

# ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN EN PROGRAMAS DE INTERVENCIÓN SOCIAL



Comunidad de Prácticas “Zona de Impacto”

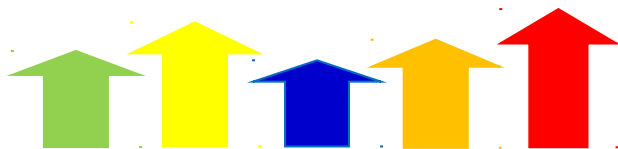
PROYECTO “EN COMUNIDAD”

IAAP



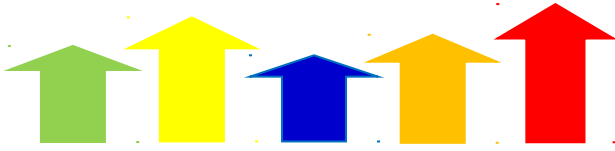


*¿Lo que estamos haciendo hoy  
nos acerca al lugar en el que queremos estar mañana?*



## **ÍNDICE**

<b>PRÓLOGO</b>	Pág. 4
<b>1.- INTRODUCCIÓN</b>	Pág. 7
<b>2.- LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO COMUNITARIO</b>	Pág. 8
<b>3.- ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN?</b>	Pág. 9
<b>4.- ¿PARA QUÉ EVALUAR?</b>	Pág. 10
<b>5.- ¿CUÁLES SON LOS AGENTES IMPLICADOS EN LA EVALUACIÓN?</b>	Pág. 11
<b>6.- EVALUANDO PASO A PASO</b>	Pág. 12
Cuadro 6.1. Evaluación de Diagnóstico o Ex – ante	Pág. 12
Cuadro 6.2. Evaluación de Proceso	Pág. 14
Cuadro 6.3. Evaluación de Resultados	Pág. 16
Cuadro 6.4. Evaluación de Impacto	Pág. 18
<b>7.- ¿QUÉ INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PODEMOS UTILIZAR PARA EVALUAR?</b>	Pág. 20
Cuadro 7.1. Instrumentos y técnicas para la recogida de información	Pág. 20
<b>8.- FORMULACIÓN DE CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	Pág. 21
Cuadro 8.1. Instrumentos para comunicar los resultados de la evaluación	Pág. 21
<b>9. FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b>	Pág. 22
<b>9.1. Problemas institucionales. Posibles soluciones</b>	Pág. 22
Cuadro 9.1. Problemas Institucionales. Posibles soluciones	Pág. 22
<b>9.2. Problemas en el ámbito profesional</b>	Pág. 23
Cuadro 9.2. Problemas en el ámbito profesional. Posibles soluciones	Pág. 23
<b>9.3. Problemas técnicos</b>	Pág. 24
Cuadro 9.3. Problemas técnicos. Posibles soluciones	Pág. 24
<b>9.4 Problemas operativos</b>	Pág. 25
Cuadro 9.4. Problemas operativos. Posibles soluciones	Pág. 25
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	Pág. 26



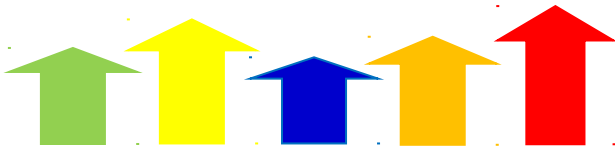
## PRÓLOGO

### **Tres mensajes en una botella arrojada al mar.**

*Cuentan que en la antigüedad los marineros miraban la posición de las estrellas antes de comenzar un viaje para saber si sería venturoso o no. Pero hay personas que ya no lo fían todo a las estrellas. Su espíritu científico les dice que según como sea la calidad de su conversación, el espacio común para intercambiar conocimientos y buscar soluciones conjuntamente, así será la travesía; y, rizando el rizo, así será el dibujo de las estrellas en el cielo. Naturalmente, el ingenio humano ha estado, desde la primera lasca de piedra que hizo saltar, manifestando su necesidad de observación, de imitación, de previsión e imaginación, de ensayo y error, de evaluación... Eso es una comunidad de práctica, un espacio en el que las personas se unen para tomar el mando de su viaje y a partir de la observación, la conversación y la construcción del saber, reorientar la travesía y adueñarse de ella.*

### **Mensaje 1. La necesidad de saber.**

En Noviembre de 2017 nació en el marco del proyecto “En comunidad” del IAAP la comunidad de práctica “Zona de Impacto”, constituida por personas de distintas disciplinas y administraciones que trabajaban en proyectos en Zonas con Necesidades de Transformación Social de Jaén. En la trayectoria de cada COP, en su experiencia, hay uno o varios mensajes, lecciones válidas para sus miembros y para muchas otras personas. Esta COP eligió un tema que es central de todos los proyectos que buscan la transformación social. Y ese es su primer mensaje: **la necesidad de conocer el impacto de los procesos**. De saber antes de hacer, antes de continuar haciendo. O mejor, la necesidad de saber al mismo tiempo que se hace, ya que los problemas son tantos que no podemos quedarnos quietos. La obligación de no dar palos de ciego. La comunidad de práctica de Zonas parece decirnos, con el motivo que elige para su trabajo, que el reto que tenemos que afrontar sin dilación es aceptar el riesgo y el vértigo de la acción, pero también **la necesidad de salir de una crisis de los proyectos sociales sin diagnóstico, sin medida y sin colaboración**. Todos sabemos que no es posible que nos hagamos con el control de este mundo que estamos construyendo y que cambia tan



rápidamente si mantenemos los mismos hábitos y la misma mirada con la que ordenábamos el mundo de antes, sin actualizar datos y conocimientos. Por ello, al realizar su trabajo sobre la evaluación de impacto, la COP nos invita a evaluar, a medir, a conocer, antes de que llegue una distorsión insostenible y provoque que nuestras intervenciones sobre este mundo tengan demasiados errores.

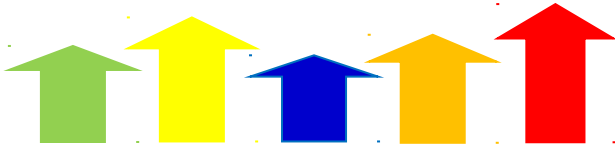
**Mensaje 2. Que los árboles te dejen ver el bosque; y que el bosque te deje ver los árboles.**

Evaluar es una necesidad, pero también es un deporte de riesgo. **Las personas que han hecho esta guía saben que el mundo de la evaluación y del conocimiento puede activarte o paralizarte para siempre.** La experiencia nos dice que al pecado de no evaluar le puede seguir otro tan terrible como es el de la sobre-evaluación: el mal de la sobredosis de información, de la acumulación de datos, de informes que después no hay forma ni tiempo para ordenarlos y que, por tanto, no pueden ser usados.

En ese sentido, conocer puede ser un pozo sin fondo. A veces los árboles de datos no nos dejan ver el bosque, y dificultan entender que tras tal diversidad inagotable y aparentemente inconexa de información, hay un tejido de interrelaciones: ningún indicador, ningún dato, por simple o primario que se presente, flota solo e indiferente. Hay una pauta que los conecta. Y esa pauta se hace visible al **poner en valor los procesos de donde han de surgir los datos – cualitativos, pero también cuantitativos - empoderando a los actores a través de la conversación.**

**Mensaje 3. La colaboración en los grupos convivenciales.**

Y en mitad de las tareas cotidianas de quienes trabajamos en la administración, nos llega un tercer mensaje por la forma en que ha hecho este trabajo esta COP de Zonas de Transformación Social. A lo largo de meses, personas de distintas disciplinas y trayectorias profesionales han conversado, intercambiado conocimiento, ordenado ideas, puesto en común el mucho saber surgido de su experiencia práctica. Han creado un clima y unas **condiciones de convivencialidad** que ha hecho posible la generación de un nuevo saber práctico. Y ese es el tercer mensaje que contiene esta botella arrojada al mar. Lo natural

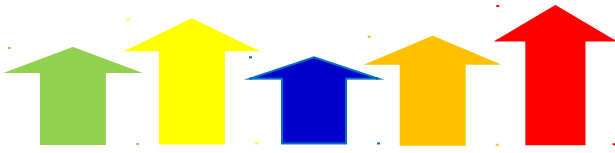


cuando las personas se juntan es cooperar, no resistirse a conversar, a analizar, a poner los pies en la tierra, pero también a soñar juntos. **A través de la colaboración los grupos convivenciales, y las comunidades de práctica los son, se caracterizan por haberse unido para producir algo útil para ellos y para otros.**

Esta es una idea que, al igual que la sostenibilidad en lo ecológico, resulta fundamental en lo social, en el diseño y la construcción de las nuevas comunidades, de las nuevas instituciones, de la propia sociedad en las Zonas de Transformación Social. **En nuestras iniciativas de intervención social para promover la mejora de la calidad de vida y la participación social y ciudadana en Zonas, hemos de incorporar objetivos que se refieran directamente a la mejora de la “calidad convivencial”,** la calidad de la conversación, generadora de conocimientos en los grupos y las comunidades.

Esa es la clave de esta guía elaborada por personas normales, trabajadores/as comprometidos con su trabajo. Esa es su fuerza. **La fuerza convivencial y colaborativa de los iguales; la fuerza de “los débiles”.** La fuerza de los débiles está y sólo puede estar en la experiencia de años, en el conocimiento del terreno, en el manejo del tiempo, en la empatía con las personas con las que trabajan. Cuando no se tiene tiempo, y uno no está en la pirámide del poder, surge la posibilidad de la fuerza de los iguales que no es la fuerza de voluntad, ni tiene que ver con el lugar que se ocupa en la jerarquía de la organización o del sistema: es la capacidad de poner el foco en las cosas importantes haciendo visible lo invisible, aumentando la capacidad de escucha, compartiendo el conocimiento acumulado, activando la posibilidad de generar ideas diversas, afinando el tacto y la capacidad de unirse y amistarse para construir conocimientos que sirven a otros/as. Todas las cualidades que sirven en contextos profesionales, pero que, sobre todo, son imprescindibles en los procesos de transformación social porque nos dan un lugar propio y pone en relación lo que somos con las fuerzas del mundo.

José Ignacio Artillo Pabón  
Proyecto “En comunidad”.  
Servicio de Planificación de la Formación. IAAP.



## 1. INTRODUCCIÓN

La realidad que existe en las Zonas Desfavorecidas requiere de una acción integral y de una evaluación continua que se aproxime a los objetivos de la transformación social, actuando sobre las situaciones de exclusión social y sus causas.

Cualquier programa de intervención social en este contexto pretende, en primera y última instancia, la **transformación social a través del desarrollo comunitario**, entendiendo ésta como todo el conjunto de acciones y cambios que permiten eliminar los mecanismos que provocan la exclusión, la marginación, la deshumanización de personas y/o colectivos en la sociedad y favorecen su crecimiento y bienestar, tanto individual como colectivo.

Este proceso de transformación precisa de una evaluación en todas sus fases que analice si los resultados conseguidos responden a las necesidades detectadas, a los objetivos y al impacto inicialmente previsto, permitiendo tomar decisiones que van a marcar el camino de mejora que se sigue en la intervención.

La acción de evaluar no es algo rígido, sino que uno de sus ingredientes principales es la flexibilidad y la adaptación al contexto donde se realiza el programa de intervención.

En la acción social se han venido construyendo diversas tipologías de evaluación que atienden a los momentos en los que se lleva a cabo, a su naturaleza y a las características de aquello que se persigue analizar; a los actores sociales que las realizan y a los procedimientos prioritarios que se utilizan.

En este sentido, este trabajo parte de la premisa de que la **evaluación** es más eficiente y eficaz si es **participada** e incluye, en todo el proceso, a los diferentes actores sociales que son partes interesadas en la intervención. Esta participación es un factor clave que facilita y puede garantizar la viabilidad de un programa y su impacto en la transformación social de la comunidad.

Este documento es un acercamiento al ámbito de la evaluación de programas en zonas desfavorecidas, dando una definición de la misma, explicando sus características, cuándo, cómo y por quién llevarla a cabo, así como los factores que influyen en su realización.



## 2. LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO COMUNITARIO

La intervención en Zonas Desfavorecidas, para que se acerque al objetivo de la transformación social, ha de situarse dentro del marco del *Desarrollo Comunitario*, entendido como un proceso complejo en el que sus **protagonistas** y **elementos clave** son:

Gráfico 2.1. Protagonistas y elementos de desarrollo comunitario

Administraciones e instituciones	Población	Recursos
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Públicas</li><li>➤ Privadas</li><li>➤ ONG</li><li>➤ Empresas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Personas</li><li>➤ Familias</li><li>➤ Vecindario<sup>1</sup></li><li>➤ Grupos formales (asociaciones)</li><li>➤ Grupos informales (grupos de interés y grupos de amigos)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Técnicos</li><li>➤ Profesionales</li><li>➤ Conocimientos</li></ul> <p>Estos tipos de recursos actúan en ámbitos diferenciados e interrelacionados: sociales, educativos, sanitarios, económicos, de trabajo y empleo, de cultura, deporte, ocio y tiempo libre...</p>

Fuente: *Elaboración propia*

Los **RASGOS** que mejor definen el desarrollo comunitario y la intervención en Zonas Desfavorecidas son:

1. Su objetivo fundamental se centra en la **promoción** de la persona, de los grupos y la comunidad, movilizando los recursos humanos e institucionales, así como los de la propia comunidad.
2. Es una metodología de trabajo **desde la base**: actúa a través de un proceso de toma de conciencia destinado a conseguir cambios en las actitudes y comportamientos de la población y a desarrollar las potencialidades de las personas, grupos y comunidades con el objetivo de mejorar sus condiciones de existencia.
3. No es una acción sobre la comunidad, sino una **acción de la comunidad** donde la población toma decisiones y asume las consecuencias, **a través de su participación** voluntaria, activa y democrática, en el estudio, programación, ejecución y evaluación de los diferentes programas comunitarios.

<sup>1</sup>Entendido como conjunto de personas que vive, transita y/o trabaja en la zona y se sienten parte de la comunidad



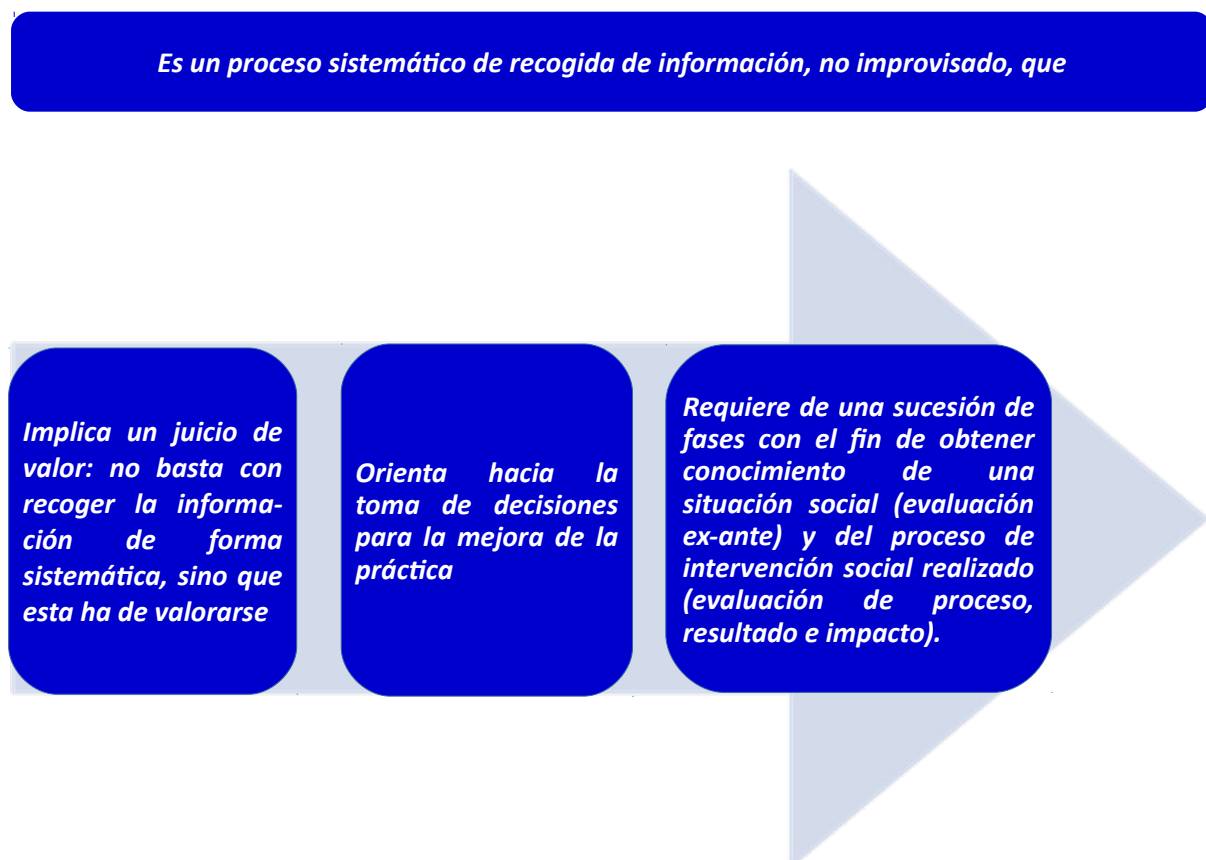


4. Aparece configurado por la integración y fusión de **cuatro elementos principales**: el estudio de la realidad, la programación de las actividades, la acción social conducida de manera racional y la evaluación de lo realizado.

En consecuencia, la programación y la evaluación son inherentes al proceso comunitario. El programa tendrá que definir objetivos a corto, medio y largo plazo y deberá hacer una evaluación permanente del proceso, de los resultados y del impacto, sirviendo para corregir errores en el proceso y para volver a programar teniendo en cuenta la realidad. Por tanto, **evaluar la efectividad y el impacto** de las acciones desarrolladas en el ámbito comunitario es algo necesario para ofrecer calidad y hacer real el objetivo de bienestar social.

### 3. ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN?

Gráfico 3.1. ¿Qué es la evaluación?



Fuente: *Elaboración propia*



#### **4. ¿PARA QUÉ EVALUAR?**

La evaluación, en el marco de los programas que se desarrollan en zonas desfavorecida, sirve para:

- Conocer el contexto antes de una intervención (diagnóstico del municipio y de la zona desfavorecida).
- Determinar los hechos, medidas y actuaciones que son necesarias y posibles de abordar y su priorización.
- Valorar, en cada momento del proceso, en qué medida la intervención está acercándose y/o consiguiendo los objetivos previstos y produciendo un cambio en el bienestar individual y de la comunidad y desarrollar estrategias que permitan afrontar las deficiencias detectadas.
- Obtener información que motive a todos los agentes implicados en la intervención.
- Identificar aspectos que a lo largo del proceso han facilitado o dificultado la consecución de los objetivos, el desarrollo de las actuaciones y los resultados obtenidos.
- Analizar qué coste social (expectativas, liderazgo, tiempo...), económico (recursos humanos, materiales...) y el impacto que ha supuesto la intervención y cómo se podría realizar de una forma más eficiente.
- Valorar cómo la intervención responde a los fines y metodología del desarrollo comunitario.
- Utilizar los resultados finales para contribuir a la planificación y ejecución de iniciativas futuras en la comunidad.
- Extender la cultura de la evaluación a todos los agentes implicados en el diseño y ejecución del programa, favoreciendo el aprendizaje, la transmisión del conocimiento y el intercambio de experiencias o buenas prácticas.



## 5. ¿CUÁLES SON LOS AGENTES IMPLICADOS EN LA EVALUACIÓN?

Toda evaluación supone la presencia de diferentes personas, colectivos y entidades que participan de forma directa o indirecta en el desarrollo del programa y, por tanto, tienen algo que decir en el proceso evaluativo del mismo. Estos reciben el nombre de “agentes críticos de la evaluación” (*el que tiene algo que decir o tiene algún interés en*).

Garantizar una amplia y plural participación de agentes críticos en el proceso evaluador, al igual que en el proceso de diseño, implantación y desarrollo del programa, nos asegura una mayor riqueza de la información recabada y, por tanto, una mayor legitimidad de las conclusiones y el reconocimiento de los resultados obtenidos.

### ¿Quiénes son o pueden ser estos agentes críticos?

- Las Entidades que formulan y financian el marco de las políticas de intervención en Zonas Desfavorecidas.
- Las Entidades y personal técnico que a nivel local participan directamente en el diseño y desarrollo de las actuaciones del programa que se evalúa en las Zonas.
- Otros agentes sociales y voluntariado, con presencia en la Zona.
- Personas destinatarias, directa e indirectamente, de la actuación del programa, población o comunidad en general.
- Agentes que no interactúan con la Zona habitualmente y población que no reside en la misma.



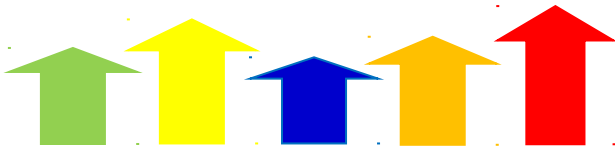


## 6. EVALUANDO PASO A PASO

Podríamos distinguir los siguientes **momentos en la evaluación** de los programas de Zonas:

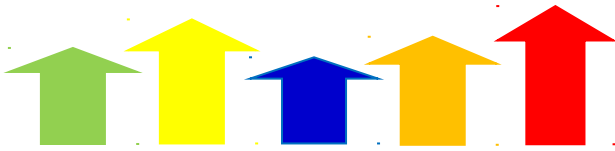
Cuadro 6.1. Evaluación de Diagnóstico o Ex - ante

<b>EVALUACIÓN DE DIAGNÓSTICO O EX - ANTE</b>	
<b>¿Qué es?</b>	Es el análisis del municipio y de la zona desfavorecida donde se va a ejecutar una acción determinada y de todos los factores que influyen en este contexto
<b>¿Cuándo se realiza?</b>	Se lleva a cabo antes de ejecutar el programa
<b>¿Cuál es su objetivo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar necesidades y oportunidades.</li> <li>* Definir hechos, objetivos y actuaciones.</li> <li>* Establecer una priorización.</li> </ul>
<b>¿Qué evalúa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los aspectos socioeconómicos del municipio y de la ZD en relación con su contexto (provincial, autonómico...), haciendo especial referencia a la situación diferenciada entre mujeres y hombres y las potencialidades de la ciudadanía.</li> <li>• Los hechos a superar, las causas que los han originado y que se mantienen actualmente.</li> <li>• La población diana objeto de la intervención, sus características y las de su entorno.</li> <li>• Los recursos y agentes susceptibles de participar en el desarrollo de la intervención, su implicación, expectativas y resistencias.</li> <li>• Cómo son percibidos los hechos por la población de la zona y por el resto del municipio.</li> <li>• El histórico de las actuaciones llevadas a cabo en la zona y el impacto que han tenido.</li> <li>• Otras posibles líneas de intervención que convergen en la zona y en el resto del municipio.</li> <li>• Viabilidad del programa planteado en base al diagnóstico (probabilidad de que lo programado sea realizado con éxito)</li> <li>• Qué medidas no se pueden abordar con el programa de intervención actual y sus causas.</li> </ul>



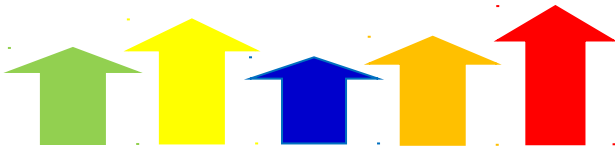
<b>EVALUACIÓN DE DIAGNÓSTICO O EX - ANTE</b>	
<b>¿Qué tipos de datos se pueden utilizar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos primarios: aquellos que se recogen expresamente a efectos de la evaluación que se realiza.</li> <li>• Datos secundarios: surgen de fuentes documentales externas a la evaluación.</li> </ul> <p>Aunque será más costoso y requiere más esfuerzo, se debe recoger, siempre que sea posible, los datos directamente (datos primarios), aunque en ocasiones no quede más remedio o resulte más rentable utilizar fuentes de datos secundarios, aun con riesgo de posibles sesgos (sobre todo en lo relativo a algunos aspectos socioeconómicos tales como: características generales de las población, registro de asociaciones/empresas, memorias de entidades, actividad económica, variables del mercado laboral, del municipio en general y de la zona concreta en la que se desarrolla el programa a evaluar).</p>
<b>¿Quién evalúa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de las Entidades gestoras del programa.</li> <li>• Resto de agentes de la comunidad (entidades públicas y privadas, asociaciones, agentes clave, potenciales personas beneficiarias).</li> </ul>
<b>¿Para quién se evalúa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones públicas y/o privadas responsables de un determinado programa (financiadores, promotores y responsables).</li> <li>• Para los/as profesionales que van a desarrollar la intervención.</li> <li>• Las personas beneficiarias de la intervención.</li> <li>• El resto de los agentes de la comunidad.</li> <li>• La población del resto del municipio.</li> </ul>
<b>¿Qué tipos de datos se obtienen?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos cuantitativos (segregados por sexo): <i>variables socioeconómicas</i>.</li> <li>• Datos cualitativos: <i>visión de las personas beneficiarias y de los procesos sociales y/o comportamientos</i>.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Espinoza (1986) y Pérez (1993)



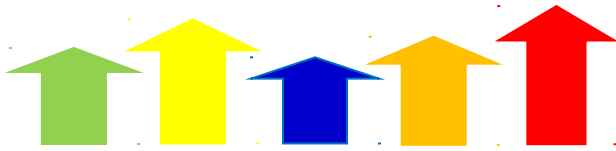
Cuadro 6.2. Evaluación de Proceso

<b>EVALUACIÓN DE PROCESO</b>	
<b>¿Qué es?</b>	Es aquella a través de la que se evalúan las pautas y el camino que se está siguiendo para alcanzar los objetivos previstos en el programa desarrollado, analizándose hasta qué punto los resultados perseguidos se están alcanzando, explicando las diferencias y estimando anticipadamente los resultados finales de la intervención
<b>¿Cuándo se realiza?</b>	Ha de realizarse a lo largo de todo el desarrollo del programa
<b>¿Cuál es su objetivo?</b>	Obtener información relevante, válida y a tiempo para poder emitir un juicio de valor sobre las variables que están incidiendo en la intervención, los resultados que se están alcanzando, en base a indicadores y, en su caso, reconducir acciones futuras
<b>¿Qué evalúa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los progresos y avances, teniendo en cuenta la perspectiva de género.</li> <li>• El grado, forma y modo en que se van logrando los objetivos.</li> <li>• El desarrollo de las distintas actividades del programa de intervención y determinar cuáles son las más eficaces y eficientes en base a los indicadores de evaluación.</li> <li>• Si se están incorporando elementos que hagan sostenible en el futuro las actuaciones y las estructuras.</li> <li>• Los desajustes y vicisitudes en el proceso de desarrollo del programa de intervención.</li> <li>• Los condicionantes que están influyendo positiva o negativamente en la intervención.</li> <li>• La pertinencia de las actuaciones.</li> <li>• La satisfacción y la participación de los agentes implicados.</li> <li>• El nivel de ejecución presupuestaria.</li> <li>• La aparición de nuevas necesidades y oportunidades para la intervención.</li> </ul>
<b>¿Qué tipos de datos se pueden utilizar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos primarios: aquellos que se recogen expresamente a efectos de la evaluación que realizamos.</li> <li>• Datos secundarios: surgen de fuentes documentales externas a la evaluación (<i>notas de prensa y otros medios de comunicación, actas de reuniones, memorias técnicas de otros programas, encuestas y entrevistas realizadas por agentes externos al programa...</i>).</li> </ul>



<b>EVALUACIÓN DE PROCESO</b>	
<b>¿Quién evalúa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de las Entidades gestoras del programa.</li> <li>• Estructuras de participación generadas.</li> <li>• Resto de agentes de la comunidad (entidades públicas y privadas, asociaciones, agentes clave, personas beneficiarias).</li> </ul>
<b>¿Para quién se evalúa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones públicas y/o privadas responsables de un determinado programa (financiadores, promotores y responsables).</li> <li>• Para los/as profesionales que están desarrollando la intervención.</li> <li>• Las personas beneficiarias de la intervención.</li> <li>• El resto de los agentes de la comunidad.</li> <li>• La población del resto del municipio.</li> </ul>
<b>¿Qué tipos de datos se obtienen?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos cuantitativos (segregados por sexo en los que proceda): <i>beneficiarios/as, acciones individuales y grupales desarrolladas, finalizadas y/o no iniciadas, entidades-empresas colaboradoras, programas-recursos compartidos, asistencia media de participación, reuniones y propuestas...</i></li> <li>• Datos cualitativos: <i>relaciones de colaboración entre Entidades, satisfacción, nivel de implicación de todos los agentes, variables que están incidiendo en la intervención, integralidad de las actuaciones, incidencia del programa...</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Espinoza (1986) y Pérez (1993)



Cuadro 6.3. Evaluación de Resultados

<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>¿Qué es?</b>	Es la evaluación que se realiza para valorar la intervención realizada
<b>¿Cuándo se realiza?</b>	Se realiza una vez finalizado el desarrollo del programa
<b>¿Cuál es su objetivo?</b>	Analizar los indicadores y otras variables para medir si se han alcanzado o no los objetivos del programa desarrollado y en qué medida ello se ha logrado como consecuencia de las acciones emprendidas a través del mismo
<b>¿Qué evalúa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acierto del programa diseñado, grado de flexibilidad y capacidad de adaptación a una realidad siempre cambiante.</li> <li>• Adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento utilizados.</li> <li>• Si se han logrado los objetivos previstos y, en su caso qué variables lo han impedido o dificultado.</li> <li>• Si se han realizado las actividades inicialmente previstas.</li> <li>• Conocer el grado de eficacia y eficiencia de dichas actividades.</li> <li>• Grado de consecución de los indicadores establecidos.</li> <li>• La pertinencia de las actuaciones.</li> <li>• El nivel de ejecución presupuestaria.</li> <li>• La satisfacción y la participación de los agentes implicados.</li> <li>• Si se han logrado crear mecanismos y estructuras que garanticen la sostenibilidad de lo conseguido con las actuaciones del programa.</li> <li>• La aparición de nuevas necesidades y oportunidades para futuras intervenciones.</li> <li>• Otros resultados no previstos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deseables. <i>Mejora del entorno, impulso de iniciativas no previstas, obtención de información no prevista, etc.</i></li> <li>➤ No deseables. <i>Abandono de otros proyectos, imposibilitar que se lleven a cabo de forma adecuada otros proyectos de forma simultánea o futura, etc.</i></li> </ul> </li> </ul>





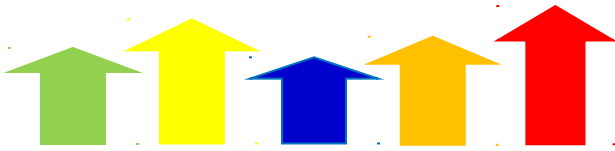
<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>¿Qué tipos de datos se pueden utilizar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos primarios: aquellos que se recogen expresamente a efectos de la evaluación que realizamos.</li> <li>• Datos secundarios: surgen de fuentes documentales externas a la evaluación (<i>notas de prensa y otros medios de comunicación, actas de reuniones, memorias técnicas de otros programas, encuestas y entrevistas realizadas por agentes externos al programa...</i>).</li> </ul>
<b>¿Quién evalúa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de las Entidades gestoras del programa.</li> <li>• Estructuras de participación generadas.</li> <li>• Resto de agentes de la comunidad (entidades públicas y privadas, asociaciones, agentes clave, personas beneficiarias).</li> </ul>
<b>¿Para quién se evalúa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones públicas y/o privadas responsables de un determinado programa (financiadores, promotores y responsables).</li> <li>• Para los/as profesionales que han desarrollado la intervención.</li> <li>• Las personas beneficiarias de la intervención.</li> <li>• El resto de los agentes de la comunidad.</li> <li>• La población del resto del municipio.</li> </ul>
<b>¿Qué tipos de datos se obtienen?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos cuantitativos (segregados por sexo en los que proceda): <i>beneficiarios/as, itinerarios realizados/abandonados, inserciones, entidades-empresas colaboradoras, actividades individuales, grupales y comunitarias, propuestas de la comunidad ejecutadas, espacios creados, viviendas regularizadas, redes creadas, porcentaje del presupuesto ejecutado...</i></li> <li>• Datos cualitativos: <i>satisfacción, calidad de la participación, nivel de implicación de todos los agentes, generación de buenas prácticas, imagen de la Zona...</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Espinoza (1986) y Pérez (1993)



Cuadro 6.4. Evaluación de Impacto

<b>EVALUACIÓN DE IMPACTO</b>	
<b>¿Qué es?</b>	Se refiere a los efectos y sinergias producidos por el desarrollo de un programa de intervención pasado un tiempo tras su finalización. Estudia no sólo los pretendidos, sino también los no buscados.
<b>¿Cuándo se realiza?</b>	Se realizará a medio y/o largo plazo, considerando éste como el plazo de tiempo que se estime necesario para que el cambio o los cambios puedan tener lugar, no siendo inferior a 6 meses ni superior a 2 años.
<b>¿Cuál es su objetivo?</b>	Indicar en qué grado el programa ha mejorado la situación para la que fue planificada, si hubo o no cambios y el alcance que tuvieron, a qué sector de la población objetivo afectó y en qué medida.
<b>¿Qué evalúa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cambios positivos y negativos producidos por la intervención social realizada.</li> <li>• La población afectada por dichos cambios.</li> <li>• La pertinencia de las actuaciones.</li> <li>• Si han variado los elementos estructurales que están en el origen de las problemáticas.</li> <li>• La cultura de la participación y el desarrollo comunitario.</li> <li>• Cambios producidos en el imaginario colectivo (estereotipos, asistencialismo, prejuicios...).</li> <li>• El grado en el que la intervención realizada es responsable del resultado, en oposición a lo que se debería atribuir a la intervención de otros, así como los resultados que hubieran surgido con o sin la intervención (peso muerto).</li> <li>• La evolución de los resultados conseguidos con nuestra intervención a lo largo del tiempo.</li> <li>• La sostenibilidad de los objetivos que se marcaban en el programa de intervención.</li> </ul>
<b>¿Qué tipos de datos se pueden utilizar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos primarios: aquellos que se recogen expresamente a efectos de la evaluación que realizamos.</li> <li>• Datos secundarios: surgen de fuentes documentales externas a la evaluación (<i>notas de prensa y otros medios de comunicación, datos estadísticos, memorias de otros programas posteriores a la intervención, informes o estudios,...</i>).</li> </ul>



<b>EVALUACIÓN DE IMPACTO</b>	
<b>¿Quién evalúa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de las Entidades gestoras del programa.</li> <li>• Estructuras de participación generadas.</li> <li>• Resto de agentes de la comunidad (entidades públicas y privadas, asociaciones, agentes clave, población implicada).</li> </ul>
<b>¿Para quién se evalúa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones públicas y/o privadas responsables de un determinado programa (financiadores, promotores y responsables).</li> <li>• Para los/as profesionales que van a desarrollar futuras intervenciones en la comunidad.</li> <li>• Las personas beneficiarias de la intervención.</li> <li>• El resto de los agentes de la comunidad.</li> <li>• La población del resto del municipio.</li> </ul>
<b>¿Qué tipos de datos se obtienen?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos cuantitativos (segregados por sexo en los que proceda): <i>inserciones, estabilidad en el empleo, entidades-empresas colaboradoras, espacios de participación, redes mantenidas y consolidadas,...</i></li> <li>• Datos cualitativos: <i>satisfacción, extensión de la buena práctica a política pública, convivencia y seguridad ciudadana, éxito educativo, puesta en valor de la zona,...</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Espinoza (1986) y Pérez (1993)



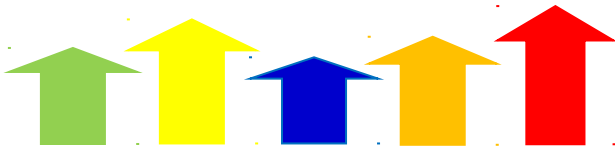
## 7. ¿QUÉ INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PODEMOS UTILIZAR PARA EVALUAR?

Cuadro 7.1. Instrumentos y técnicas para la recogida de información

<b>OBSERVACIÓN</b>	Es un método de recogida de información para estudiar los aspectos más significativos de los objetos, hechos, situaciones sociales o personas, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Se realiza en el contexto donde se desarrollan normalmente, permitiendo la comprensión de la verdadera realidad del fenómeno
<b>ENCUESTA</b>	Es una técnica de recopilación de información donde la persona que evalúa pregunta a las encuestadas sobre los datos que desea obtener. Se trata de conseguir información, de manera sistemática y ordenada, de una población o muestra, sobre unas variables consideradas previamente
<b>ENTREVISTA</b>	Es una técnica de recogida de información que se realiza a través de una conversación, donde se dialoga sobre hechos relacionados con la problemática a evaluar. La interacción verbal es inmediata y personal. La clasificación más común refiere a entrevistas estructuradas, semiestructuradas y las no estructuradas
<b>ESCALAS</b>	Son instrumentos utilizados para medir aspectos de una forma objetiva. A través de las mismas, se pide al sujeto que señale, dentro de una serie graduada de ítems, aquellos con los que más se identifique. Las más utilizada es la escala Likert
<b>TÉCNICAS GRUPALES DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN</b>	Recogen las aportaciones de todos los miembros del grupo en interacción, proporcionando una información más holística que otras técnicas. Las más comunes son: el grupo de discusión, el grupo nominal, la tormenta de ideas, las técnicas Delphi, la diana, el telegrama, sociométricas...

Fuente: Elaboración propia a partir de García (2001) y Tejada, (2004)

Cada uno de estos instrumentos por sí solos no permite obtener conclusiones globales. Por ello, su integración con otras técnicas puede enriquecer de manera importante los resultados de una evaluación. Este fenómeno se conoce como **triangulación** y ayuda a corregir los puntos débiles inherentes a cada instrumento cuando se utiliza individualmente. También aumenta la fiabilidad de las constataciones de la evaluación cuando la información de distintas fuentes de datos converge y puede profundizar el entendimiento del programa, sus efectos y su contexto.



## 8. FORMULACIÓN DE CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

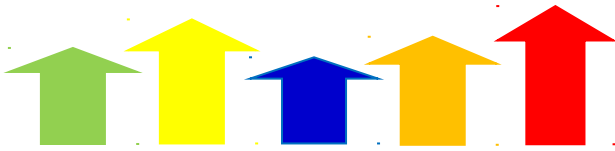
Una vez recopilada la información y analizada, se ha de emitir un juicio de evaluación y las conclusiones que se extraigan deben dar lugar a recomendaciones cuando sea necesario.

Se puede contar con distintos **instrumentos** para la formulación de conclusiones y la discusión de resultados:

Cuadro 8.1. Instrumentos para comunicar los resultados de la evaluación

INSTRUMENTO	CONCEPTO Y UTILIDAD
<b>FICHAS DE SEGUIMIENTO</b>	Es un instrumento básico de coordinación, seguimiento, comunicación, planificación y ajuste de cada una de las acciones del programa para contribuir a la mejora de los resultados obtenidos.
<b>INFORMES PERIÓDICOS DE SEGUIMIENTO</b>	Permiten disponer de información de forma clara para la toma de decisiones, facilitando el aprovechamiento de las fortalezas y la toma de las medidas correctivas para las desviaciones, así como la corrección de errores y debilidades durante la ejecución del programa. Son mecanismos de autocontrol de las actividades desarrolladas que aportan información valiosa acerca de los resultados que se van produciendo.
<b>INFORME DE EVALUACIÓN</b>	Este informe se emplea para comunicar los resultados obtenidos en cada una de las fases de la evaluación de un programa de intervención social. Debe de contener, al menos, un texto descriptivo que detalle la información recogida, un apartado explicativo que establezca las correspondientes relaciones de causa y efecto y un componente proyectivo que incluya un conjunto de conclusiones, recomendaciones y sugerencias. Todo ello deberá tener una naturaleza eminentemente operativa orientada hacia la acción y hacia el fortalecimiento de la toma de decisiones.

Fuente: *Elaboración propia*



## 9. FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

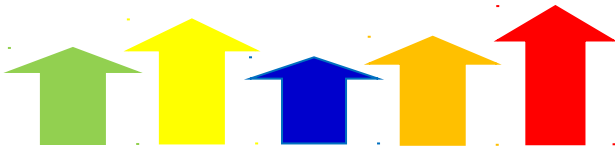
En este apartado se agruparán los problemas más comunes que surgen en el proceso de evaluación en cuatro secciones y además, se establecerán algunas recomendaciones para la solución de los mismos.

### 9.1. Problemas institucionales

Cuadro 9.1 Problemas Institucionales. Posibles soluciones

Problemas Institucionales	
Se producen en el ámbito del organismo que ejecuta el programa de intervención que se está evaluando	
Problema	Solución
<p><b>Resistencia institucional al cambio.</b> Ocurre cuando de la evaluación se extraen resultados negativos y el organismo se niega a introducir las medidas de corrección para cambiar las circunstancias, porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Piensa que ello implicaría tiempo, esfuerzo y recursos que no está en situación de proveer.</li> <li>◆ Considera que estas son inaceptables o incompatibles porque entran en conflicto con la ideología, metodología, expectativas, valores o patrones de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Las personas evaluadoras antes de proponer las medidas de corrección deberán analizar la capacidad real de la institución para impulsar el cambio en la ejecución de sus programas de intervención.</li> <li>➔ Las personas evaluadoras deberán clarificar qué aspectos constituyen el marco inamovible del organismo encargado de la ejecución del programa, en el plano de la concepción de valores, patrones conductuales, capacidad técnica y prácticas metodológicas.</li> <li>➔ Frente a situaciones de duda, las personas evaluadoras deberán proponer medidas alternativas de solución con el objetivo de que en la ejecución del programa de intervención se pueda optar por varias alternativas.</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia a partir de Espinoza (1986)*



## 9.2. Problemas en el ámbito profesional

Cuadro 9.2 Problemas en el ámbito profesional. Posibles soluciones

<b>Problemas en el ámbito profesional</b>	
Son aquellos problemas surgidos en el desarrollo de la evaluación	
<b>Problema</b>	<b>Solución</b>
<b>Resistencia al cambio</b>	Partiendo de la premisa de que la evaluación ha de ser participada, se debe despertar un interés profundo de las personas que ejecutan el programa en la evaluación y en sus beneficios, facilitando la adquisición y mejora de competencias a través de formación general y/o adaptada a sus necesidades, grupos de trabajo, dinámicas de motivación...
<b>Falta de confianza en el programa y/o en la evaluación: no creer en lo que se está haciendo</b>	
<b>Desmotivación</b>	
<b>Falta de formación y de competencias</b>	
<b>Conflictos entre profesionales</b>	

Fuente: *Elaboración propia a partir de Espinoza (1986)*



### 9.3. Problemas técnicos

Cuadro 9.3 Problemas técnicos. Posibles soluciones

<b>Problemas técnicos</b>	
Son aquellos que tienen una gran incidencia en la eficiencia y calidad del proceso evaluativo	
<b>Problema</b>	<b>Solución</b>
<b>Falta de indicadores</b>	Hacer una buena identificación de indicadores que respondan a la comprobación de la consecución o no de los objetivos.
<b>Los impactos, sinergias y efectos estructurales no se manifiestan automáticamente</b>	Será preciso dejar un tiempo entre la ejecución de las actuaciones y la manifestación de los efectos, de ahí la importancia de la posterior evaluación de impacto más allá de la de resultados.
<b>No valorar los efectos aislados de cada actuación y su contribución al efecto global</b>	Valorar indicadores concretos de las actuaciones y globales del conjunto del Plan, agrupando las dos visiones.
<b>No considerar o no tener en cuenta consecuencias inesperadas o no buscadas</b>	Las personas evaluadoras deberán establecer medidas que les permitan por un lado, hacer frente al surgimiento de consecuencias inesperadas (negativas o positivas) y por otro, que les permitan dirimir qué efectos han sido producidos por las intervenciones de otras influencias.
<b>No deslindar los efectos provocados por las intervenciones a evaluar de otras influencias exógenas o procesos paralelos</b>	Las intervenciones realizadas de manera individual, grupal o comunitaria no están exentas de la confluencia de otras muchas variables, experiencias previas, expectativas resueltas o frustradas, cambios políticos, cambios en los/las profesionales, confluencia de otras políticas públicas no encajadas,... y esta influencia habrá que tenerla en cuenta.

Fuente: Elaboración propia a partir de Espinoza (1986)





## 9.4 Problemas operativos

Cuadro 9.4 Problemas operativos. Posibles soluciones

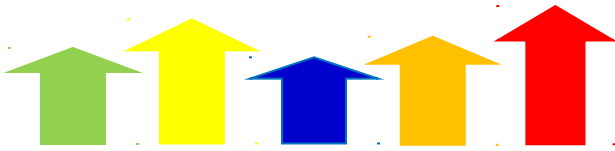
Problemas operativos	
Son aquellos relacionados con el tratamiento ofrecido a los resultados de la evaluación	
Problema	Solución
<b>Diseminación inadecuada de los resultados de evaluación</b> , porque han sido dados a conocer de forma parcial o de forma completa pero mediante un cauce irregular, no oficial	El informe de evaluación ha de ser entregado de forma completa y por el cauce adecuado a quienes hayan encargado su realización.
<b>Los resultados de evaluación son obtenidos después de que el órgano que ejecuta el programa de intervención haya tenido que tomar decisiones para la continuación del desarrollo del mismo</b>	<p>→ Los informes de evaluación han de ser entregados completamente en el momento adecuado para que sean tenidos en cuenta a la hora de la toma de decisiones, por lo que la evaluación ha de estar programada para finalizarla en el momento en la que se necesite.</p> <p>→ Ante un imprevisto que impida que el informe de evaluación esté finalizado, las personas que deben tomar las decisiones para seguir con la ejecución de la intervención y establecer las medidas correctoras, deberán postergar dicha toma de decisiones hasta tengan dicho informe de evaluación.</p>
<b>Tardanza en la adopción de las medidas de corrección</b> propuestas en el informe de evaluación, por lo que las medidas pueden haber perdido vigencia en el momento de aplicarlas	Las correcciones sugeridas en la evaluación deben de ser puestas en práctica inmediatamente después de que sean consideradas pertinentes.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Espinoza (1986)*



## BIBLIOGRAFÍA

- Anglas, M. (2007): *Evaluación: proceso para la toma de decisiones*.  
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/anglas/2007/10/10/evaluacion-proceso-para-la-toma-de-decisiones/> (último acceso 27/04/2018).
  
- Apodaca, P.M (1999): "Evaluación de los resultados y del impacto". *Revista de Investigación Educativa*, 17 (2): 363-377.
  
- Cano A. (2005): *Aspectos para una definición de evaluación*.  
[http://www2.uulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema\\_5\\_elementos\\_para\\_una\\_definicion\\_de\\_evaluacion.pdf](http://www2.uulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema_5_elementos_para_una_definicion_de_evaluacion.pdf) (último acceso 27/04/2018)
  
- Comisión Europea (2014): *Métodos propuestos para la medición del impacto social*.  
[ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13401&langId=es](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13401&langId=es) (último acceso 30/03/2018)
  
- Espinoza, M. (1986): *Evaluación de proyectos sociales*. Editorial Humanitas, Buenos Aires.
  
- García F. (2001): *La intervención profesional en trabajo social: supuestos prácticos I*. Colegio Oficial de Diplomados de Trabajo Social de Málaga, Málaga.
  
- García, G. A.; Ramírez J.M. (1996): *Diseño y evaluación de proyectos sociales*, INO Reproducción S.A, Zaragoza.
  
- Liberta B.E (2007): *Impacto, impacto social y evaluación del impacto*. Acimed, 15(3).  
[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_3\\_07/aci08307.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm) (último acceso 30/03/2018).
  
- Marchioni M. (2002): *Organización y desarrollo de la Comunidad. La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales*.  
<https://www.google.es/search?q=organizacion+y+desarrollo+de+la+comunidad+marco+marchioni&aq=ORGANIZACION+Y+DESARROLLO&aqs=chrome..69j0l5j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8> (último acceso 04/04/2018/)
  
- Perea, O. (2003): *Plan estratégico del tercer sector de acción social. Guía de evaluación de programas y proyectos sociales*. Plataforma de ONG de Acción Social. Madrid
  
- Pérez, G. (1993): *Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos*. Narcea S.A., Madrid.



- Pulido, M.C (2014): *Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos*. Universidad de Jaén, Jaén.
- Red, N. de la (1993): *Aproximaciones al trabajo social*. Siglo XXI D.L. Madrid.
- Robin, S. (2012): *Herramientas de medición del impacto social*.  
[http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/56948/1/Herramientas%20de%20medici%C3%B3n%20del%20impacto%20social\\_Portada.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/56948/1/Herramientas%20de%20medici%C3%B3n%20del%20impacto%20social_Portada.pdf) (último acceso 20/03/2018).
- Rueda, J. M. (1993): *Programar, implementar proyectos, evaluar. Instrumentos para la acción*. Colección Intress/5, Zaragoza.
- Tejada, J. (2004): *Evaluación de programas*.  
[https://www.dipujaen.es/export/sites/default/galerias/galeriaDescargas/diputacion/dipujae/n/formacion/centro-documental/Evaluacixn\\_programas\\_de\\_formacixn.pdf](https://www.dipujaen.es/export/sites/default/galerias/galeriaDescargas/diputacion/dipujae/n/formacion/centro-documental/Evaluacixn_programas_de_formacixn.pdf) (último acceso 20/03/2018).
- Valdés, M. : La evaluación de impacto de proyectos sociales: definiciones y conceptos  
[https://www.mapunet.org/documentos/mapuches/Evaluacion\\_impacto\\_de\\_proyectos\\_sociales.pdf](https://www.mapunet.org/documentos/mapuches/Evaluacion_impacto_de_proyectos_sociales.pdf) (último acceso 30/03/2018).