.
- Sí, pero de manera poco sistemática (bastante informal).
- Sí, formalmente y sistemáticamente.

5. ¿Se han incorporado en el último año cambios en las formas de trabajar de la mesa?

- Aunque algunas dinámicas de trabajo no acaban de funcionar, no hemos sido capaces de introducir cambios.
- Sí, hemos introducido algunos cambios, pero como respuesta a situaciones imprevistas (altas o bajas de servicios, etc.).
- Las formas de trabajar de la mesa técnica se han mantenido o modificado en función de los resultados de la evaluación realizada.
- La dinamización de la mesa ha estado siempre a cargo del mismo servicio o entidad.

Nivel institucional

1. ¿Los técnicos que participan **comparten la información** generada en la mesa con otros técnicos, áreas o servicios de su organización?

- Normalmente, no.
- De vez en cuando, esporádicamente.
- Sí, regularmente.

2. ¿Los servicios que participan en la mesa reportan con regularidad la estrategia comunitaria que desarrollan en la mesa a la **dirección técnica** de su servicio?

- Normalmente, no.
- De vez en cuando, esporádicamente.
- Sí, regularmente.

3. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones define mejor las relaciones que se dan entre los diferentes servicios presentes en la mesa y sus respectivos departamentos, áreas u organizaciones en relación a la participación en acciones comunitarias?

- No nos relacionamos con otros departamentos o áreas de nuestra organización con motivo de la participación en esta mesa técnica.
- Tenemos relaciones muy puntuales u ocasionales con otros departamentos o áreas de nuestra organización con motivo de la participación en esta mesa técnica.
- Trabajamos regularmente con equipos o profesionales de otros departamentos o áreas de la organización con motivo de la participación en esta mesa técnica.

4. ¿Hay protocolos o acuerdos formales de derivación o colaboración entre los servicios o las instituciones que participan en la mesa?

- No.
- Sí, en el caso de unos pocos servicios.
- Sí, para la mayoría de servicios que forman parte de la mesa.

5. ¿Cuál es tu grado de acuerdo con la siguiente afirmación: “**La mesa técnica funciona más como resultado del compromiso personal de los profesionales que participan que por el compromiso de los servicios a los que pertenecen estos profesionales**”?

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Nada de acuerdo.

Nivel comunitario

1. ¿Cuál es el resultado principal de la mesa?

- Gracias a participar en la mesa, nos hemos conocido y eso siempre abre puertas a futuras colaboraciones.
- Participar en la mesa ha facilitado la comunicación, ha hecho más fluidas las coordinaciones y las pequeñas colaboraciones, aunque no ha supuesto ninguna acción nueva.
- La participación en la mesa ha permitido compartir alguna acción conjunta entre servicios.

2. ¿Se han construido de manera compartida o participada los **diagnósticos y los objetivos** de trabajo de la mesa?

- No, los propuso uno de los servicios o equipos.
- Sí, pero hace más de tres años.
- Sí, y hace menos de tres años.

3. ¿La mesa ha organizado en el último año o curso alguna actividad de formación dirigida a todos los profesionales que forman parte de ella?

- No.
- Se han hecho algunas actividades de formación, pero solo para algunos servicios (comisiones de trabajo de la mesa).
- Sí, la mesa ha organizado formación dirigida a todos sus participantes.

4. ¿La mesa ha organizado en el último año alguna actividad comunitaria junto a otras entidades o grupos de ciudadanos?

- No.
- Sí, pero con una baja implicación de entidades o grupos de ciudadanos.
- Sí, con una alta implicación de entidades o grupos de ciudadanos.

5. ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones estaríais más de acuerdo?

- Vamos a las reuniones de la mesa por mandato o encargo institucional, pero la verdad es que no nos sirve de mucho.
- La mesa es útil en algunos momentos o en algunos aspectos puntuales, pero nada más.
- Las actividades y funciones de la mesa son útiles y nos ayudan claramente a lograr nuestros objetivos como servicio.

INSTRUMENTO 10. Cuestionario de evaluación de un equipo comunitario

Indicaciones para pasar el cuestionario

Este cuestionario de evaluación se plantea como una herramienta de autoevaluación para un equipo comunitario, el cual organiza y dinamiza el proceso de trabajo y la estrategia relacional en una acción comunitaria. El análisis planteado se centra en tres dimensiones: un nivel interno como equipo comunitario (referente a la relación y el trabajo entre los miembros que lo constituyen), un nivel institucional (referente a la relación del equipo con la entidad o servicio que los contrata o hace el encargo de trabajo) y un nivel comunitario (referente al equipo en relación con los actores del territorio).

Una vez cumplimentado el cuestionario, hay que hacer una valoración general de los resultados. Haremos esta valoración en una reunión de trabajo con este objetivo.

Para el desarrollo de la reunión de valoración

Las personas facilitadoras de la reunión, que pueden formar parte del equipo, hacen un retorno de la síntesis de resultados y lo estructuran en los tres niveles de análisis mencionados.

A partir de aquí se abre un debate en el equipo. Para ello, sugerimos una propuesta de guion para el debate, que podemos repetir en cada uno de los tres niveles de análisis: el nivel de trabajo interno, el nivel de trabajo institucional y el nivel de trabajo comunitario.

- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles? ¿Qué cosas deberíamos perfeccionar para desarrollar mejor nuestra tarea? ¿Qué cosas concretas está a nuestro alcance cambiar a corto plazo? ¿Y a largo plazo? ¿Qué hacemos para cambiarlas? Para alcanzar este objetivo de cambio,

¿quién hace qué dentro del equipo (distribuimos y asignamos tareas)?

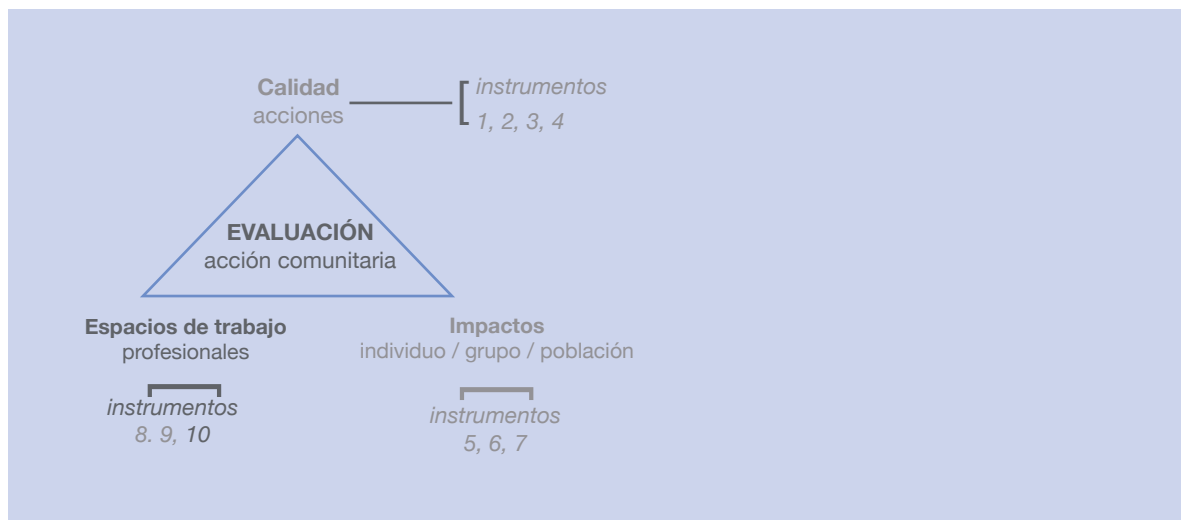
Hay que mantener una cierta periodicidad en la evaluación del equipo de un servicio, se recomienda una periodicidad anual, aunque puede variar en función del ritmo y el despliegue de la acción comunitaria y los cambios en la composición del equipo, entre otros.

Tabla Síntesis cuestionario 10

Qué	Un equipo comunitario.
Quién	Los miembros que constituyen el equipo comunitario.
Cómo	1) Rellenar el cuestionario individualmente. 2) Vaciar el cuestionario. 3) Reunión de trabajo para compartir la valoración del vaciado, se puede dinamizar a partir del guion que se propone con esta finalidad.

Instrumento 10

Cuestionario de evaluación de un equipo comunitario



Datos de identificación

Nombre del proyecto:

Promotor de la acción:

Persona que rellena la ficha:

Correo electrónico:

Nivel interno

- ¿El equipo dispone de un plan de trabajo que fija los objetivos y la estrategia de la acción comunitaria más allá de la programación de actividades?
 - No.
 - Disponemos del proyecto anual (programación de actividades).
 - Sí, tenemos un plan de trabajo plenamente vigente de objetivos y estrategias en lo que refiere al plan comunitario.
- ¿En el último año o curso, han participado profesionales del equipo en espacios de formación o investigación aplicable a la actividad profesional?
 - Sí, ¿cuántas horas?
 - No.
- ¿Cómo están repartidas dentro del equipo las tareas y las responsabilidades en referencia a la acción comunitaria?
 - No existe un reparto de tareas y responsabilidades, entre todos lo vamos haciendo todo.
 - Hay una persona del equipo que se encarga, solo en el caso de algunas tareas o funciones muy puntuales.
 - Disponemos de un reparto muy claro de tareas y funciones en el trabajo diario.

4. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones pensáis que refleja mejor el trabajo del día a día del equipo?
- Por lo general, siempre hacemos más o menos lo mismo.
 - Vamos cambiando el trabajo e incorporamos nuevas actividades o relaciones comunitarias cada año, pero de manera bastante improvisada.
 - Vamos cambiando el trabajo e incorporamos nuevas actividades o relaciones comunitarias cada año, de manera organizada o planificada.
5. ¿El equipo hace anualmente una evaluación de su estrategia comunitaria?
- Normalmente, no.
 - Sí, pero de manera poco sistemática (bastante informal).
 - Sí, sistemáticamente. ¿Con qué periodicidad?

Nivel institucional

1. ¿En el último mes, se ha hecho alguna reunión entre el equipo comunitario y la entidad gestora (o equivalente) para compartir información sobre el desarrollo del plan comunitario?
- No.
 - Una reunión.
 - Más de una reunión.
2. ¿Hay una dirección política dentro de la entidad gestora (o equivalente) que marque o defina activamente la estrategia del plan comunitario?
- No hay directrices políticas, es cuestión de los técnicos.
 - Hay directrices políticas, pero de manera puntual o dispersa.
 - Sí, hay una dirección política que marca de manera clara las líneas a seguir en el plan comunitario.
3. ¿El plan de trabajo del plan comunitario se ha hecho con la participación de la entidad gestora (o equivalente)?
- No, la entidad gestora no ha participado en la elaboración del plan de trabajo.
 - La entidad gestora ha participado puntualmente en algunos debates.
 - Sí, la entidad gestora ha participado activamente en todo el proceso.
4. ¿Existen espacios regulares de comunicación entre el equipo comunitario y la entidad gestora (o similar)?
- No.
 - Sí, esporádicos y/o por cuestiones extraordinarias.
 - Sí, nos encontramos regularmente.
5. ¿Los roles del equipo comunitario y de la entidad gestora están claramente definidos o se producen solapamientos o confusiones?
- Los roles no están muy claros y se producen confusiones o solapamientos con frecuencia.
 - Sí, se producen confusiones o solapamientos, pero de manera puntual o esporádica.
 - Queda claro lo que le corresponde hacer a cada cual y no hay confusiones.

Nivel comunitario

1. ¿El equipo participa de espacios de trabajo con presencia de profesionales de los servicios en el barrio?

- No.
- Sí, asistimos, pero no tenemos un papel promotor.
- Sí, tenemos un papel promotor o de liderazgo.
- Sí, colideramos el espacio.

2. ¿El equipo desarrolla proyectos conjuntamente con profesionales de los servicios públicos del barrio?

- No.
- Sí, pero sin liderar ni ser promotores.
- Sí, en un papel promotor o de liderazgo.
- Sí, compartimos el liderazgo.

3. Atribuye un porcentaje del tiempo que dedicas a las siguientes tareas (entendiendo que el 100% es tu jornada).

- Administración y gestión.
- Realización/ejecución de actividades.
- Planificación/organización de actividades.
- Relaciones con nuevos agentes.

Otros.

4. ¿Durante el último año o curso, se ha incorporado gente nueva (ciudadanía) al plan comunitario?

- No, somos los mismos que hace un año.
- Sí. Indica cuántos del total de participantes son nuevos de este último año o curso.

5. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones define mejor las relaciones entre el equipo y las entidades ciudadanas que no participan en el plan comunitario?

- Casi no nos relacionamos.
 - Tenemos relaciones muy puntuales y ocasionales y de carácter formal.
 - Tratamos de relacionarnos con relativa frecuencia.
-

2. INSTRUMENTOS Y DINÁMICAS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA O PARTICIPATIVA

INSTRUMENTO 11. Reunión de evaluación con un grupo o espacio comunitario

Indicaciones para utilizar el instrumento

Este instrumento de evaluación se plantea como una dinámica-metodología para la evaluación de un espacio comunitario (por ejemplo, en el caso de los PDC, “el grupo comunitario”) y plantea el espacio de trabajo para la realización de la evaluación entre los miembros que lo integran.

Se recomienda una periodicidad anual para la realización de esta evaluación, aunque siempre dependerá de la regularidad de convocatoria del espacio, de la dinámica de trabajo, etc.

Explicación del instrumento

A menudo, las personas que facilitan las dinámicas de grupo no disponen de mucho tiempo para dedicar a la evaluación, no ven factible incorporar al grupo dinámicas que se viven como excesivamente “sofisticadas” o, simplemente, se considera que lo más adecuado, dado el momento y las características del grupo, es hacer un encuentro o reunión para hablar y hacer la evaluación de una manera abierta y poco pautada.

Sin embargo, optar por hacer un encuentro o reunión para evaluar no significa que las cosas se puedan hacer de cualquier manera. Habrá que tener bien presentes ciertos aspectos que es importante no perder de vista aunque se trate de una reunión de evaluación en la que no se introducen dinámicas específicas de trabajo.

- a) Debemos asegurarnos que hemos hecho una buena convocatoria, invitando a todas las personas que queremos que estén presentes en la reunión y escogiendo un día y una hora que lo facilite.
- b) La sala donde se realice la reunión debe permitir que todo el mundo pueda estar

cómodo y que nos podamos ver las caras unos a otros (disposición en círculo o similar).

- c) Sin introducir dinámicas específicas de trabajo (subgrupos, soportes) se hace difícil pensar en una reunión con un grupo muy numeroso de personas.
- d) La persona que facilite la reunión debe dejar bien claro, al principio, cuál es el objetivo del encuentro, y durante su desarrollo tendrá que intentar reconducir las intervenciones hacia este objetivo cuando vea que se desvían demasiado hacia temas que no son objeto de evaluación.
- e) Dependiendo de lo que queramos evaluar, puede ser necesario hacer una introducción presentando algún tipo de información. Es necesario que esta presentación sea ágil y no ocupe mucho tiempo: no más del 25% del tiempo total del que disponemos (se puede haber enviado previamente la información con la convocatoria y el orden del día).
- f) Debemos procurar que todo el mundo hable y pueda decir lo que piensa, y tendremos que estar atentos para que nadie “secuestre el micrófono” con intervenciones constantes o excesivamente largas. Para facilitarlos, comenzaremos presentándonos y explicando muy claramente las “reglas del juego”.
- g) Conviene que las ideas principales y los acuerdos que se produzcan a lo largo de la reunión queden reflejados de manera visible en un mural, una pizarra o una pantalla.
- h) Una evaluación no consiste únicamente en señalar las cosas negativas o que no funcionan. Es muy importante reconocer lo que hacemos bien, lo que funciona y puede o debe ser motivo de celebración o reconocimiento.
- i) La evaluación será más útil y “constructiva” si somos capaces de diferenciar la

crítica al “funcionamiento” de la crítica a la “persona”, y también si somos capaces de precisar el *foco* de la crítica: que algo no funcione no significa que “nada” no funcione. Así, por ejemplo, no es lo mismo decir “Los servicios públicos tienen unos horarios que no les permiten incorporarse a las dinámicas comunitarias” o “Los servicios públicos dedican poco tiempo a trabajar de manera comunitaria”, que decir “Los servicios públicos no hacen nada o no sirven para nada”. La persona que facilita o modera la reunión puede ir introduciendo esta idea si ve que la evaluación toma esta deriva, pero tendrá que procurar que, al hacerlo, ningún asistente se vea directamente “recriminado”.

- j) Una posible agenda de temas para tratar en una reunión de evaluación del funcionamiento de un grupo o espacio de trabajo comunitario podría ser la siguiente:

Objetivos: Recordemos los objetivos. ¿Cuáles son los objetivos de este grupo? ¿Siguen siendo válidos? ¿Trabaja-

mos para estos objetivos o nos hemos desviado hacia otro *foco*?

Participantes: ¿Quién participa en el grupo y quién debería participar? Presentados los objetivos: ¿Hay colectivos que no están suficientemente representados en el grupo y deberían estarlo? ¿Cuáles?

Dinámica de funcionamiento interno: ¿Cómo valoramos las reuniones, la información que nos llega, la puntualidad y todos los aspectos que tengan que ver con el funcionamiento interno y cotidiano del grupo?

Relaciones comunitarias del grupo: ¿Es un grupo abierto, que se relaciona con otros grupos, profesionales, servicios o equipamientos para hacer cosas? ¿Por qué?

- k) Desde el comienzo, se habrá previsto hacer un cierre de la sesión en la que se explique cómo se recogerá todo lo que se ha debatido y como haremos que llegue a todos los participantes.

INSTRUMENTO 12. DAFO

Indicaciones para utilizar el instrumento

Este instrumento de evaluación se plantea como una dinámica-metodología para la evaluación de una acción comunitaria al partir de la participación de los diferentes actores implicados o de los actores que la quieren impulsar. Su aplicación, en cuanto a periodicidad y temporalidad, puede ser muy diversa, desde los momentos iniciales para hacer una buena planificación, hasta los momentos más avanzados para reorientar las prácticas después de dos o tres años de trabajo. Su idoneidad en la aplicación siempre dependerá del momento en que se encuentra la experiencia concreta.

El DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es un instrumento de evaluación ideal para hacer diagnósticos, tanto de un territorio como de una realidad en concreto o de alguna dimensión de la acción comunitaria. Si utilizamos este instrumento en diferentes momentos y comparamos los resultados, podremos tener una visión de los avances que nos permitirá construir una proyección futura.

Encontraréis mucha bibliografía sobre el DAFO, y en esta guía os lo presentamos como una herramienta de sistematización de la reflexión de manera participativa, en clave positiva-negativa, presente-futuro, interna y externa.

Esquema de organización de la información en un DAFO

	Puntos débiles	Puntos fuertes
Presente	Debilidades que hay que corregir	Fortalezas o elementos para potenciar/mantener
Futuro	Amenazas que hay que afrontar	Oportunidades que hay que explorar

Desarrollo de la metodología

De entrada, es muy importante tener en cuenta el número de personas y perfiles que nos interesará que participen en la construcción del DAFO y cuál será el proyecto concreto que queremos evaluar, el programa de acción comunitaria en general o bien un proyecto específico.

A continuación, rellenamos por orden los diferentes cuadrantes del DAFO; nuestra recomendación es que se haga en orden temporal, es decir, pensando en clave de presente y luego en clave de futuro, aunque siempre se puede ir hacia adelante y hacia atrás. En primer lugar, hay que identificar los elementos presentes: debilidades y fortalezas actuales. Y en segundo lugar, los elementos futuros, las amenazas como elementos que pueden aparecer o tener una incidencia negativa en el futuro, y las oportunidades como elementos externos a nosotros que podrían ser favorables en el futuro.

Ejemplo

	Puntos débiles (-)	Puntos fuertes (+)
Presente	<p>DEBILIDADES</p> <p>Poca implicación de los vecinos del barrio en la organización de actividades.</p> <p>Compromiso irregular de los servicios públicos...</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>Implicación y conocimiento de otras experiencias del equipo comunitario.</p> <p>Existencia de un espacio de referencia con vistas a la participación vecinal (grupo comunitario)...</p>
Futuro	<p>AMENAZAS</p> <p>Tendencia a la reducción de la financiación...</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>...</p>

3. INSTRUMENTOS PARA UNA EVALUACIÓN IMPRESIONISTA

Hablamos de evaluación *impresionista* para referirnos a toda una serie de instrumentos y dinámicas de evaluación que quieren recoger las *impresiones* (opiniones, valoraciones, propuestas) de las personas que han participado en una determinada actividad, apenas terminada esta actividad: al final de un taller, de una reunión, de una jornada, etc. La propuesta de instrumentos que presentamos está muy arraigada en las metodologías del trabajo con grupos, el trabajo comunitario y la educación popular, cuando buscan facilitar la expresión, la subjetividad y la vivencia del momento. Se trata de instrumentos que facilitan una evaluación sencilla y también útil, ya que las impresiones recogidas, además de dar normalmente buenas “pistas” sobre cómo ha funcionado la actividad, o cuál ha sido la vivencia de los participantes, también permiten una fácil socialización de los resultados de todos los

asistentes y, por lo tanto, su incorporación a los procesos de mejora de la actividad o del proceso de trabajo. Estamos hablando, para entendernos, de aquellas evaluaciones que no cuesta mucho hacer y que son fáciles de compartir e interpretar.

El conjunto de instrumentos que presentamos a continuación pretende, a partir de la espontaneidad de los participantes, de sus percepciones e impresiones, hacer una evaluación rápida y visual que nos permita profundizar *a posteriori*. El componente visual es clave, ya que facilita mucho el uso del instrumento y la lectura, la comprensión y el debate posterior de los resultados obtenidos.

En resumen, la participación (evaluación participada), la espontaneidad y el elemento visual son los pilares centrales de este tipo de instrumentos de evaluación.

INSTRUMENTO 13. Gráfico de evolución de una actividad

El gráfico de evolución de una actividad (reunión de trabajo, sesión de formación, taller, jornada...) nos permite ver de manera ágil la percepción que tienen los participantes de cómo se ha desarrollado, en base a identificar “tendencias” (ascendentes o descendentes) y “momentos críticos” que, por una razón u otra, se quieren destacar. Una vez hecho el dibujo, hay que ponerle “letra” y explicar las razones por las cuales se han destacado estos momentos y por qué las tendencias son ascendentes o descendentes. De hecho, se trata de poder plantear preguntas del tipo: “¿Qué pasaba en este momento que el gráfico se comporta de esta manera?” El imaginario podría ser el de un gráfico que refleja en el tiempo, desde el momento en que la actividad concreta comienza, y hasta que esta termina, cómo ha “funcionado” o “evolucionado”, como si se tratara de un indicador económico que sube o baja de manera más suave o abrupta en función de cómo se comporta la economía.

Desarrollo de la dinámica

Entregamos una hoja en blanco a los participantes y les pedimos que dibujen cómo ha sido la evolución de la sesión según su punto de vista. Deberán hacer este dibujo en un sistema de coordenadas cartesianas (ver gráfico), en el que el eje de las X

(abscisas) refleja el tiempo y el eje de la Y (ordenadas), la “intensidad”. El mensaje que debe dirigirse a las personas que hacen la evaluación es del tipo: “Dibuja en el gráfico cómo crees que ha evolucionado la sesión y si han tenido lugar ‘momentos especiales’ o ‘puntos de inflexión’ que destacarías.”

Hay que insistir en que no es importante saber dibujar ni ser especialmente precisos. Solo se trata de hacer un dibujo rápido donde se puedan ver los “puntos de inflexión”, si es que han habido.

Los participantes dibujarán la evolución de la sesión en forma ascendente cuando la actividad ha funcionado bien, y descendente cuando la evolución iba de más a menos, y señalarán con un punto los momentos críticos o especiales que quieren destacar (puntos de inflexión).

Finalmente, una vez dibujado el gráfico y señalados los puntos de inflexión, habrá que explicar las razones por las que el gráfico indica una evolución positiva o negativa, y qué ha pasado en los momentos que han destacado. Como se trata de un ejercicio individual, no tiene por qué coincidir, y la divergencia o consenso puede permitirnos identificar cuáles son los aspectos más relevantes identificados por cada uno y cuál ha sido su valoración.

El ejercicio se comparte una vez realizado. Cada participante explica su gráfico o se colocan en un lugar visible para todos.

Ejemplo



INSTRUMENTO 14. La línea del tiempo

La línea del tiempo nos permite —de manera muy visual— poder conocer la evolución de un proyecto o programa, los momentos más significativos, los de crisis o éxito, sus impactos, etc., según la percepción y vivencia de los participantes.

Se plantea como una dinámica grupal que desarrollarán las diferentes personas participantes en la acción comunitaria.

Desarrollo de la sesión

Dibujamos una línea horizontal en un papel grande (cuanto más grande, más claro y visual será el ejercicio de evaluación), la línea tendrá como punto de inicio el comienzo del proyecto, o momentos inmediatamente anteriores, y como punto de finalización el momento actual.

Con este ejercicio los participantes deben pensar en su vivencia en esta acción

comunitaria, cómo recuerdan que era todo antes de empezar o en los momentos iniciales, qué etapas han tenido lugar, qué cosas les impactaron, qué cosas los motivaron, y deben intentar expresarlo en imágenes o dibujos en la línea del tiempo.

Para facilitar este trabajo podemos darles a los participantes revistas y periódicos para que puedan recortar imágenes que los ayuden a visualizar cómo ha sido el proceso. Lo más importante es la creatividad y la capacidad de explicación e interpretación de las imágenes.







Posteriormente, de manera colectiva, se construirá la línea del tiempo a partir de las imágenes o dibujos que han colocado los diferentes participantes. Este dibujo deberá facilitar la construcción de un relato de la experiencia, intentando identificar los momentos de mayor éxito, de fracasos o de impactos, y señalar qué cosas eran determinantes en cada momento para que eso fuera así.

97

IGOP – UAB
Ajuntament de Barcelona

Guía operativa
de evaluación de
la acción comunitaria

Ejemplo

Antes del 2010	Junio 2010	Enero 2011	Junio 2011	Diciembre 2011	Año 2012	2013 (actualidad)
						

Ejemplo de relato construido de manera colectiva

“Hasta el 2010 todo era como un desierto, estábamos aislados y nadie hacía nada con nadie.

En junio del 2010 fue cuando se planteó el inicio de la acción comunitaria, pero no fue fácil, ya que era una disputa constante, no sabíamos dialogar, no sabíamos trabajar juntos.

Recuerdo que fue en enero del 2011 cuando se incorporó Pere, del AMPA, al grupo impulsor: con su humor y su capacidad de consenso fue como si saliera el sol.

Dedicamos el primer semestre del 2011 a pensar hacia dónde queríamos ir, y por eso elegimos la imagen de un faro.

En diciembre del 2011 conseguimos organizar la primera actividad de manera conjunta: fue un momento de mucha ilusión colectiva, todo surgió según lo previsto, un éxito.

Desde ese momento, hemos estado trabajando todos juntos.

Ahora, en el 2013, estamos mejor organizados, por temas más específicos, y parece que todo comienza a funcionar, que cada cual asume compromisos, y que somos capaces de encontrarnos regularmente para explicarnos los avances del plan de trabajo que hemos definido conjuntamente.”

INSTRUMENTO 15. Termómetro

El termómetro es una dinámica de reflexión colectiva que pretende estimular la participación de todas las personas presentes en la sesión. Quizás no todo el mundo hablará, pero todo el mundo podrá expresar lo que piensa a partir del movimiento. Este mismo movimiento facilita que la sesión sea ágil y divertida y que la gente se anime a participar mientras pasa un buen rato.

Lo podremos utilizar para evaluar acciones, actores o impactos, dependerá únicamente de los postulados o afirmaciones que formulemos. Es una herramienta muy recomendable para que hablen todos o, al menos, para hacer que se posicionen.

Desarrollo de la dinámica

Nos ubicamos en una sala que tenga un espacio amplio, para que los participantes puedan moverse con facilidad. El dinamizador de la sesión trazará en el suelo una línea recta imaginaria y se colocará en un extremo de esta línea. Después pronunciará afirmaciones, frases, que puedan generar controversia entre los participantes. Las frases o afirmaciones deben ser claras, contundentes, e incluso un poco ambiguas en cuanto a posibles interpretaciones para facilitar que la gente tome posiciones que habrá que matizar o explicar en el debate posterior. No serviría de mucho presentar unos postulados con los que todo el mundo esté claramente de acuerdo o en desacuerdo.

Ejemplo: “Es imposible la participación horizontal, necesitamos que alguien lidere y el resto lo seguimos.”

Los participantes deberán posicionarse sobre la línea imaginaria dibujada en el suelo en función del grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación. Los que estén más de acuerdo se situarán más cerca del dinamizador, y los que estén más en desacuerdo lo harán más lejos. Así, la lí-

nea simula un *termómetro* que mide el grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones que hace la persona que dinamiza la sesión.

A continuación, el dinamizador preguntará a los participados por qué se han colocado en esa posición, dará palabras e irá de un extremo a otro del termómetro para animar el debate. Una vez hechas varias intervenciones, el dinamizador podrá reformular la afirmación partiendo de las aportaciones que hacen los participantes, e invitarlos para que se vuelvan a posicionar con nuevas afirmaciones, etc.

Ejemplo: Y si digo... “Los liderazgos son necesarios, pero deben ejercerse facilitando la participación de todos en la toma de decisiones.”

Es necesario que, además de la figura del dinamizador, haya alguna persona que tenga la función de tomar nota de los debates para poder hacer un retorno a los participantes como cierre de la sesión de trabajo, y posteriormente hacer un resumen.

Presentamos a continuación algunos ejemplos de postulados, afirmaciones, “contundentes”, que se podrían formular en el marco de una sesión de termómetro para evaluar. Como decíamos, el objetivo es generar inicialmente una cierta controversia, hacer que la gente se posicione, y abrir el debate. Es ideal que consideréis la realidad de la acción comunitaria para hacer emerger los temas que costaría poner sobre la mesa en un espacio más formal de trabajo.

Ejemplo. Para evaluar las dimensiones, la calidad de las acciones

- Planificación
- No es necesario hacer estudios ni diagnósticos: ¡todo el mundo sabe cuáles son los problemas del barrio!
 - No es necesario hacer estudios ni diagnósticos: ¡todo el mundo sabe lo que el barrio necesita!
 - ...

- Organización
- Hacemos muchas reuniones y poco trabajo: las reuniones no sirven para nada.
 - Trabajar por ámbitos multiplica los esfuerzos, muchas reuniones y pocos resultados.
 - ...

- Participación
- Los vecinos son los que deben liderar y definir lo que se tiene que hacer.
 - ...

- Sostenibilidad
- Todos lo hacemos todo. A este ritmo, todo el mundo se quemará y se irá.
 - La cosa no funciona porque la gente no paga.
 - ...
-

INSTRUMENTO 16. CAP (critico-aplaudo-propongo)

La técnica de evaluación CAP (critico-aplaudo-propongo) permite hacer una evaluación rápida y visual a través de la identificación espontánea de elementos positivos y negativos y, al mismo tiempo, de propuestas de mejora o cambio. Es una buena herramienta para evaluar el desarrollo de una actividad, jornada, encuentro o sesión de trabajo o de formación.

Desarrollo de la dinámica

Una vez finalizada la actividad o sesión de trabajo para evaluar, damos a los participantes cartulinas, papelitos o similares, y les pedimos que escriban, de forma clara y en mayúsculas, para que todo el mundo lo pueda leer después:

- Entre una y tres críticas o aspectos que consideren que se deberían mejorar.

- Entre uno y tres aspectos que valoren positivamente y que, por lo tanto, aplaudan.
- Alguna propuesta de mejora de la actividad (máximo tres).

Una vez hecho este ejercicio, se pide a los participantes que lo peguen en la pared, en tres sitios diferenciados, uno para las aportaciones “aplaudo”, otro para las aportaciones “critico”, y el otro para las aportaciones “propongo”.

Siempre recomendamos comenzar los diagnósticos y las valoraciones por los aspectos positivos para que no queden “enterrados” bajo la capa de las críticas, que acostumbramos a hacer con más facilidad y profusión.

La idea es que todos puedan ver luego lo que ha salido. El hecho de que las aportaciones sean anónimas y se deban concretar en una única frase facilita el desarrollo del ejercicio y permite que la evaluación sea compartida por todos.

Evaluación CAP

Critico	Aplaudido	Propongo
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

INSTRUMENTO 17. Diana de evaluación

La diana de evaluación es una herramienta sencilla que nos permite evaluar las dimensiones que consideramos más relevantes de la acción comunitaria, de una manera rápida y ágil, a partir de las impresiones de los participantes.

Desarrollo de la dinámica

Dibujamos una diana en un papel o en una cartulina grande para que sea visible y accesible a los participantes. Al dibujarla, la dividimos en el número de dimensiones que queremos evaluar (hacemos *porcio-*

nes) y escribimos el nombre de cada una de estas dimensiones en la parte correspondiente. Es aconsejable no abarrotar demasiado el dibujo de la diana con muchas porciones (se recomienda que no sean más de cuatro). Así será más visual y comprensible.

Los círculos concéntricos de la diana determinarán la máxima puntuación al acercarnos al centro y la mínima al alejarnos.

Para hacer la evaluación repartiremos entre los asistentes las “papeletas de voto”, que en este caso deben ser puntos adhesivos (pegatinas) que puedan engancharse fácilmente en la diana: un voto o pegatina por persona y dimensión o porción.

101

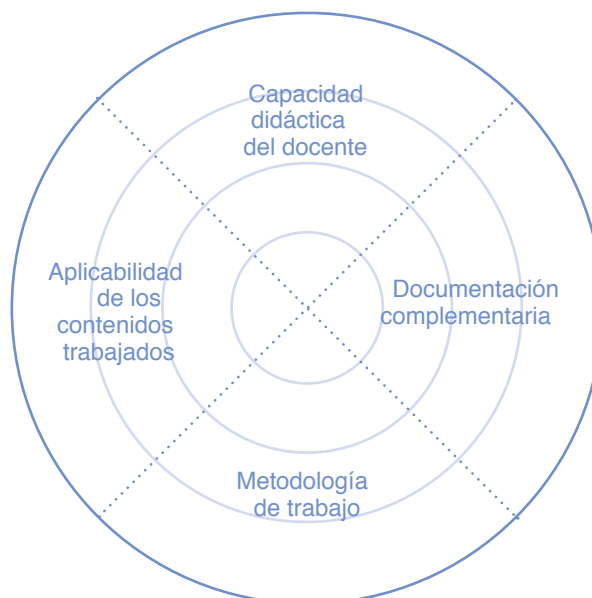
IGOP – UAB
Ajuntament de Barcelona

Guía operativa
de evaluación de
la acción comunitaria

Ejemplo de diana para la evaluación de una sesión informativa

Cuatro dimensiones

- Capacidad didáctica del docente
- Aplicabilidad de los contenidos trabajados
- Documentación complementaria
- Metodología de trabajo



4. INSTRUMENTOS PARA LA RECOGIDA Y LA SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN

INSTRUMENTO 18. Modelo de acta

Un buen registro del funcionamiento de los espacios de trabajo, su composición y dinámica nos puede ayudar a tener elementos para hacer una evaluación posterior.

En este sentido, hay que plantear herramientas de recogida de información claras y fáciles de rellenar que no den pie a la subjetividad de quien recoge la información, con el objetivo de que cualquier persona, haya participado o no en ese espacio de trabajo, pueda extraer sus propias conclusiones, independientemente de quien haya recogido la información.

A continuación, presentamos una propuesta de modelo de acta para la sistematización de la información. Para rellenarla,

es necesario que la persona tenga en cuenta hacer un registro de:

- el tiempo en que se desarrolla cada punto del orden del día.
- los temas abordados y los acuerdos alcanzados.
- quién participa en el debate.
- la forma de convocatoria utilizada y las personas a las que se ha dirigido.
- y la sistematización de los nombres de los convocados y de los asistentes y de la dinámica en general.

102

IGOP – UAB
Ajuntament de Barcelona

Guía operativa
de evaluación de
la acción comunitaria

Ejemplo. Modelo de acta

Fecha Hora de convocatoria Hora de inicio

¿Quién convoca? ¿A quién se convoca?

¿Quién asiste? % total de los convocados

¿Quién se excusa? % total de los convocados

¿Quién modera la reunión?

Puntos del orden del día (y tiempo dedicado a la reunión)

1 Tiempo dedicado

2 Tiempo dedicado

Temas sobrevenidos (tratados en la reunión, pero que no formaban parte del orden del día inicial)

1 Tiempo dedicado

2 Tiempo dedicado

Acuerdos y compromisos

a. ¿Qué hacer? ¿Quién lo hará?

b. ¿Qué hacer? ¿Quién lo hará?

Observaciones

¿Los asistentes conocen con anterioridad el orden del día y disponen de información suficiente y significativa para tratar los temas de la agenda?

¿Cuesta mucho o poco seguir el orden del día marcado?

¿Es significativo el número de personas que no intervienen? ¿Quién no dice nada?

¿Hay personas que acaparan los turnos de palabra? ¿Quiénes?

¿Hay interrupciones? ¿Por qué motivos?

¿La reunión acaba con las mismas personas que la han empezado?

5. ANÁLISIS DE REDES

INSTRUMENTO 19. Sociograma

El sociograma o mapa social es una representación gráfica de las relaciones de los actores del territorio en relación con la acción comunitaria que estamos desarrollando o queremos desarrollar.

Las acciones comunitarias son procesos que tienen una importante dimensión relacional, de ahí el interés a definir una estrategia y unos objetivos a la hora de trabajar las relaciones para conseguir la colaboración y el trabajo conjunto, para establecer alianzas, para superar los conflictos, etc. El sociograma nos puede ayudar a hacerlo de manera muy gráfica y sencilla, y nos permite evaluar nuestros impactos o avances en la estrategia relacional.

Recomendaciones y pasos para su elaboración e interpretación






El sociograma se puede elaborar a partir de entrevistas, de la recopilación de percepciones, etc., para luego contrastarlo con los actores implicados en la acción comunitaria, o bien directamente de forma participada entre los diferentes actores involucrados.

Detallamos una posible dinámica para hacerlo de forma participativa en el marco de una sesión con todos los actores implicados.

Paso 1: Identificación de actores en el marco de la acción comunitaria

Pedimos a los participantes que enumeren colectivamente a los actores con los que tiene relación la acción comunitaria, o con quienes creen que debería tener relación. (Esta relación puede ser diversa, a favor, en contra, etc.).






Cuando tengamos la lista, les asignamos una representación gráfica.

Administraciones	
Servicios públicos	
Entidades prestadoras de servicios	
Asociaciones	
Colectivos o grupos informales	

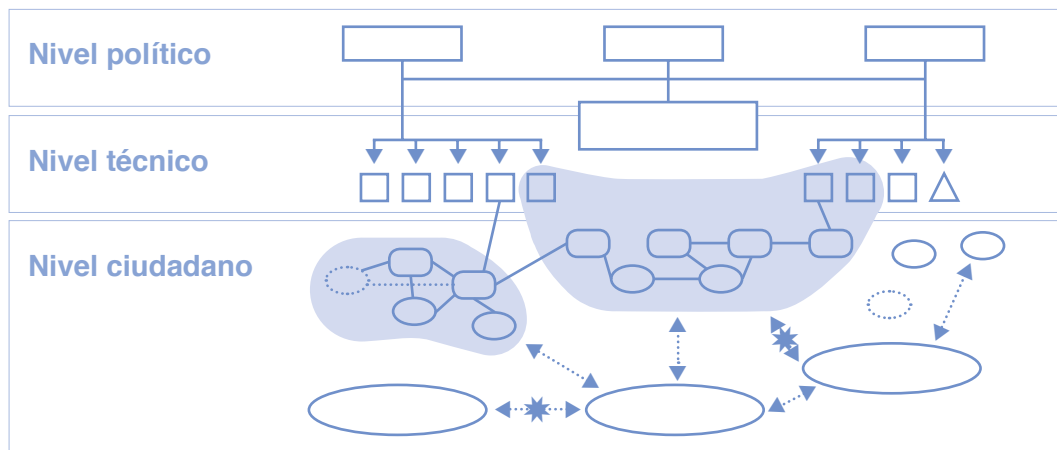
Paso 2. Ubicación de los actores en el mapa y dibujo de las relaciones existentes

Pensando en nuestra acción comunitaria, situaremos los diferentes actores en un papelógrafo. De manera muy visual, con más o menos proximidad, haremos visibles los conjuntos de afinidad que se dan, etc.

Después, a partir del debate, representaremos las relaciones que se dan entre los diferentes actores y entre los diferentes grupos de afinidad. Para representar las relaciones usaremos la simbología siguiente:

Relación de dependencia	
Relación fuerte	
Relación débil	
Relación de conflicto	
Grupo de afinidad	

Ejemplo de sociograma



105

IGOP – UAB
Ajuntament de Barcelona

Fuente: Adaptado de un texto original de Joel Martí.

Guía operativa
de evaluación de
la acción comunitaria

Paso 3. Interpretación del gráfico en clave de evaluación

En clave de evaluación, nos puede interesar dibujar un sociograma al inicio de nuestra acción comunitaria e intentar proyectar en clave de futuro cómo nos gustaría que quedara el dibujo y cuál sería la estrategia relacional que habría que desarrollar para conseguirlo.

En el momento de la evaluación deberemos ver si hemos sido capaces de conseguir lo que nos planteábamos a escala relacional.

A veces se empieza una acción comunitaria sin dibujar un sociograma, pero esto no invalida la utilización de esta herramienta en el futuro, ya que, igualmente, nos puede ayudar a representar el impacto de la acción comunitaria en las relaciones del conjunto de actores del territorio. En este caso, deberíamos intentar dibujar cuál es el mapa actual y, seguidamente, hacer el dibujo de cómo eran estas relaciones al inicio de la acción comunitaria. Los cambios entre los dos dibujos, si son atribuibles al proceso, determinarán el impacto en las relaciones entre actores.

INSTRUMENTO 20. Análisis de redes

Encontramos la esencia de la acción comunitaria al trabajar las relaciones sociales. Las relaciones que se dan entre personas, grupos, entidades, servicios públicos, equipamientos, etc. La acción comunitaria persigue que estas relaciones se produzcan, aumenten y se fortalezcan con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la población. La hipótesis de cambio que reside en la base de la acción comunitaria como propuesta de trabajo para la mejora de las condiciones de vida establece una relación directa entre la capacidad de la gente para tener unas relaciones sociales sólidas con su entorno y las oportunidades que derivan directamente de estas relaciones: conozco a más gente con la que puedo establecer relaciones de cooperación y de ayuda mutua; conozco y me relaciono con más gente con la que puedo organizarme para defender mis derechos o para proveerme de recursos; conozco más y mejor las oportunidades que se ofrecen desde los servicios y los equipamientos públicos; tengo un abanico de relaciones que me hace sentir una persona integrada socialmente en mi entorno, etc. No es extraño que las relaciones sociales se conviertan en uno de los principales objetos de estudio cuando hablamos de evaluar la acción comunitaria, ya que nos interesa mucho saber cómo funcionan estas relaciones y qué modificaciones se producen como resultado de la acción comunitaria que desarrollamos.

Pues bien, la metodología que permite hacer mejor este tipo de indagaciones es el análisis de redes. El análisis de redes se encarga de mirar “qué pasa” con las relaciones que se establecen entre sujetos, que pueden ser personas o colectivos, individuos o instituciones. El objeto de estudio del análisis es siempre el conjunto de vínculos bilaterales o multilaterales que se establecen entre los individuos o actores que interaccionan, ya que las redes son y se definen como conjuntos de relaciones que vinculan individuos u organizaciones en “grupos”. El análisis de estas redes

permitirá conocer no solo la estructura de la red y sus grupos, sino también la posición que ocupan los individuos y las organizaciones, el grado o el tipo de interrelaciones que establecen y los recursos que derivan de estas interrelaciones.

En este punto es esencial fijar con claridad el tipo de relación que se quiere estudiar. Esta dependerá de la población que se tiene que estudiar y del foco de interés del proyecto, de modo que una misma población se podrá analizar partiendo de diferentes tipos de vínculos: existencia de relación o no, frecuencia del contacto, unidireccionalidad o bidireccionalidad del vínculo, contextos de relación, consecuencias del contacto, etc. Así, pues, el análisis de “qué pasa” con las relaciones sociales, con las redes, puede ser muy amplio e incluir objetivos variados. Asimismo, dependiendo de cuáles sean los objetivos que perseguimos con este análisis, la sofisticación de los instrumentos metodológicos y tecnológicos que usaremos (cuestionarios, *software*, etc.) puede ser importante.

Por eso, en esta guía nos limitaremos a proponer un análisis básico de las redes sociales que se generan como fruto de una determinada acción comunitaria. De acuerdo con una acción comunitaria que se prolonga en el tiempo (un plan comunitario, un programa o proyecto con recorrido), miraremos si ha aumentado el volumen de las relaciones sociales que mantienen las personas que están en el programa como resultado de su participación. Dicho de otro modo, el análisis reflejará si ha aumentado el “capital social” de las personas.

El análisis de redes necesitará, por lo tanto, el diseño de un sistema de recogida de información (como, por ejemplo, un cuestionario), la utilización de un sistema para la explotación de la información recopilada (en nuestro caso, un programa informático, UCINET) y, finalmente, la interpretación de los resultados obtenidos (también en nuestro caso a partir de los gráficos y los datos que nos facilitará la explotación

hecha por el programa informático mencionado).

Teniendo en cuenta que cada acción comunitaria a evaluar tendrá unas características diferenciadas, en cuanto al tiempo de participación, formas de relación de los participantes, perfil de los participantes, etc., debemos diseñar herramientas específicas de recopilación de información. Se tendrá que prestar especial atención a los cuestionarios que fundamentarán la recogida de información, ya que en función de estos formularios podremos llevar a cabo un análisis más o menos profundo.

Si hacemos una clasificación genérica del tipo de acciones comunitarias que podrían

ser susceptibles de la aplicación del análisis de redes, de manera muy genérica, podríamos identificar tres tipos:

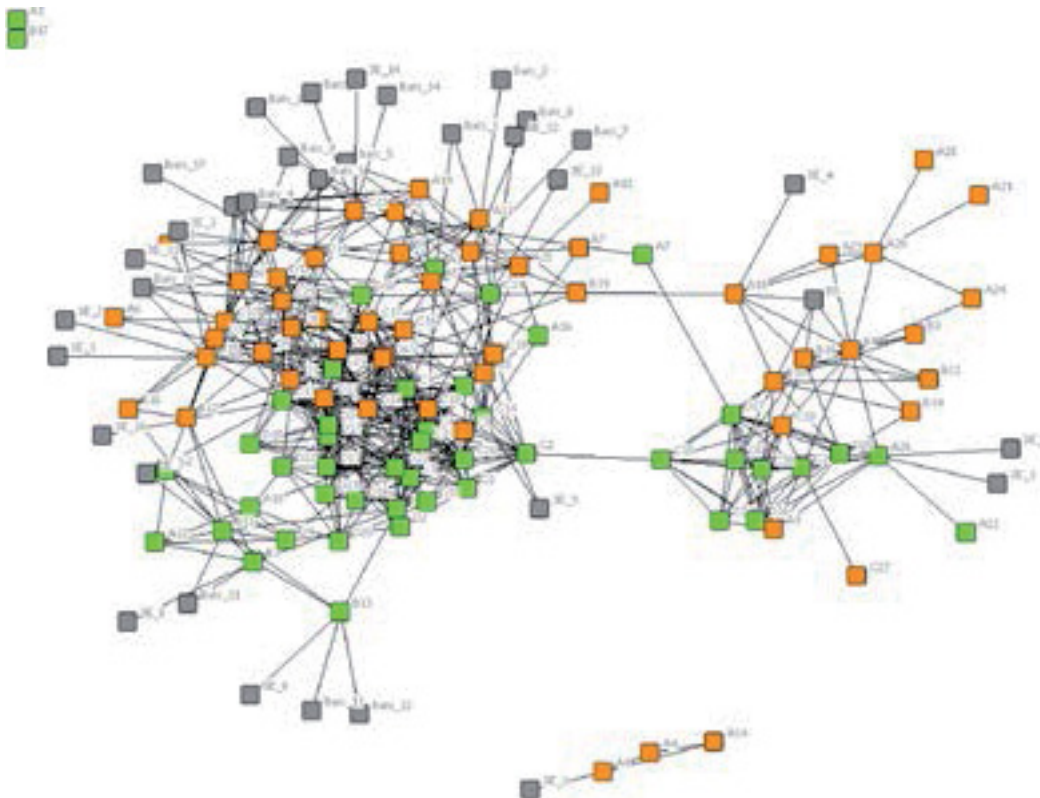
- Las acciones comunitarias que se desarrollan con un grupo cerrado y estable de personas que se encuentran de manera regular y que llevan a cabo una actividad conjunta. Se espera de esta actividad que sea el elemento motivador que les permita seguir de manera autónoma la actividad, al mismo tiempo que genera una nueva red social de apoyo para sus participantes. Este podría ser el caso, por ejemplo, del proyecto “Caminando hacemos salud. Rutas por el barrio de Sagrada Família”, del Plan comunitario de la Sagrada Família.

107

IGOP – UAB
Ajuntament de Barcelona

Guía operativa
de evaluación de
la acción comunitaria

Ejemplo de representación gráfica de una red social



- Las acciones comunitarias que se desarrollan con grupos más abiertos, donde pueden aparecer personas de manera más esporádica o irregular. En este caso, el objetivo es generar una actividad cohesionadora para el barrio, es decir, que a partir de esta actividad los participantes se acerquen al proyecto comunitario, haciéndolos pasar de consumidores de actividades a organizadores activos de la vida comunitaria. Este sería el caso, por ejemplo, del taller para la elaboración de los disfraces de carnaval en el barrio de Roquetes, en el que participan y se relacionan personas de diversa procedencia, y este puede ser un elemento muy interesante para analizar las interacciones entre grupos de diferente origen.
- Las acciones comunitarias estructuradas a partir de un espacio de trabajo regular, en muchos casos configurado por profesionales de servicios, entidades o instituciones, a partir del cual se definen líneas de trabajo, acciones, etc. En esta tipología de acciones puede ser muy interesante identificar cuáles son las relaciones establecidas entre estos actores y observar si la cooperación y la colaboración entre ellos ha derivado en la generación de nuevas redes para el impulso de nuevos proyectos. En otras palabras, se trata de analizar si la acción comunitaria ha tenido un efecto multiplicador en lo referente a las colaboraciones.

Hemos elegido una acción comunitaria del tipo A para ilustrar el proceso de elaboración de los instrumentos de recopilación de información y una lectura de los primeros resultados. A partir del proyecto “Caminando hacemos salud. Rutas por el barrio de Sagrada Família” mostraremos la utilidad del análisis de redes como instrumento en la evaluación de la formación de capital social.

Este proyecto tiene como objetivo promocionar la actividad física de la gente mayor y de las personas con determinadas problemáticas cardiovasculares. Un profesio-

nal acompaña y dinamiza inicialmente a estas personas por una serie de rutas a pie por el barrio de Sagrada Família, con la pretensión de que más adelante, una vez acabado el programa (que tiene una duración de seis semanas y 12 rutas de una hora), los participantes puedan organizarse para desarrollar esta actividad de manera autónoma. A la vez, se espera que este contacto inicial permita la ampliación de la red social de los integrantes del grupo.

A continuación, mostraremos cuál ha sido el proceso de elaboración de los instrumentos de recopilación de información para esta acción comunitaria. Hay que advertir que los resultados aquí contenidos son producto de una simulación y, por lo tanto, no responden a la realidad.

En primer lugar, **es necesario elaborar un calendario de recogida de información**. En función del tipo de actividad (duración, frecuencia...) se deberán detallar los momentos idóneos para recoger la información. Se establecerá un momento de recogida inicial que coincida con la inscripción o el inicio de la actividad. Si todos los integrantes empiezan en un mismo momento, todos aportarán su información en este momento. Si se prevé la incorporación en momentos diferentes, hay que tener muy presente que se debe conseguir la información de aquel actor en el momento en que se incorpora. En todos los casos, se establecerá una segunda recogida de información para establecer la comparativa con la recogida inicial y evaluar la existencia de cambios. En este caso, hay que encontrar un momento adecuado que puede ser la última jornada de la actividad o incluso un tiempo después (siempre que haya la opción de contactar con todos los participantes). Finalmente, es posible hacer una tercera, cuarta o sucesivas recogidas de información a medida que avanza el tiempo para comprobar la existencia de efectos a largo plazo (en este caso, también, solamente si es posible obtener información de todos los participantes). Para esta recogida

da de información es esencial la coordinación con los responsables de la actividad para aprovechar espacios o momentos de comunicación existentes desde la organización.

En nuestro ejemplo hemos planteado tres momentos de recogida de información. Durante el primer día de la actividad (recogida inicial), el último día del programa (recogida final) y pasados seis meses (recogida a largo plazo). Se trata, en este caso, de observar si se han creado vínculos relacionales a lo largo del programa y evaluar, con un cierto margen de tiempo, si estos vínculos se han mantenido en el tiempo o si se han producido nuevos. Hay que advertir que tanto la recogida inicial como la final se ha hecho integrando el cuestionario del análisis de redes a un cuestionario ya elaborado por la organización (inscripción y cuestionario de satisfacción).²

En segundo lugar, **hay que definir qué información es relevante** y la manera de elaborar un instrumento de recogida que sea sencillo pero completo. Aquí hay que distinguir tres líneas de atención:

- a) Por un lado, las variables que identifican a los actores: hay que asegurar el máximo de datos que posteriormente nos permitan analizar los puntos en común de los vínculos relacionales (edad, sexo, procedencia, barrio de residencia, religión...). Todo dependerá del tipo de actividad. *En el caso de "Rutes de salut" se pregunta por el sexo, el lugar y la fecha de nacimiento, y la existencia de problemas de salud.*
- b) En segundo lugar, información contextual: es decir, hay que recoger información cualitativa sobre motivaciones para hacer la actividad, redes relacionales previas a la experiencia y otros datos que consideremos que nos pueden ayudar a analizar los vínculos y las relaciones establecidas antes y después de

la experiencia comunitaria. *En el caso de nuestro ejemplo, se pregunta si ha sido positivo coincidir con personas con el mismo problema de salud, si hacen otras actividades, si creen que la asistencia anima a hacer amigos...*

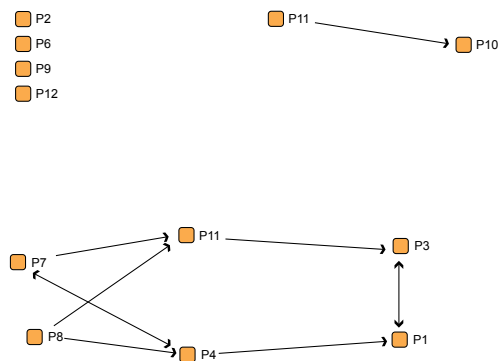
- c) Y, finalmente, la información referente a las relaciones: este es seguramente el punto más complejo. Hay que detallar qué tipo de relación buscamos (convivencia, conocimiento, amistad, grado de amistad...) y hay que formular las preguntas de manera que todos los actores entiendan este punto claramente (para evitar disfunciones en el análisis). En el caso que nos ocupa, se pregunta por las relaciones establecidas antes de la actividad y se distingue entre "las personas con las que se han inscrito en la actividad" y "las personas que han encontrado al empezar y que ya conocían". *Además, se recoge información sobre las redes en espacios informales, es decir, se pregunta si se comparte tiempo de ocio no formal con otros participantes. También se quiere saber si los participantes coinciden en otra actividad organizada.*

En tercer lugar, **hay que plantear el análisis** que queremos hacer de estos datos. Este análisis puede ser más o menos profundo en función de las necesidades evaluadoras que nos fijemos. Una primera aproximación, sencilla pero interesante, es la comparación entre las redes relacionales resultantes del primer y el segundo cuestionario. En este punto, hay que advertir que podemos obtener diferentes dibujos en función de la variable abordada (amistad, conocimiento, compartir tiempo de ocio...) y, además, podemos introducir las variables explicativas de que disponemos (sexo, edad, procedencia...) para observar la existencia de vínculos más o menos cercanos justificados por alguna de estas variables.

2. Modelo de cuestionario al final del instrumento 20.

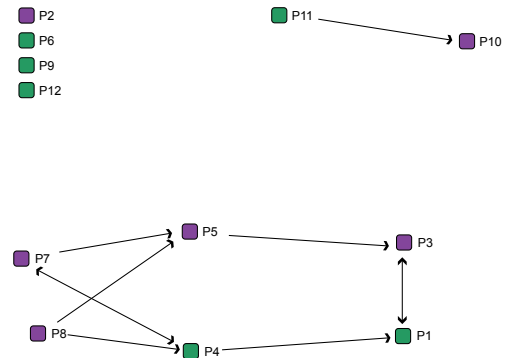
A modo de ejemplo, a partir de los resultados del cuestionario inicial (ficticio) del programa “Rutes de salut” hemos elaborado cuatro gráficos. En el primero se observa la distribución de las relaciones, destacan cuatro participantes que asisten sin ningún vínculo con los demás (P2, P6, P9 y P12), una pareja (P10, P11) y un conjunto de personas con más relación (P1, P3, P4, P5, P7, P8). Además, se constata que el participante P5 es la persona que tiene más vínculos (conoce a tres personas: P7, P3, P8) e indirectamente, a través de sus amigos, tiene acceso a dos participantes más (P1 y P4).

Gráfico 1. Cuestionario inicial de relaciones



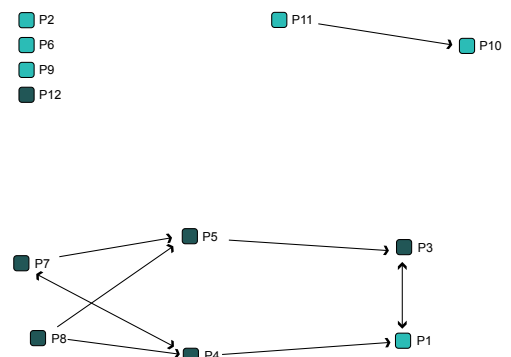
El segundo gráfico permite observar las relaciones de género (color verde los hombres y lila las mujeres). En este caso, se observa que son mayoritariamente hombres los que asisten a la actividad sin conocer a nadie más y que son mujeres las integrantes del grupo de amistades detallado antes. Por otra parte, el núcleo integrado por dos componentes puede apuntar a una pareja (hombre-mujer).

Gráfico 2. Cuestionario inicial de relaciones según el sexo



El tercer gráfico está basado en las relaciones según la edad. Se han establecido dos grupos de edad, 40-59 años (color azul claro) y más de 60 años (color azul oscuro). En este caso, observamos que la mayor parte de integrantes del grupo de participantes que se conocen comparten el hecho de ser de edad avanzada (más de 60 años) y, por el contrario, el resto de participantes se sitúa entre los 40 y los 60 años.

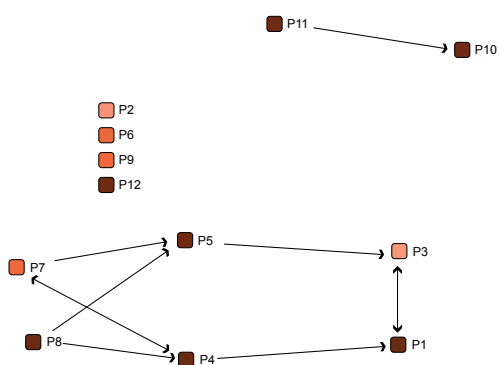
Gráfico 3. Cuestionario inicial de relaciones según la edad



Finalmente, se ha introducido la variable procedencia en el análisis. En este caso, se han distinguido tres categorías: nacidos en Cataluña, nacidos en el resto de

España y nacidos en el extranjero. El análisis de esta variable aporta poca información, ya que se observa diversidad de procedencias entre los que no tienen vínculos relacionales y los que están integrados en el grupo más grande.

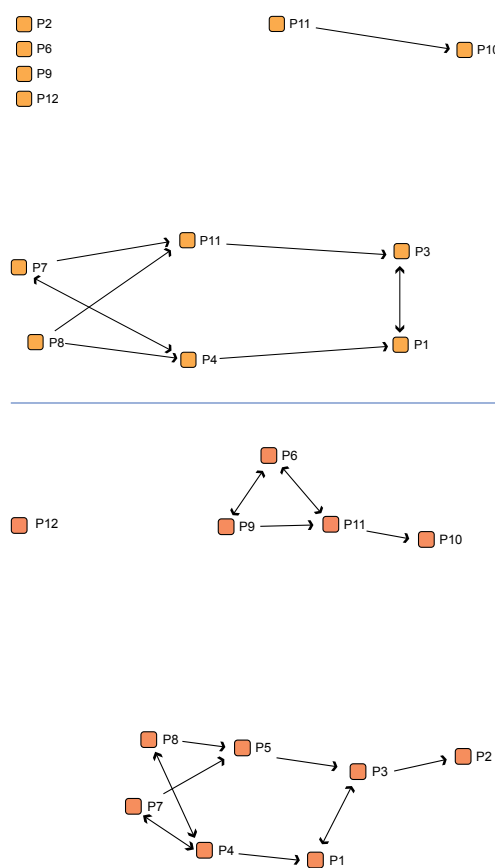
Gráfico 4. Cuestionario inicial de relaciones según la procedencia



Se pueden hacer varios gráficos en función de las características que se quieran estudiar o introducir diferentes variables en un mismo gráfico (combinando colores y formas, por ejemplo).

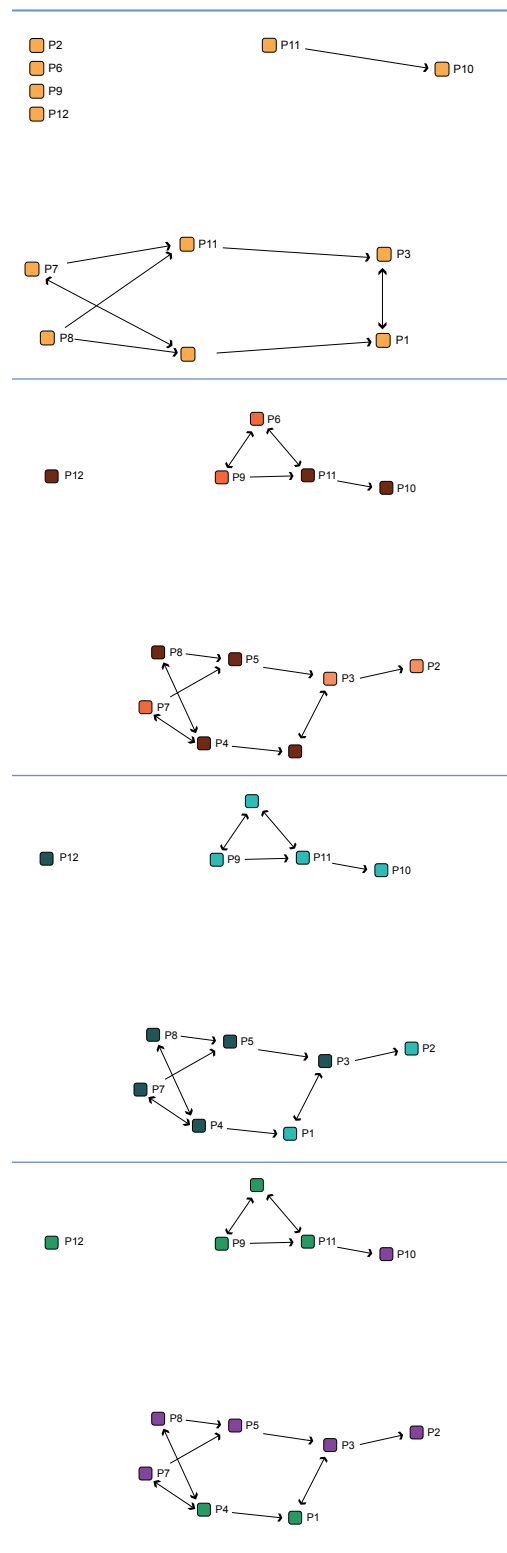
Esta primera aproximación es solo descriptiva, pero nos permite fijar la base de la comparación que haremos a continuación con los resultados del segundo cuestionario, que se distribuirá una vez terminada la actividad. El gráfico 5 revela cómo se han modificado las relaciones entre el inicio y el final de la actividad. Lo más destacable es que al final de la actividad solo un actor expresa no haber establecido vínculos con otros participantes (P12), mientras que el resto se ha integrado en redes relacionales. Destaca también el hecho de que se mantengan dos grupos separados sin relación entre ellos. Por un lado, el grupo integrado por los P6, P9, P10 y P11, y por otro, uno más amplio con el resto de participantes.

Gráfico 5. Cuestionario inicial (superior) y final (inferior) de la comparativa de relaciones



La incorporación de las variables y características de los individuos puede orientarnos sobre los factores que han motivado la creación de las redes relacionales.

Gráfico 6. Cuestionario inicial (superior) y final (inferior) según los atributos de la comparativa de relaciones



Una primera aproximación a las redes resultantes parece apuntar al sexo y a la edad de los participantes como el punto de unión de la incorporación de P6 y P9 al núcleo previamente integrado por P11 y P10. De hecho, la variable sexo parece tener un peso relevante, ya que la relación de aquellos dos participantes se ha limitado al contacto con P11 (hombre) y no con P10 (mujer). En el caso de P2, la edad parece no haber sido un factor de peso; en cambio, el sexo y la procedencia (extranjera) pueden explicar su mayor vinculación con P3 y no con el resto de participantes.

Aparte de esta mirada a las redes y los atributos, el análisis de redes nos permite hacer uso de medidas matemáticas que permiten establecer comparaciones entre las redes iniciales y las redes finales. Sin pretender hacer un análisis estadístico profundo, mostramos a continuación algunos de estos indicadores:

- Densidad: es la proporción de relaciones que existen en referencia a las posibles. En el caso del cuestionario inicial es de 0,12 (12%), mientras que en el cuestionario final es de 0,18 (18%). Esto implica un crecimiento de las relaciones.
- Grado: indica el número de relaciones de cada actor (fáciles de ver en el gráfico cuando son pocos casos, pero más difícil en muestras grandes). Además, es posible comparar las medias de grado. En nuestro caso, el promedio de relaciones del cuestionario inicial es de 1,3 y del cuestionario final, de 2. Por lo tanto, se han incrementado las relaciones.
- Centralización de grado: nos ayuda a saber de qué manera están centralizadas las relaciones. En el cuestionario inicial esta centralización de grado era del 18,18%, mientras que en el cuestionario final es del 10,91%, lo que nos indica que se ha abierto la red a más participantes.

d) Lejanía y proximidad: mide la distancia y la proximidad de un actor respecto al total de la red y permite saber si las redes dejan ubicaciones más cercanas o más alejadas de estos actores. Es posible observar los datos por actores o el promedio de la red, lo que nos permitirá establecer una comparación. En el caso del cuestionario inicial, la proximidad era de 12.629 y en el caso del cuestionario final, se incrementa hasta 13.924. En algunos casos se puede obtener una medida de centrali-

zación de la red, pero no en la nuestra, ya que hay grupos totalmente aislados.

No hay que calcular siempre todos estos indicadores, sino que podemos seleccionar los que aporten más información a nuestro caso. Se trata simplemente de un apoyo estadístico en el trabajo de observación de las redes, apoyo especialmente necesario en caso de redes grandes donde la observación a simple vista es más compleja.

Anexo: ejemplo de cuestionario de análisis de redes

Datos de identificación

Información sobre la red

Participantes

Tiempo

Momentos de interés

Cuestionario 1

Nombre o código

Edad Sexo Hombre Mujer

Ciudad / Provincia / País de nacimiento

Profesión (actual o anterior)

¿Qué lo animó a inscribirse en esta actividad?

¿Se apuntó a la actividad con algún amigo o amiga?

No Sí Indique el nombre o código

Al llegar a la actividad, ¿ha encontrado amigos suyos entre los participantes?

No Sí Indique el nombre o código

¿Y conocidos o vecinos?

No Sí Indique el nombre o código

¿En su tiempo libre realiza otras actividades con alguno de los participantes de esta actividad?

No Sí Indique el nombre o código

Cuestionario 2

Nombre o código

Edad Sexo Hombre Mujer

Ciudad / Provincia / País de nacimiento

Profesión (actual o anterior)

¿Se apuntó a la actividad con algún amigo o amiga?

No Sí Indique el nombre o código

Al llegar a la actividad, ¿ha encontrado amigos suyos entre los participantes?

No Sí Indique el nombre o código

¿Y conocidos o vecinos?

No Sí Indique el nombre o código

¿Diría que ha hecho amigos entre los participantes de la actividad?

No Sí

¿En su tiempo libre realiza otras actividades con alguno de los participantes de esta actividad?

No Sí Indique el nombre o código

A partir de la participación en esta actividad, ¿ha participado en otras actividades?

No Sí ¿Cuáles?

En caso afirmativo, ¿ha coincidido con gente de la actividad en la nueva actividad?

No Sí Indique el nombre o código

Cuestionario 3

Nombre o código

Edad Sexo Hombre Mujer

Ciudad / Provincia / País de nacimiento

Profesión (actual o anterior)

Hace un tiempo participó en la actividad “Caminant fem salut” y nos gustaría hacerle algunas preguntas en referencia a aquella experiencia. A continuación tiene la lista de personas que participaron con usted en esta actividad y nos gustaría que contestara Sí o No según corresponda.

	¿Recuerda a esta persona?	¿La conocía antes de la actividad?	¿La conoció en la actividad?	¿Mantienen contacto en la actualidad?	¿Han quedado para compartir tiempo de ocio fuera de la actividad?	¿Ha participado con esta persona en otras actividades?
<i>Nombre 1</i>	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
<i>Nombre 2</i>	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
<i>Nombre 3</i>	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No

¿Diría que ha hecho amigos entre los participantes de la actividad?

No Sí

A partir de la participación en esta actividad, ¿ha participado en otras actividades?

No Sí ¿Cuáles?

En caso afirmativo, ¿ha coincidido con gente de la actividad en la nueva actividad?

No Sí Indique el nombre o código

6. FICHA DE PROGRAMACIÓN DE LAS ACCIONES COMUNITARIAS

Presentación

A lo largo del proceso de elaboración de esta *Guía operativa de evaluación de la acción comunitaria*, surgió en varias ocasiones la necesidad de poder contar con un modelo de ficha que permitiera iniciar una acción comunitaria, incidiendo en los diversos aspectos que luego serían objeto de evaluación y facilitando el proceso de tramitación administrativa. Esta es la finalidad de esta *Ficha de programación de las acciones comunitarias*.

Consideraciones previas

Antes de empezar a rellenar esta ficha, creemos que hay toda una serie de consideraciones previas que pueden ayudarnos. Hacemos una breve mención de las que consideramos más significativas.

Qué es una acción o proyecto comunitario

Un proyecto comunitario se define tanto a partir de sus **objetivos**, como de los **métodos** y formas de trabajo que usa.

Los objetivos se sitúan, imaginariamente, dentro del triángulo: *Fortalecimiento-empowerment-* (que la gente gane autonomía y protagonismo en la construcción de su propia vida) – *Inclusión* (voluntad de incluir, de no dejar gente fuera) – *Mejora de las condiciones de vida* (salud, educación, vivienda, trabajo, ...).

Desde el punto de vista metodológico, debe ser un proyecto colectivo que responda a objetivos colectivos (ver principios fundamentales de la metodología comunitaria).

El desarrollo comunitario es un desarrollo endógeno, por lo que querrá movilizar los recursos de que dispone la misma comunidad, en especial agentes sociales y económicos, y equipamientos y servicios públicos, pero también podríamos pensar en

bienes comunes, capacidades de la gente y/o capital social y otros.

La comunidad y los actores comunitarios

Existen varias aproximaciones y/o definiciones de qué es comunidad. Sin entrar en este debate, y desde un punto de vista estrictamente instrumental y operativo, podemos definir o identificar “la comunidad” a partir de los actores o sujetos que la componen (personas, organizaciones, servicios, empresas, etc.) y de las relaciones que estos mantienen entre sí (cooperación, conflicto, indiferencia...).

Hay que hacer notar dos corolarios de esta aproximación instrumental u operativa a la idea de comunidad: a) el conjunto de actores que identificamos no tienen por qué corresponderse con ninguna realidad administrativa o de convivencia preexistente; b) cuando hablamos de comunidad desde este punto de vista instrumental, no estamos presuponiendo unas relaciones siempre armónicas entre los diversos miembros, ni ningún tipo de vínculo preestablecido. Ya hemos dicho que las relaciones pueden ser de indiferencia y/o de conflicto.

Algunos principios fundamentales de la metodología comunitaria

Construir y dinamizar un proyecto colectivo que responda a objetivos colectivos exige unos métodos y unas formas de trabajo específicas (las cosas no se pueden hacer de cualquier manera):

Diagnósticos compartidos

Para que el proyecto sea colectivo, también debe ser colectiva la identificación de los “problemas” y de los “objetivos”.

Trabajar juntos

Normalmente, actores diversos (profesionales, técnicos, vecinos, usuarios, afecta-

dos, etc.) no estamos acostumbrados a trabajar juntos, y por lo tanto, no sabemos hacerlo, y tenemos que aprender. No nos conocemos, no nos tenemos confianza, no hablamos los mismos lenguajes, ni disponemos de la misma información. Así que deberíamos dotarnos de instrumentos, espacios y estrategias para aprender a trabajar juntos, a colaborar, a tomar decisiones de forma compartida, etc. Para trabajar juntos no hay que pensar lo mismo o tener siempre las mismas ideas, pero sí que habrá que aceptar mínimamente las diferencias y reconocer a los otros con quienes queremos “trabajar juntos”.

La participación comunitaria

La participación comunitaria es la participación de la multitud de actores diversos (vecinales, asociativos, profesionales, económicos...) implicados en el proyecto. No es únicamente la participación vecinal o ciudadana. Ahora bien, ninguna acción comunitaria tendría sentido sin la participación activa de la ciudadanía. La participación de la ciudadanía es una condición necesaria (hay que ir a buscarla y tiene que facilitarse) aunque, tal vez, no siempre es suficiente.

Liderazgos y grupos promotores

La aspiración de toda acción comunitaria es que los diversos actores comunitarios sean promotores del proyecto colectivo. Para que esto ocurra se necesitan liderazgos facilitadores (que faciliten la acción de los demás a través del reconocimiento de sus capacidades), y una mínima organización, a la que llamamos grupos promotores: grupos de actores comunitarios, con presencia de ciudadanía, que se encarga de sacar adelante un proyecto, actividad, espacio, etc.

Mesas técnicas y comunitarias

También pueden ser necesarios espacios de trabajo donde confluyan profesionales y servicios públicos diversos (escuela, servicios sociales, centros de salud...). La fi-

nalidad de estos espacios, donde pueden participar asociaciones y/o ciudadanía, es promover el trabajo conjunto (desde el intercambio de información en la organización conjunta de proyectos y/o actividades, pasando por la colaboración entre servicios y entidades).

Otros espacios de trabajo comunitario

Además de grupos promotores y mesas técnicas, cada acción comunitaria puede decidir dotarse de otros espacios de trabajo y participación en función de sus necesidades y/o particularidades (por ejemplo, espacios o comisiones de seguimiento técnico y/o político, espacios de coordinación institucional y otros...). La arquitectura (cantidad y tipo de espacios) de cada acción comunitaria debe responder a sus necesidades más que a un dibujo preestablecido y estandarizado.

Planificar la acción comunitaria

Planificar significa prever, anticipar acciones que luego se llevarán a cabo atendiendo a algún tipo de lógica o razón de ser. En términos coloquiales, vendría a ser lo contrario a hacer las cosas de cualquier manera, improvisadamente, de forma aleatoria.

Toda planificación consiste en dar respuesta a, como mínimo, cuatro preguntas (*¿Qué? - ¿Por qué? - ¿Quién? - ¿Cómo?*) de las que pueden derivarse muchas más. La planificación comunitaria implica que las respuestas a estas preguntas no las hace una persona o institución sin tener en cuenta a nadie más, sino que se hacen de forma conjunta entre todos y todas los que queremos ser promotores y/o participar activamente.

La variable “tiempo” es fundamental a la hora de planificar (cronograma), ya que nos indica qué tenemos que prever a corto, medio o largo plazo; evitando así la frustración que puede suponer esperar ciertos resultados antes de que sea razonable que estos se produzcan.

Por último, es importante identificar de antemano a qué llamaremos éxito (indicadores de consecución de los objetivos); a ser posible, de forma cuantitativa. Por ejemplo, “que dos entidades se sumen a la organización”; “que 6 jóvenes se impliquen en las actividades en los 12 próximos meses”; “que bajen un 20% las denuncias por conflictos entre vecinos”...

Qué entendemos por teoría del cambio

La teoría del cambio (o las hipótesis del cambio) es el principio o conjunto de principios que relacionan una acción concreta con un resultado esperado. Por ejemplo, “La formación ayuda a encontrar trabajo”; o también, “Si la gente se conoce, es más difícil que haya conflictos”. Es importante hacer explícita nuestra teoría del cambio.

Preguntas clave para empezar a planificar una acción comunitaria

Independientemente del ejercicio que supone llenar la ficha de programación que a continuación os proponemos, si queréis constituirnos como servicio o grupo promotor de una acción comunitaria, tal vez es mejor (dependiendo de contextos y situaciones de trabajo) tener primero un diálogo respecto a qué se quiere hacer. En este caso, os apuntamos algunas preguntas clave para orientar la discusión (podéis completar estas cuestiones con otras que figuran en la ficha).

- ¿Cuál es el sentido, la intencionalidad, que le queréis dar a la AC? (todavía no estamos hablando de objetivos concretos).
- ¿Sobre qué ejes de trabajo (temas, problemas, sectores de población, zonas...) tiene que pivotar la AC?
- Pensando en nosotros (este grupo promotor de la AC, este servicio...), debemos construir una respuesta para las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es nuestro papel, rol o función en el proceso comunitario?
- ¿Cuál debería ser la composición de este grupo (ya estamos todas y todos)?
- ¿Cuál debe ser el rol específico (tarea, encargo) de cada una de las personas que participamos?
- ¿Cómo nos organizamos para hacer el trabajo (periodicidad de reuniones, intercambio de información...)?
- Aparte de nosotros, ¿qué otros espacios de trabajo y participación comunitaria se necesitan? (¿espacio, composición, funciones?).

Ficha de programación de las acciones comunitarias

1. Identificación del proyecto

1.1. Identificación y ubicación

Nombre

Distrito Barrio

Dirección

Web Correo electrónico Teléfono

Persona de contacto Fecha de inicio del proyecto

1.2. ¿Quién promueve la acción comunitaria?

Un servicio municipal.

Una entidad o asociación.

Un conjunto de entidades.

Entidades y servicios públicos conjuntamente.

Otros. ¿Quiénes?

1.3. Equipo técnico (solo profesionales)

Nombre (iniciales)	Perfil profesional	Cargo	Servicio / Entidad	Dedicación al proyecto de acción comunitaria (horas/semana)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

1.4. Tipo de acción comunitaria

Señala la que corresponda.

Proyecto de acciones comunitarias de los servicios sociales:

a) ¿De qué tipo de proyecto de servicios sociales se trata?

Acción informativa o de sensibilización.

Acción de apoyo a grupos sociales y colectivos.

Acción de apoyo a iniciativas vecinales y colectivas de un territorio.

Acción comunitaria de cohesión y transformación social.

Proyecto "Radars". Acción comunitaria para personas mayores.

Otros. ¿Cuál?

b) ¿El proyecto forma parte de un Plan Comunitario? Sí No

Plan de desarrollo comunitario (PDC)

Otras acciones comunitarias. ¿Cuáles?

Relación de proyectos que forman parte del PDC

Responder solo si el tipo de acción comunitaria es un PDC

Nombre del proyecto	Ámbitos de actuación del proyecto <i>Elegir máximo 3, por orden de prioridad</i>	Sectores de población a los que se dirige el proyecto <i>Elegir máximo 3, por orden de prioridad</i>	¿Participan los Servicios Sociales?		Año de inicio del proyecto
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	
		1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	
		1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	
		1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	
		1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	
		1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	

1.5. Ámbitos de actuación

Señala con un número del 0 al 3 los ámbitos de actuación en los que trabajas actualmente por orden de prioridad. (0 no se trabaja, 1 poco prioritario, 2 bastante prioritario, 3 muy prioritario).

	0	1	2	3		0	1	2	3
- Asociacionismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- TIC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Vecindad y mediación comunitaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Interculturalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Cultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Promoción económica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Ocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Deporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Educación / formación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Acción solidaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Vivienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Religión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Espacio público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Discapacidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Otro. ¿Cuál?						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.6. Sectores de población

Señalar con un número del 0 al 3 los sectores de población con los que trabajas actualmente por orden de prioridad. (0 no se trabaja, 1 poco prioritario, 2 bastante prioritario, 3 muy prioritario).

	0	1	2	3		0	1	2	3
- Infancia/adolescencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Inmigración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Jóvenes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Mujeres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Adultos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Familias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Personas mayores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Población en general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Otros ¿Quiénes?									

2. Planificación del proyecto

2.1. Diagnóstico

En este apartado deberéis definir el punto de partida de la acción comunitaria.

2.2. Los objetivos de la acción comunitaria

En este apartado hay que describir los objetivos de nuestras acciones: qué queremos conseguir y qué haremos para lograrlo (teoría del cambio). Proponemos hacerlo diferenciando cinco subapartados.

2.2.1. “Problemas sociales” que se quieren abordar, y que justifican la necesidad de la acción comunitaria

2.2.2. Objetivo general del proyecto de acción comunitaria

2.2.3. Objetivos según los sectores de población que configuran la población diana (ejemplo: infancia, jóvenes, personas mayores, etc.)

2.2.4. Objetivos específicos en función de su temporalidad (objetivos sustantivo y de proceso)

Objetivo	Tiempo de consecución

2.2.5. Indicadores de consecución de los objetivos

Objetivo	Tiempo de consecución

2.3. Principales acciones y/o actividades

En este apartado hay reflejar las principales acciones y/o actividades que tenemos previstas para alcanzar los objetivos.

2.4. Espacios de trabajo (composición y tareas)

Los espacios de trabajo comunitario no tienen por qué ser de profesionales (aunque pueden estar allí). Nos referimos a grupos promotores, mesas técnicas, comisiones de seguimiento, asambleas o plenario, etc. Cualquier tipo de espacio/grupo que hace cosas de forma mínimamente organizada.

Nombre del espacio	Composición	Funciones

2.5. Participación comunitaria

En este apartado debemos reflejar a todo el que participa de la acción comunitaria.

Servicios públicos	Entidades prestadoras de servicios	Asociaciones y grupos formales	Agentes económicos (empresas, comercio...)	Personas individualmente

2.6. Recursos humanos

En este apartado tenemos que reflejar los recursos humanos con los que podemos contar. Tanto a nivel profesional como voluntario.

2.6.1. Profesionales de servicios públicos (horas semanales de dedicación al proyecto)

Perfil profesional	Servicio	Horas semanales

2.6.2. Número de personas voluntarias que se implican en el desarrollo del proyecto

Asociadas No asociadas

Anexo. Recursos económicos

Nombre del proyecto

Promotor de la acción

Gastos

Es necesario justificar los gastos con la documentación original.

Concepto	Importe	Forma de pago	Número de factura	Nombre proveedor
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Factura <input type="radio"/> Anticipo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Factura <input type="radio"/> Anticipo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Factura <input type="radio"/> Anticipo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Factura <input type="radio"/> Anticipo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Factura <input type="radio"/> Anticipo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Factura <input type="radio"/> Anticipo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Factura <input type="radio"/> Anticipo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Total</i>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Factura <input type="radio"/> Anticipo		

Ingresos

Concepto	Importe	Observaciones
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Total</i>	<input type="text"/>	

7. FICHA DE SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES COMUNITARIAS

Presentación

Este cuestionario está pensado para hacer un estudio de la acción comunitaria impulsada o participada por el Ajuntament de Barcelona. La idea es centrar el análisis en las cuatro dimensiones de la acción comunitaria identificadas en el MOE de esta guía operativa de evaluación de acciones comunitarias: (1) planificación y organización; (2) objetivos e impactos; (3) participación comunitaria y (4) sostenibilidad de las acciones comunitarias.

El objetivo del estudio es doble: identificar las acciones comunitarias y evaluar mínimamente la situación en que se encuentran estas acciones en función de las dimensiones identificadas en el MOE.

Instrucciones

1. Hay que rellenar un cuestionario por proyecto de acción comunitaria. Las respuestas deben darse haciendo una valoración global del proyecto, considerando el conjunto de actividades que se desarrollan.
2. A pesar de que una persona termine rellenando el cuestionario, las respuestas no deben ser el reflejo de una única opinión personal. Por eso proponemos que todas las personas que han participado en la organización o son promotoras de los proyectos puedan contestar el cuestionario; se recogen todos los cuestionarios y se hace una síntesis de los resultados, que es la que debería ir a las respuestas definitivas. Si el grupo promotor es reducido (menos de cuatro personas), o se corresponde con el equipo de un servicio, se puede rellenar un único cuestionario directamente fruto de una deliberación en el grupo.

Ficha de seguimiento de las acciones comunitarias

¿Quién contesta este cuestionario?

1. Número de personas que han participado dando respuesta al cuestionario

2. Servicio, equipo, grupo o similar al que pertenecen esta/estas personas:

3. En caso de que el cuestionario lo conteste una única persona...

- Tiempo que hace que está vinculada al proyecto

- Cargo o responsabilidad en relación al proyecto

- Cargo o responsabilidad en su organización

4. Contacto e-mail

Para resolver dudas en relación a la ficha.

Identificación del proyecto

1. Identificación y ubicación

Nombre

Distrito Barrio

Dirección

Web Correo electrónico Teléfono

Persona de contacto Fecha de inicio del proyecto

1.1. Breve descripción del proyecto (destinatarios, objetivos, metodología)

2. ¿Quién promueve la acción comunitaria?

Un servicio municipal Una entidad o asociación Un conjunto de entidades

Entidades y servicios públicos conjuntamente Otros. ¿Quiénes?

3. Equipo técnico (solo profesionales)

Nombre (iniciales)	Perfil profesional	Cargo	Servicio/Entidad	Dedicación al proyecto de AC (horas / semana)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4. Tipo de acción comunitaria

Señala la que corresponda.

Proyecto de acciones comunitarias de los servicios sociales:

a) ¿De qué tipo de proyecto de servicios sociales se trata?

- Acción informativa o de sensibilización.
- Acción de apoyo a grupos sociales y colectivos.
- Acción de apoyo a iniciativas vecinales y colectivas de un territorio.
- Acción comunitaria de cohesión y transformación social.
- Otra. ¿Cuál?

b) ¿El proyecto forma parte de un Plan Comunitario? Sí No

Plan de desarrollo comunitario (PDC)

Otras acciones comunitarias. ¿Cuáles?

Relación de proyectos que forman parte del PDC

Responder solo si el tipo de acción comunitaria es un PDC.

Nombre del proyecto	Ámbitos de actuación del proyecto <i>Elegir máximo 3, por orden de prioridad</i>	Sectores de población a los que se dirige el proyecto <i>Elegir máximo 3, por orden de prioridad</i>	¿Participan los Servicios Sociales?		Año de inicio del proyecto
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	<input style="width: 100px;" type="text"/>
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	<input style="width: 100px;" type="text"/>
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	<input style="width: 100px;" type="text"/>
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	<input style="width: 100px;" type="text"/>
		1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	<input style="width: 100px;" type="text"/>
		1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	<input style="width: 100px;" type="text"/>
		1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	<input style="width: 100px;" type="text"/>
		1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	<input style="width: 100px;" type="text"/>
		1. 2. 3.	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	<input style="width: 100px;" type="text"/>

5. Ámbitos de actuación

Señala con un número del 0 al 3 los ámbitos de actuación en los que trabajáis actualmente por orden de prioridad.

(0 no se trabaja, 1 poco prioritario, 2 bastante prioritario, 3 muy prioritario).

	0	1	2	3		0	1	2	3
- Asociacionismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- TIC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Vecindad y mediación comunitaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Interculturalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Cultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Promoción económica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Ocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Deporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Educación/formación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Acción solidaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Vivienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Religión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Espacio público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-Salut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-Discapacidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Otro. ¿Cuál?						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Sectores de población

Señala con un número del 0 al 3 los ámbitos de actuación en los que trabajáis actualmente por orden de prioridad.

(0 no se trabaja, 1 poco prioritario, 2 bastante prioritario, 3 muy prioritario).

	0	1	2	3		0	1	2	3
- Infancia/adolescencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Inmigración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Jóvenes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Mujeres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Adultos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Familias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Personas mayores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- Población en general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Otros ¿Quiénes?									

Evaluación

Escala de valoración de 1 a 4 en la cual:

En desacuerdo / No se cumple	Parcialmente de acuerdo / Se cumple, pero insatisfactoriamente	Muy de acuerdo / Se cumple de manera aceptable	Totalmente de acuerdo / Se cumple plenamente	No lo sé / No tengo suficiente información para contestar
1	2	3	4	-

1. Planificación y organización

Valora tu grado de acuerdo con las afirmaciones siguientes.

Grado de acuerdo	1	2	3	4	-
- Existe un documento previo al desarrollo del proyecto que recoge el plan de trabajo detallado (objetivos, actividades y temporización).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Existe un diagnóstico compartido y actualizado en el que han participado entidades, servicios públicos y vecinos y vecinas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Existe una definición clara de responsabilidades y tareas de las entidades y/o servicios participantes (“cada uno sabe lo que tiene que hacer y hace lo que le corresponde”).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- La planificación contempla un sistema para la evaluación del proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Las acciones que se han desarrollado responden siempre a la iniciativa de servicios públicos que se han puesto de acuerdo para sacarlas adelante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Las acciones que se han desarrollado responden siempre a la iniciativa de asociaciones, entidades o vecinos y vecinas que se han puesto de acuerdo para sacarlas adelante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Las acciones que se han desarrollado responden siempre a la iniciativa conjunta de asociaciones y servicios públicos que se han puesto de acuerdo para sacarlas adelante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Objetivos e impactos

2.1. ¿Qué objetivos específicos se han trabajado y cuál ha sido el grado de consecución?

Un objetivo específico debe tener una meta o indicador concreto a alcanzar. Ejemplo: la inserción laboral del 10% de los participantes en la formación.

Grado de consecución	1	2	3	4	-
Objetivo específico 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivo específico 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivo específico 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivo específico 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivo específico 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivo específico 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2. Si solo nos fijamos en los objetivos con un grado bajo o muy bajo de consecución, y haciendo una lectura general y conjunta de los mismos, ¿cuál ha sido la principal razón de su bajo grado de consecución? (*elige la más importante*).

Grado de acuerdo	1	2	3	4	-
- Los objetivos no estaban suficientemente claros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Los objetivos no estaban suficientemente consensuados entre las partes implicadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Los objetivos eran demasiado ambiciosos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Nos hemos quedado sin recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Otras razones. ¿Cuáles?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3. Indica impactos positivos no previstos inicialmente en los objetivos, y que se hayan producido como resultado de las acciones comunitarias desarrolladas (*máximo 3*).

3. Participación comunitaria

3.1 ¿Quién participa activamente como promotor y/o organizador (más allá de momentos puntuales) en los diferentes espacios de planificación, seguimiento y trabajo del proyecto?

Servicios públicos	Entidades prestadoras de servicios	Asociaciones de barrio	Vecinos/as, usuarios o afectados
N. total	N. total	N. total	N. total

3.2 Pensando globalmente en el conjunto de las actividades y los programas del proyectos, valora las afirmaciones siguientes.

Grado de acuerdo	1	2	3	4	-
- Tenemos definidos unos objetivos concretos y una estrategia clara para trabajar las relaciones con estos actores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- El perfil de los participantes o beneficiarios responde a los objetivos del programa o proyecto (estamos llegando a las personas a las que queríamos llegar).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Hemos hecho formación dirigida a los promotores y organizadores del programa o proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- El traspaso de información de unos servicios a otros funciona de manera óptima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- El traspaso de información entre entidades ciudadanas y servicios públicos funciona de manera óptima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- La transparencia y el acceso a la información para los no participantes o participantes puntuales en el programa o proyecto funciona de manera óptima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Hay espacios y momentos formales (no encuentros informales) que facilitan el encuentro y el debate entre ciudadanía y representantes políticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Es costumbre levantar actas de las reuniones que recogen los temas tratados y los acuerdos tomados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Los usuarios o beneficiarios del proyecto se implican en tareas organizativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Las entidades identificadas en el cuadro anterior participan activamente en la elaboración de los diagnósticos comunitarios o compartidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Las entidades identificadas en el cuadro anterior participan activamente en el diseño y la ejecución del programa o proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Las entidades identificadas en el cuadro anterior participan activamente en la evaluación del programa o proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Las entidades identificadas en el cuadro anterior participan activamente en la gestión económica del programa o proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Las personas usuarias o beneficiarias del programa o proyecto tienen un papel relevante en su ejecución, y asumen tareas y responsabilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Las personas usuarias o beneficiarias del programa o proyecto tienen un papel relevante en la evaluación del programa o proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Sostenibilidad

4.1 ¿De qué fuentes de financiación dispone el proyecto?

Señala el porcentaje de financiación que aporta cada una. En el caso de proyectos de servicios sociales no hay que contemplar los recursos propios aportados en personal.

Financiador (fuentes de financiación)	% sobre el total del presupuesto del proyecto
Distrito	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #a0b0c0;"></div>
Área central del Ajuntament de Barcelona	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #a0b0c0;"></div>
Generalitat de Catalunya	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #a0b0c0;"></div>
Presupuesto ordinario del servicio	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #a0b0c0;"></div>
Entidades o financiadores privados	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #a0b0c0;"></div>
Aportaciones de los usuarios o beneficiarios	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #a0b0c0;"></div>
Otros	<div style="width: 60%; height: 15px; background-color: #a0b0c0;"></div>
% total	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #a0b0c0;"></div>

4.2 ¿Los recursos materiales asignados inicialmente nos han permitido desarrollar el programa o proyecto tal como estaba previsto?

Grado de acuerdo	1	2	3	4	-
- Los recursos materiales asignados inicialmente nos han permitido desarrollar el programa/proyecto tal como estaba previsto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- El tiempo de dedicación de los profesionales asignado inicialmente nos ha permitido desarrollar el programa/proyecto tal como estaba previsto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- El trabajo que supone sacar adelante el proyecto recae solo en profesionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- El proyecto dispone de una estrategia activa de captación de fondos de financiación NO públicos (financiación privada, cuotas, ferias y mercados, crowdfunding, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- El proyecto no podría salir adelante sin las aportaciones económicas de los usuarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- El proyecto no podría salir adelante sin el trabajo de los voluntarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Valoración global

Escribe un pequeño texto que recoja una valoración global del proyecto (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas...).

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Otras valoraciones que se puedan considerar oportunas

8. ANEXOS

Listas de convocados y participantes en el proceso de trabajo

Grupo impulsor

- Alcaraz, Sara. Direcció General d'Acció Cívica i Comunitària, Generalitat de Catalunya
- Ballesteros, Xabier. Director del CSS de l'Antiga Esquerra de l'Eixample, Ajuntament de Barcelona
- Bàrbara, Bet. Directora del CSS Roquetes, Ajuntament de Barcelona
- Canet, Enric. Director del Casal dels Infants
- Carmona, Moisés. Professor de psicologia comunitària, Universitat de Barcelona
- Castilleja, Loli. Experta en acció comunitària y evaluación, Cooperativa ETCS
- Encabo, Guillem. Técnico de barrio de Ciutat Meridiana, Ajuntament de Barcelona
- Fernández, Francesc. Departament d'Acció Comunitària, AQVIE
- Fité, Marta. Directora territorial de Serveis Socials de Sarrià-Sant Gervasi, Ajuntament de Barcelona
- García, Esther. Técnico comunitaria del PDC de Poble-sec
- Hernández, Xavier. Departament d'Acció Comunitària, AQVIE
- Jové, Marta. Direcció General d'Acció Cívica i Comunitària, Generalitat de Catalunya
- Llobet, Marta. Profesora de trabajo social, Universitat de Barcelona
- Martínez, Lucas. Distrito de Nou Barris
- Pérez, Núria. Departament d'Acció Comunitària, AQVIE
- Oltra, Begoña. Experta en evaluación, Iniciatives i Dinàmiques Comunitàries (INDIC)
- Pallàs, Emília. Jefa del Departament de Participació Social, AQVIE
- Rubió, Dolors. Directora de Serveis al Territori del Districte de Sant Martí, Ajuntament de Barcelona
- Rubio, Rosa. Directora territorial de Serveis Socials de Gràcia
- Sabater, Núria. Consorci d'Educació Badalona Sud
- Serra, Núria. Jefa del Departament d'Acció Comunitària, AQVIE
- Serrat, Sergi. Direcció General d'Acció Cívica i Comunitària, Generalitat de Catalunya
- Vilà, Toni. Experto en políticas sociales, impulsor del Laboratori de Serveis Socials del IGOP
- Vizcaíno, Jordi. Departament de Serveis Socials Bàsics, IMSSB

Grupo de contraste de servicios sociales

- Andrés, Susanna. Referente del proyecto "Radars" en Sant Gervasi-Galvany
- Cerezo, Amparo. Directora del CSS Guinardó
- Comas, Georgina. Directora del CSS Sagrada Família
- Fabres, Montserrat. Educadora social del CSS Roquetes
- Gallamini, Liliane. Técnica del proyecto "Radars"
- Garmón, Adoración. Trabajadora social del CSS Vila de Gràcia

- González, Astrid. Educadora social del CSS Numància
- Hernández, Núria. Directora del CSS Sant Antoni
- Hernández, Robert. Educador social del CSS Les Corts
- Insúa, Anna. Directora del CSS Baix Guinardó
- López, Esther. Directora del CSS de la Marina
- Manyà, Clàudia. Educadora social del CSS Poble-sec
- Pérez, Isabel. Directora del CSS Garcilaso
- Roca, Elena. Educadora social del CSS Roquetes
- Rovira, Montserrat. Directora del CSS Clot
- Sallas, Lidia. Psicóloga del CSS Garcilaso
- Santiago, Rafael. Psicólogo del CSS Gòtic
- Soriano, Juani. Directora del CSS Guineueta-Verdum-Prosperitat
- Suárez, Vanessa. Trabajadora social del CSS Roquetes
- Tejeda, Montse. Directora del CSS Besòs
- Torres, Belén. Directora del CSS Camp d'en Grassot
- de Dios, Carmen. Técnica de barrio del PDC Trinitat Nova
- Herrera, Felipe. Técnico comunitario del PDC Roquetes
- Julián, Débora. Técnica comunitaria del PDC Verdum
- Reyes, Felipe. Técnico comunitario PDC Ciutat Meridiana
- Reyes, Rafaela. Técnica comunitaria del PDC Baró de Viver
- Salas, Mònica. Técnica comunitaria del PDC Verdum
- Soriano, Yolanda. Técnica comunitaria del PDC Sagrada Família
- Viñolas, Laura. Técnica comunitaria del PDC Poblenou

Participación social

- Grup d'Acció Comunitària del Consell Municipal de Benestar Social

RELACIÓN DE PROFESIONALES Y DE EXPERIENCIAS COLABORADORAS

Relación de profesionales

Grupo de contraste de los planes de desarrollo comunitario

- Bastidas, Olga. Técnica de barrio del PDC Sagrada Família
- Céspedes, Tere. Técnica comunitaria del PDC Barceloneta
- Aguilar, María de los Ángeles. Investigadora, Máster en políticas sociales y mediación comunitaria – UAB/UB/UDL
- Berasategui, Magdalena. Investigadora, Máster en políticas sociales y mediación comunitaria– UAB/UB/UDL
- Capdevila, Laura. Experta en evaluación de proyectos de cooperación
- Vegué, Elisenda. Miembro de la Cooperativa ETCS

- Motos, Sheila. Experta en análisis de redes e investigadora en el IGOP
- Muñoz, Johana. Investigadora, Máster en políticas sociales y mediación comunitaria–UAB/UB/UDL
- Sotus, Noelia. Profesional en el sector de la organización cívica y social
- Centre de Serveis Socials de Sant Antoni
- Direcció Territorial de Serveis Socials de Sarrià–Sant Gervasi
- Grup Dimecres Culturals–PDC Verdum
- La Colla Cuidadora. Antiga Esquerra de l'Eixample

Relación de experiencias colaboradoras

- Centre de Serveis Socials de Roquetes. Nou Barris
- Centre de Serveis Socials del Clot
- PDC Sagrada Família. Eixample
- PDC Verdum. Nou Barris
- PDC Roquetes. Nou Barris
- Programa “Radars” en la ciudad

Bibliografía: documentació municipal en relació a la acció comunitària

Documentos de carácter general

- Marc municipal per a l'Acció Comunitària. 2005.
- Guia operativa d'acció comunitària. 2009.
- Plans, projectes i accions comunitàries. 2010.
- Projecte Eumed Cities. 2010-2012.
- Fitxa identificativa de las acciones comunitarias. 2009.

Planes de desarrollo comunitario (PDC)

- Els plans de desenvolupament comunitari. Informe 2009.
- Els plans de desenvolupament comunitari. Recopilación de fichas, 2009.
- Diversitat cultural i plans de desenvolupament comunitari. Informe 2011.
- Diversitat cultural i plans de desenvolupament comunitari. Recopilación de fichas, 2011.

Proyectos comunitarios de servicios sociales

- Les accions d'atenció col·lectiva. Informe 2009.
- Les accions d'atenció col·lectiva. Recopilación de fichas, 2009.
- Definició dels projectes d'accions comunitàries en el marc dels serveis socials bàsics. 2010.
- Classificació dels projectes d'accions comunitàries en el marc dels serveis socials bàsics. 2010.
- Els projectes d'accions comunitàries en el marc dels serveis socials bàsics. Recopilación de fichas, 2011.

Redes de intercambio solidario

- Guia de xarxes d'intercanvi solidari. 2009.