

Las asociaciones sociales y la decisión de evaluar. Procesos y acción formativa

Cándido Gutiérrez Nieto

Universidad de Cádiz. Facultad de Ciencias de la Educación. Campus Universitario de Puerto Real. Polígono Río San Pedro, 11510 Puerto Real, Cádiz. Tlfno. (956) 016230. Fax (956) 016253.

E-mail: candido.gutierrez@uca.es

(Recibido Octubre de 2007; aceptado noviembre de 2007).

Biblid (0214-137X (2007) 23; 175-202)

Resumen

La racionalidad en la gestión de las asociaciones sociales es una exigencia básica que debe articularse atendiendo al equilibrio entre ser coherente con los postulados evaluativos y con los ideales transformadores. Para hacerla efectiva es fundamental identificarla reconociéndole su estructura organizativa y operativa, para luego decidir una evaluación que también puede ser autodiagnóstico. Nuestra propuesta concluye en un modelo que se sintetiza en describir para conocer, interpretar para comprender y evaluar para orientar.

Palabras claves: Asociaciones sociales, movimientos sociales, evaluación de programas, participación social, Organización No Gubernamental, buenas prácticas

Summary

Rationality in the management of social associations appears to be a basic exigency that should be articulated by taking into account the balance between being coherent with evaluative postulates and with transforming ideals. As a previous step it is fundamental to identify each and every of these institutions recognising their organizational and operational structure, in order to then decide a kind of evaluation that could be a self-diagnosis. Our proposal concludes in a model that is synthesised in the following way: *describing to know, interpreting to understand and evaluating to orientate.*

Key words: Social associations, social movements, evaluation of programmes, social participation, collective action, good practices.

Résumé

La rationalité dans la gestion des associations sociales est une exigence basique qu'il faut articuler en tenant compte de l'équilibre entre être compatible avec les postulats évaluatifs et avec les idéaux transformateurs. Comme pas préalable, il est fondamental d'identifier chaque institution à partir de ses structures organisatrice et opérative, et plus tard choisir une évaluation qui peut bien être un autodiagnostique. Pour finir, nous proposons un modèle qui se résume en : décrire pour connaître, interpréter pour comprendre et évaluer pour orienter.

Mots-clé : Associations sociales, mouvements sociaux, évaluation de programmes, participation sociale, action collective, pratiques correctes.

Sumario: 1.- Introducción. 2.- Describir para conocer. 3.- Interpretar para comprender. 4.- Evaluar para orientar. 5.- Síntesis de nuestra propuesta

1.- Introducción

Cualquier referencia a las asociaciones sociales, lejos de referirse a un tipo de instituciones, nos desvela la existencia de una gran diversidad de organismos muy diferentes en su estructura y objetivos, entre las que destacan, por su progresiva implantación desde la década de los años 80 del siglo XX en la sociedad española, las conocidas como ONGs (Organizaciones No Gubernamentales) y ONGD (Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo). Hablamos por tanto de entidades sociales contemporáneas cuya vigencia ha venido tomando cierto protagonismo en las sociedades actuales. Su presencia entre nosotros es incontestable y su actualidad adquiere, casi por efecto de impulsos mediáticos, de tarde en tarde cierto protagonismo. En nuestros días en la prensa diaria, por poner algunos ejemplos recientes, venimos observando cómo la labor de algunas de ellas ocupa en ocasiones el lugar de grandes noticias sobre todo cuando han surgido ciertos escándalos relacionados con la gestión de fondos o la interpretación de sus objetivos en algunas Organizaciones de ayuda al Desarrollo. A pesar de ello, es justo reconocer que existe un tejido amplísimo de estas entidades cuya labor suele aparecer muy anónimamente y ciertamente invisible para la buena parte de la ciudadanía y responde al buen trabajo y mucha dedicación de un número importante de agentes sociales que conforman un sector del tejido social muy activo, comprometido y saludable socialmente; lo que debe tenerse en cuenta, valorarse y apreciarse desde instancias académicas (como es el caso de la universidad) y administrativas. En este contexto, y desde la óptica pedagógica, nace la iniciativa de este artículo; y como respuesta, fruto de nuestra experiencia, ofrecemos una propuesta evaluativa que creemos útil, de fácil uso, a la vez que rigurosa y que responde a las necesidades de estas instituciones.

2.- Describir para conocer

2.1.- ¿Qué puede entenderse por asociación y sus finalidades?

Aunque parezca una cuestión evidente e innecesaria de abordar, lo primero es definir qué entendemos por asociación para verificar esa existencia en un posible objeto de estudio evaluativo. Y aquí, a pesar de tratarse de una denominación ciertamente objetiva, caben muchas interpretaciones agrupadas en múltiples opciones, según sea esta definición más o menos formal. A pesar de esas posibilidades es coincidente con la mayoría decir que una asociación u ONG es una organización social que agrupa a un colectivo permanente de personas que participan de forma activa para el logro de unos objetivos concretos compartidos por todos/as.

Además, se puede añadir que en toda asociación prevalece normalmente una estructura orgánica en la que éstos, sus miembros, se integran asumiendo determinadas responsabilidades que implican la toma de decisiones y la división de tareas.

No obstante, a pesar de esta unanimidad, existen muchas formas organizativas: mercantiles, jurídicas, laborales, etc. Y por tanto resulta importante subrayar que nos estamos refiriendo a las que confluyen en su finalidad social y mantienen cierta independencia al menos en su estructura organizativa con otras entidades, como pueden ser las de las administraciones políticas vinculadas a formas de gobiernos. Es más, cuando hablamos de asociación nos referimos a un tipo definido cuya mejor virtud y calificativo determinante es la independencia del poder vertical (no gubernamentales) y la procedencia de una ciudadanía plural y socialmente activa.

Movimientos sociales y asociaciones representan la acción colectiva de la “gente común”, de “los ciudadanos de a pie” que, ante una situación que definen como injusta, inconveniente o sencillamente mejorable, deciden comprometerse en una acción conjunta enfrentándose a las elites políticas, a las autoridades o a determinados antagonistas, reclamando un espacio propio de actuación (Delgado, J.M., Gutiérrez, C. p. 227)

Otras características que la identifican son la naturaleza colectiva, su existencia y presencia estable en el tiempo y el desempeño y desenvolvimiento según criterios democráticos. Características que no por obvias dejan de poder someterse a posibles revisiones estructurales que marcarían los comienzos de la propuesta evaluativa que en este artículo esbozamos.

Sin anticiparnos a estas aportaciones, cuando abordamos la fase descriptiva habría que aproximarse a ciertas conjeturas iniciales desde el lenguaje y la expresión de lo observado y cuestionarnos: ¿qué se entiende, para poder identificarla, por acción colectiva y qué elementos la componen?; ¿a qué niveles de presencia nos referimos cuando hablamos de una institución: sus miembros o participantes, sus objetivos o la progresión de sus logros; por poner algunos ejemplos?; y finalmente, ¿qué entendemos por criterios democráticos y cómo son concebidos y desempeñados por los agentes participantes?.

En todo caso, hablamos de un conjunto de cuestiones que podrían extenderse en el debate y el análisis siendo ahora importante que, desde el comienzo, se debe partir de una actitud de indagación constante que haga

cuestionar toda la trama compleja que se conoce. Indagación que debe iniciarse en los mismos prolegómenos formales: cuestionando y reflexionando como paso previo y constante a todo análisis que posteriormente pueda efectuarse en las fases interpretativa y evaluativa.

Así visto, el punto de partida o comienzo de la actividad evaluativa es la identificación real de los rasgos característicos de aquella organización y el cuestionamiento de sus estructuras formales para, una vez analizados y desvelados, proceder a entender sus rasgos identitarios. Y no cabe duda que la mejor y más clara definición se realizará siempre con la observación de su actividad cotidiana, con la manifestación y puesta en escena de su acción colectiva.

Se considera acción colectiva toda acción conjunta que persigue unos intereses comunes y que para conseguirlos desarrolla unas prácticas de movilización concretas. Nos centramos en la *acción colectiva política*, aquella acción conjunta que defendiendo unos intereses comunes pretende afectar en la distribución del poder o influir en la toma de decisiones públicas (Funes, M.J. Adell, R. , 2003: 3)

Con este calificativo de acción colectiva identificamos una gran diversidad de organizaciones con diferentes nomenclaturas del tipo: asociaciones de vecinos, asociaciones juveniles, asociaciones deportivas, asociaciones de padres y madres de alumnos/as, asociaciones de estudiantes, asociaciones universitarias, ecologistas, entidades de ayuda, protección y promoción de la infancia, juventud, mayores, enfermos, discapacitados (físicos, psíquicos, sensoriales) con calificativos específicos diversos, federaciones coordinadoras, confederaciones, etc.

Es decir, se trata de acciones (o asociaciones que la efectúan) realizadas por un conjunto de sujetos motivados por unos *intereses* comunes, que adoptan una forma de *organización* más o menos estructurada, y diseñan unas prácticas de *movilización* concretas, actuando en una *estructura de oportunidad política* que facilitará o dificultará la acción y condicionará sus posibilidades de influir en la articulación del poder (Op. cit, pág. 3)

En general, este conjunto de entidades sociales son un buen ejemplo de la capacidad participativa de la ciudadanía y de su compromiso con el progreso social; un “termómetro del desarrollo democrático de una sociedad”, como señala el Equipo Claves (1995:55), y por tanto tienen un gran valor social y educativo al que las administraciones públicas no son ajenas. En este sentido

ha existido una amplia y dilatada legislación pronunciada en las últimas décadas que podemos resumir en la actual *Ley Orgánica 1/2002 de 22 de marzo reguladora del derecho de Asociación* (BOE nº 73 del 26 de marzo)¹ la cual se remite, como desarrollo de ésta, al *Artículo 22 de la Constitución Española* vigente.

En el amplio grupo de estas asociaciones, las hay comprometidas con ciertos sectores vulnerables de la sociedad. Estas asociaciones incluyen y persiguen unas finalidades concretas (según sus orientaciones fundacionales) dirigidas a algún sector necesitado y débil, lo que les impulsa a trabajar en beneficio de la comunidad y a poner en marcha acciones dirigidas a resolver los posibles problemas y necesidades existentes. Su puesta en escena se evidencia en su acción colectiva a través de actuaciones que atienden unos intereses, una organización física, una movilización más o menos permanente en función de sus objetivos y una estructura de oportunidad que los hace activos y les da credibilidad y continuidad:

Es decir, se trata de acciones realizadas por un conjunto de sujetos motivados por unos *intereses* comunes, que adoptan una forma de *organización* más o menos estructurada, y diseñan unas prácticas de *movilización* concretas, actuando en una *estructura de oportunidad política* que facilitará o dificultará la acción y condicionará sus posibilidades de influir en la articulación del poder (Op. cit, pág. 3)

2.2.- ¿Cuáles pueden ser sus objetivos?

Al hablar de objetivos es muy importante establecer algunas precisiones ya que puede ocurrir que, más que hablar de ellos, hablemos de intereses, necesidades o expectativas en los resultados de la actividad desarrollada o lo hagamos de las ideas que subyacen en la práctica diaria sin que formal y decididamente, como un compromiso corporativo, estén tomando forma en la planificación y en la gestión diaria de la asociación.

Hablamos pues de identificar los objetivos para luego observar su naturaleza y proceder a identificarlos y a ordenarlos en una “jerarquía” (o escala de importancia) que sea compartida por el cuerpo social de la asociación. Así es posible encontrar objetivos públicos generales y otros concretos, particulares del colectivo integrante o de algunos sectores que lo componen;

¹ Puede consultarse en <http://www.boe.es/g/es/boe/dias/2002/03/26/seccion1.php>

todos al fin y al cabo igualmente determinantes en el desarrollo de la acción colectiva y parte de una misma estructura articulada que se hacen necesarios para reconocer la verdadera naturaleza de la institución.

Como ejemplos, que pueden compartir muchas de estas instituciones, de forma más o menos intencionada y en grado diverso existen estos objetivos transversales:

- Llamar la atención de la sociedad y de los poderes públicos sobre problemas o necesidades existentes.
- Promover y ejercitar valores y actitudes que son importantes para la sociedad: Solidaridad, cooperación, participación...
- Conseguir con su acción que se operen cambios positivos que redunden en la mejora de la calidad de vida individual y colectiva de la ciudadanía.
- Pretender con su acción que los poderes y entidades públicos y privados adquieran compromisos y responsabilidades para la comunidad social.

En el desarrollo de la actividad diaria, dependiendo siempre de la mayor o menor formalidad/ informalidad en su estructura y dinámica, los objetivos suelen tener una correlación directa con la planificación donde se implica un complejo entramado de elementos organizativos que responden a cuestiones que se vinculan a ellos y le dan personalidad propia, respondiendo al qué, por qué, cuánto, dónde, cómo, cuándo, a quiénes, quiénes, con qué, etc. Estas cuestiones no tienen por qué aparecer siempre de forma explícita, sino que muchas asociaciones tienen muchos de estos elementos de la acción de forma implícita o simplemente sugeridas. En este punto, es importante decir que la planificación no tiene por qué ser una tarea exclusiva de los miembros responsables o especializados sino que es común encontrarlos asociaciones que operan esta formulación de forma participativa y consensuada, lo que supone que, una vez enunciados estos objetivos, el grupo ya haya reflexionado y dejado evidencias de respuestas que no necesariamente quedarán de forma escrita.

Otro aspecto de crucial interés, cuando nos referimos a los objetivos, es que suelen tener varios grados de concreción. Así, en una asociación suele identificarse tres niveles formales de concreción de la planificación haciendo mención a lo que se denomina: Plan, Programa y Proyecto.

El resultado de ese análisis suele derivar en el ámbito de la planificación, en los niveles de concreción anteriormente citados.

Así el Plan es una declaración de intenciones que afecta al largo plazo y suele tener una cobertura de ámbito regional, comúnmente vinculada con las administraciones (ayuntamientos, ministerios, consejerías, diputaciones, etc).

El Programa, conocido como “planificación estratégica” (Herrera Menchén, 1998) es la concreción sectorial (“líneas de acción”) de esas intenciones previas donde se citan expresamente a los agentes beneficiarios y sus necesidades y fijan los objetivos (y su actualización) en el medio plazo (un año aproximado) de consecución. Su naturaleza es equivalente a la misma razón de ser de gran número de asociaciones; de tal forma que identificamos la evaluación de esas asociaciones con la *evaluación de programas*².

El proyecto, también llamado “planificación operativa” (Herrera Menchén, 1998) es el conjunto de acciones que serán visualizadas por la sociedad, tienen que ver con el corto plazo y en la práctica recogen el conjunto de aspectos enunciados en forma de cuestiones anteriores (qué, por qué, dónde, cuándo, cuánto,...) donde se especifican qué se va a hacer en una parte del conjunto del programa por medio de un conjunto de acciones muy concretas que afectan a beneficiarios con nombres y apellidos.

2.3.- *¿Quiénes son sus miembros y cómo es la estructura organizativa?*

Hablar de miembros de una asociación parece que es hablar de una evidencia. Sin embargo, desde el punto de vista etnográfico, el asunto aparece ampliamente tratado.

Sin lugar a dudas, cada asociación que observemos estará íntimamente marcada por sus participantes. En nuestra cultura, además, este factor se reafirma ya que las estructuras y dinámicas suelen tener una configuración muy personalista. La razón se debe en buena parte al carácter voluntarista y de motivación en el compromiso social que encierra la asunción de responsabilidades cívicas. En este sentido, la participación tiene un componente ideológico que decide muchos perfiles asociativos.

² La evaluación de programas como modalidad de investigación social de gran importancia y recorrido conceptual y metodológico responde a una amplia producción científica de carácter propio. Véase la referencia en la pág. 8 de este artículo.

Como señala el Equipo Claves (1995):

Los miembros son el elemento clave en el funcionamiento de una asociación, son su cuerpo y su alma y la razón intransitiva de su existencia (pág. 66)

La participación y sus grados, la idoneidad, capacidad de liderazgo, disponibilidad de tiempo o prioridad en su uso, son algunos de los factores que determinan la presencia de un conjunto heterogéneo de miembros que pueden llegar a denominarse simpatizantes, colaboradores permanentes, colaboradores esporádicos, miembros activos/as profesionalizados, voluntariado social, directivos, gestores, beneficiarios directos o indirectos; entre los más comunes. Esta sola enumeración nos permite apreciar que estamos hablando de un conjunto de participantes siempre mayor que suele quedar recogido en el registro numérico de estas entidades; donde además raramente se le asignan cualidades que responden a categorías y calidades diferentes.

En el proceso de búsqueda de estas identidades y vinculaciones en cada asociación, es muy interesante y conveniente desvelarlas ya que de ellas se podrán extraer conclusiones de gran utilidad tanto si la tarea de identificación surge del mismo grupo como de otros agentes externos.

Una interesante clasificación es la ofrecida por Funes, M.J. Adell, R., (2003: 7), quienes resuelven una matriz basada en los planteamientos teóricos para el análisis de la acción colectiva. Partiendo que la presencia institucional conforma un correlato que va del individuo al sistema social en su conjunto, identifican tres niveles de análisis: micro (individual), meso (grupal) y macro (sistémico) desde los que se puede estudiar la participación. El nivel *micro* o individual se corresponde con los *intereses* de los sujetos que participan; el nivel *meso* o colectivo, con los elementos de *organización y movilización*; y el nivel *macro* o sistémico, que encajará con el elemento cuarto y último, *la estructura de oportunidad política*, al que, en el análisis, hay que añadir la *estructura del contexto*, con lo que incorporamos las variables relativas al sistema social, económico y cultural.

Con respecto a la identificación institucional, Dieter Rucht (1999: 266-270) distingue entre: *modelo de bases*, que se corresponde con el tipo de movimientos sociales; *modelo de grupos de interés* y *modelo de partido político*.

<i>PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS PARA EL ANÁLISIS DE LA ACCIÓN COLECTIVA</i>		
NIVEL DE ANÁLISIS	INTERROGANTES BÁSICOS	ELEMENTOS DE LA ACCIÓN COLECTIVA
MICROSOCIOLÓGICO (individual)	¿Quiénes son? ¿Por qué se implican? ¿Para qué?	<i>INTERESES</i>
MESOSOCIOLÓGICO (grupal)	¿Dónde y cómo se producen las acciones colectivas? ¿Qué hacen? ¿Cómo se movilizan? ¿Para quién lo hacen?	<i>ORGANIZACIÓN MOVILIZACIÓN</i>
MACROSOCIOLÓGICO (sistémico)	¿Cuándo y bajo qué condiciones tiene lugar la movilización? ¿Qué tipo de condiciones facilitan/limitan el éxito de las acciones? ¿Cuáles son los orígenes, por qué surge la demanda de acciones colectivas? ¿Cuáles son los resultados?	<i>ESTRUCTURA DEL CONTEXTO</i>

Funes, M.J., Adell, R. (2003b:7)

El primero se caracteriza por poseer una estructura organizativa relativamente “laxa, informal y descentralizada”, sus prácticas se centran fundamentalmente en la protesta, pretende influir en la vida política a través de la movilización y para su acción depende, en gran medida, del compromiso de sus partidarios en el ejercicio de la acción voluntaria.

Los grupos de interés, sin embargo, se caracterizan por poseer una estructura más formalizada y centralizada. Sus objetivos son influir en las decisiones políticas mediante el ejercicio de la presión formal. Por ejemplo mediante la negociación con los poderes públicos, donde la profesionalización

de sus miembros es alta y la acción voluntaria no ocupa lugar u ocupa un lugar menor.

En el tercer modelo, los partidos políticos tienen como objetivo prioritario participar en los procesos electorales y ubicarse como representantes políticos. La competencia directa entre ellos, reglamentada mediante los procedimientos electorales, ocupa el lugar central, y poseen una estructura formalizada y fuertemente reglada. Por tanto, los caracteres que distinguen estos tres tipos de acción colectiva serán: su estructura interna, las prácticas de influencia e intervención que utilizan, su ámbito de actuación y el tipo de actividad de sus miembros.

De los tres modelos el más común y sobre el que centramos nuestro interés parece ser que es el intermedio, aunque hay que admitir que este modelo aparece generalmente eclipsado por el primero, compartiendo cierto grado de participación en las cualidades de éste.

Para su identificación habría que implicarse en la institución ya que puede darse una falta de coherencia entre la estructura formal y la real. El proceso de esa identificación o naturaleza sustancial es más complejo de lo que puede aparentar y puede responder a una tarea de maduración y reflexión colectiva que en conjunto se encuadra en lo que viene denominándose como “Análisis de la Realidad”³.

El “Análisis de la Realidad”, es un conjunto de análisis generalmente promovido y coordinado por un agente investigador externo que implica a la totalidad de los miembros de la asociación quienes realizan este proceso para conocer o poner al día sus necesidades, intereses, recursos y posibilidades. En su desarrollo, el procedimiento más democrático es el llamado “autodiagnóstico del grupo”, aunque esta actividad tiene tantas versiones como asociaciones la realicen y es común identificarla con la propia actividad, de tal manera que se entenderá el “Análisis de la Realidad” como una constante o condición que se mantiene mientras la asociación tenga existencia.

El autodiagnóstico, según lo define Prieto, D. (1988: 35) es un diagnóstico participativo, entendido como un esfuerzo sistemático, coordinado por los miembros líderes del grupo, colectivo o asociación cuyo cometido es

³ Hay muchos autores que abordan esta temática desde el punto de vista metodológico como el es el caso de RUBIO, M.J. Y VARAS, J. Y GARCÍA FERRANDO, M., IBÁÑEZ, J. Y ALVIRA MARTÍN, F.

reconocer la situación, organizarse, sacar conclusiones y tomar decisiones en un proceso permanente que algunos califican de naturaleza dialéctica. Tarea en la que se pone en evidencia la autonomía del grupo y su capacidad autorreguladora.

3.- Interpretar para comprender

Como un continuo que abarca a los individuos, la institución y el contexto, el conjunto de datos obtenidos se someten constantemente de una y otra forma, con más o menos determinación, a un proceso de explicación o comprensión que permita desvelar y hacer explícitas las evidencias y encarar el progreso, la profundidad y maduración de la institución y por extensión de los individuos.

La manera deliberativa en que opera este proceso de desarrollo existencial puede hacerse siguiendo muchas propuestas. Sugerimos aquí la definida por López de Ceballos, P. (1989) quien lo denomina “galáctico” (frente a otro modelo lineal, menos participativo denominado “balístico”). Su desenvolvimiento se expresa gráficamente dibujando círculos concéntricos, en forma de bucles, interconectados e interdependientes:

Consiste en catalizar redes de relaciones, investigando a la vez los condicionamientos objetivos y las percepciones subjetivas; tomando en cuenta la situación objetiva a niveles micro y macro... Partiendo de tres categorías básicas: Explicar, es decir, tratar de entender más y mejor a los actores y la acción. Aplicar, es decir, investigar para utilizar los datos descubiertos a fin de mejorar la acción. Implicar, es decir, usar la investigación como medio de movilización social (Op. cit. 24-33)

Cembranos, Bustelo y Montesinos (2006) proponen un proceso de acercamiento a la realidad que denominan múltiple. Su pretensión es que la realidad se conozca desde dentro y desde fuera, desde lo subjetivo y lo objetivo. En el proceso hablan de una serie de “momentos”, señalando, igual que nosotros, una primera fase descriptiva (“de lo que hay” y “de lo que no hay” o carencias evidentes) para pasar a una segunda llamada de “Percepción Social de la situación”:

Se trata de saber qué es lo que se piensa sobre lo que hay. Conocer el valor y las posibilidades que la comunidad otorga a su comunidad. El discurso que se tiene sobre la comunidad... Se trata de ir registrando lo que la gente

piensa de una forma libre y luego más estructurada, para escoger aquellas afirmaciones que realmente interesa discutir en el grupo (op. cit. pp. 32-50)

Y una tercera de “Explicación / Interpretación”:

Cuando nos preguntamos porqué la realidad es así y no de otro modo. Se trata de analizar de la forma más profunda posible en función de la experiencia del grupo porque las cosas son así, o porque se transmiten determinadas afirmaciones sobre la realidad (Op.cit. pág. 50)

En síntesis, lo que se abordará desde la mayor participación posible y desde el análisis endógeno (contrastable con otras percepciones exógenas autorizadas), es reconocer el sistema cultural, su historia previa, el conjunto de creencias, valores y normas sociales que se transmiten en las conductas individuales y colectivas de la asociación y afectan al lenguaje y a la percepción de los hechos, a la consideración de las oportunidades y del valor de pertenecer a esa asociación y participar en su construcción tanto a nivel cognitivo como interactivo.

En nuestra aproximación para interpretar las acciones colectivas, damos por supuesto que las asociaciones y movimientos sociales son respuestas racionales, a determinadas tensiones, conflictos o problemas individuales o colectivos... Existen dos posibilidades clásicas para abordar la explicación: centrarse en los actores sociales, en sus percepciones de la realidad, en su conciencia y valores y elevarse de ahí a las consideraciones socioestructurales y políticas y atender a los cambios y a la comprensión de los condicionantes culturales (Funes, M.J. Adell, R. , 2003: 9)

Algunos otros “códigos” o tópicos de análisis podemos inducirlos de lo expuesto por López de Ceballos (1989:17):

SOCIEDAD		INSTITUCIÓN		
Sociedad global	Medio de inserción	Finalidades	Estructura	Métodos
<i>Estructura Conflictos Ideologías</i>	<i>Valores socioculturales Redes de relaciones Antecedentes o historia social</i>	<i>Estrategias Tácticas</i>	<i>Organigrama Plan contable Sociograma</i>	<i>Planificación Aprendizaje permanente Evaluación</i>

4.- Evaluar para orientar

4.1.- ¿Qué hacer para mejorar nuestra asociación?

Es indiscutible que la pregunta tiene una respuesta evidente que pasa por hacer un esfuerzo evaluativo o más bien incorporar su práctica a la cultura organizativa.

Las razones de esta propuesta, lejos de tener un carácter sancionador y de control de la actividad, redundan en el beneficio personal, colectivo e institucional de la asociación. Así es presumible que todo proceso evaluativo visto siempre desde la perspectiva de la participación de los miembros de la asociación, mejoraría todos los elementos inherentes a esta participación. Entre los aspectos mejorables enumeramos algunos importantes como la facilitación de la toma de decisiones; la valoración de la acción desde la adecuación al momento y a las formas previstas; el estudio del grado de cumplimiento de los objetivos y del empleo adecuado de los recursos humanos y materiales; la valoración de los resultados y su incidencia directa en los beneficiarios y en la población en general; la mejora de la autoestima colectiva y el grado de satisfacción de sus miembros; la aportación de pautas para futuras iniciativas; el análisis de la metodología empleada, así como las actividades desarrolladas y su coherencia con los objetivos, etc.

En la cultura evaluativa institucional, se ha introducido desde hace algunos años un concepto que viene a resumir el conjunto de intenciones que por mucho que nos esforcemos sería de difícil enumeración en estas líneas ya que supone múltiples motivaciones de carácter particular. Este concepto es el de “buenas prácticas”, entendiéndolo que toda tarea realizada con el talante de mejora beneficiaría la propia dinámica haciéndola consciente y marcando objetivos específicos para su logro. El dilema puede estar en saber compatibilizar esas pretensiones con las propias identidades de la asociación sin que pretender más y mejor acción suponga abandonar o excluir ideales o personas siempre necesarias y útiles; máxime cuando hablamos de sectores de actividad que deben saber conjugar el profesionalismo con el voluntariado social y la eficiencia de los esfuerzos con los fundamentos de la justicia y cohesión social.

4.2.- ¿Qué es evaluar?

La evaluación es una decisión que toman las personas, grupos o instituciones que responde a muchas y variadas motivaciones y procedimientos

dando como resultado que hablar de evaluación es hacerlo de un concepto con muchos significados de naturaleza compleja. Esto quiere decir que muchas definiciones coexisten simultáneamente ya que responden tanto a posicionamientos ideológicos como al desarrollo histórico del concepto. En algunas se observa un marcado interés por los procesos de recogida de datos, es decir, la evaluación se centra en la dimensión técnica, mientras que, en otras, se resalta la dimensión ideológica y política que conlleva cada práctica evaluativa.

Evaluar es enfrentarse a una realidad con la intención de emitir lo que se llama un juicio de valor, es decir un veredicto o diagnóstico que nos permita conocer esa realidad. Sin temor a equivocarnos podemos decir que es un proceso, un camino que se decide recorrer atendiendo a un orden previsto o sugerido por los resultados parciales que se pueden ir obteniendo.

Así se fija la diferencia entre “*Evaluación sumativa*” o evaluación del impacto, resultado o producto de una actividad o programa ya que motiva a las personas responsables y miembros participantes en los proyectos a medida que a través de ella se hacen conscientes los avances que se producen; y “*evaluación formativa*” o de proceso entendida como esta otra modalidad que recoge la acción evaluativa entendida como el talante de hacer permanentes tareas de reflexión y análisis para producir el progreso y la mejora permanente.

No cabe duda que en la “*evaluación formativa*” la expresión evaluativa profundiza en el fomento de los cauces participativos. Potencia la reflexión sobre la acción, lo que provocaría un aprendizaje grupal e individual que posibilita el aumento de conocimiento y habilidades personales y colectivos, y el crecimiento de sus agentes lo que redundaría especialmente en la asociación.

Además evaluar, es un análisis o conjunto de ellos que implica a personas, acciones, factores o productos de una actividad organizada. Es una investigación entendida como un procedimiento racional, metódico y planificado que va más allá del conocimiento vulgar o anecdótico y se diferencia del conocimiento filosófico de naturaleza trascendente. Es sistemático ya que supone la recogida de un conjunto de datos o informaciones válidas y fiables que suelen denominarse, conforme se van contrastando, con el calificativo de evidencias y en otros casos de discrepancias entre el ser (la realidad que se conoce) y el deber ser (lo que debería ser o se desearía que fuera) y suele estar orientado a medir o valorar la calidad, orientar la acción de esa actividad o ayudar a tomar decisiones futuras.

Una definición comprensiva es la de Aguilar y Ander Egg (1992):

“La evaluación es una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida. Encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante, en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase de diagnóstico, programación o ejecución) o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos; comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma tal, que sirva de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción, o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados” (Op. cit. p. 18)

Finalmente, superando otras denominaciones, consideramos determinante la comprensión del contexto y la singularidad de sus protagonistas. Por tanto, hablamos de modalidades de estudio de entidades y asociaciones cuyos resultados de estudio no tienen sentido fuera de su situación.

4.3.- ¿Qué evaluar? o definir el objeto o programa susceptible de evaluarse

El tema de la evaluación se relaciona estrechamente con dos dimensiones o interrogantes básicos referidos al objeto y a la motivación de conocerlo, esto es: el qué queremos evaluar y para qué lo vamos a hacer.

Preguntarse por el *qué queremos evaluar* significa explicitar cual es nuestra opción conceptual sobre la calidad y definir los presupuestos teóricos sobre los que nos vamos a apoyar para evaluar ese contexto específico.

Preguntarse por el *para qué* supone responder a la utilidad que se espera obtener de ese proceso evaluador de la calidad: ¿control?, ¿mejora?, ¿acreditación?, ¿establecimiento de ranking?...

Al definir la noción de Programa, debemos aceptar una terminología que responde a una tradición investigadora, que en sus comienzos aparece vinculada al campo de la psicología y de la inspección educativa, y que atraviesa buena parte del pasado siglo XX, muy unida, a partir de los años 30, al desarrollo cultural de la sociedad americana; reconociéndose diferentes

etapas motivadas por la influencia de notables científicos de la talla de Tyler, Stake, Stufflebeam, Schuman, Scriven, etc.

Esta aceptación, obliga a considerar el término compuesto Evaluación de Programas que centra la atención en la acción evaluativa sobre la observación de logros o mejoras de una actividad o proceso conscientemente organizado y comúnmente planificado que denominamos Programa. Desde este punto de vista, el Programa aparece también definido, como ya hemos explicado anteriormente, con respecto a otros conceptos complementarios y superpuestos en un orden de especificación de la actividad que lo diferencia de otras nociones más generales, como ocurre con el Plan, y de mayor concreción como es el caso del Proyecto. Y como también dijimos, para nosotros es fácilmente identificable un Programa con una asociación que pretende estudiarse o con una parte sustancial de ésta que tenga, seccionada del conjunto, una dimensión autónoma y evidente en su estructura y dinámica de funcionamiento.

4.4.- ¿Para qué? o dar respuestas a las motivaciones internas o externas

La necesidad de poner en marcha procesos de evaluación para garantizar el buen funcionamiento de organizaciones sociales, socioeducativas y socioculturales (en general ONGs u ONGDs) está de sobra justificada en el contexto actual de la sociedad contemporánea. Sin embargo, existe una razón fundamental que se impone por encima de todas las demás, cual es la extensa proliferación de iniciativas, programas y actuaciones de diversa naturaleza, procedencia y desigual nivel de ejecución que repercute en la imagen y rendimiento global de muchos de los programas de estas entidades.

Mayoritariamente, la evaluación de la calidad se ha utilizado con fines eminentemente diagnósticos con el interés de poder ofrecer una perspectiva general acerca del estado o situación en que se encuentra una organización; como un instrumento que ofrece información sobre la salud de la institución y a la vez aporta criterios sobre los que encontrar posibles soluciones operativas a los mismos.

Al mismo tiempo, el debate sobre las calidades ha tomado especial relevancia en los últimos años, a medida que la sociedad ha adquirido una mayor conciencia crítica de sus derechos y deberes, y una mayor exigencia sobre las experiencias que ofrece el libre mercado frente a la oferta pública.

La apuesta que hacemos reside en el intento de ayudar a crear espacios y hábitos públicos que normalicen la sana actitud de rendir cuenta sobre la administración de los bienes públicos. Sabemos que la propuesta no es exclusiva y ni siquiera nueva, ya que desde hace cierto tiempo el fenómeno se hace más controvertido y complejo. Y lo decimos por varias razones.

Primero porque la fiebre evaluadora suele partir del mercado y la cultura neoliberal, motivada por una intencionalidad eficientista, causal, basada en el logro de objetivos tangibles y de valor económico. Segundo, porque según estos parámetros quedarían en pie pocos recursos públicos en la administración; es decir porque existe una cierta tendencia a observar este deseo evaluador poniendo en cuarentena a los servicios públicos y por extensión a otros servicios subsidiados como pueden ser los ofrecidos por las ONGs. En tercer lugar, y como consecuencia, la evaluación, con frecuencia, es un argumento “a favor” de políticas que tienen poco aprecio por lo público en beneficio de lo privado. Por tanto su presencia, la sola presencia del calificativo evaluador a la actuación profesional está plagada de reservas y connotaciones negativas, anticipadoras de recortes y ajustes. En resumidas cuentas, la falta de tradición en el empleo de este tipo de herramientas metodológicas hace que aún no veamos con buenos ojos este tipo de procesos, ni tampoco seamos capaces de valorar las posibles utilidades de los mismos.

Una lectura más optimista nos hace ver la evaluación como instrumento que pretende poner los sistemas al día y corregir las deficiencias de su funcionamiento. Desde este punto de vista, la evaluación se justifica plenamente cuando existen demandas sobre el interés de iniciar reflexiones a fondo acerca del tema para relativizar los resultados y contribuir a la mejora de los procedimientos en curso; donde la administración y los poderes públicos depositan muchos recursos y expectativas.

Estamos convencidos que para cada colectivo, conocer y debatir sobre las cuestiones más determinantes de su organización, constituye una posición de ventaja para la toma de decisiones sobre la planificación del futuro. Es aquí donde los equipos de dirección, coordinación y gestión de las asociaciones han de ser conscientes del rol que les toca asumir en estos debates sobre la calidad de los servicios y procesos que experimentan.

El valor de estas iniciativas desde el punto de vista histórico reside en la modernización de los discursos en el seno de los debates sobre la calidad de las organizaciones. En términos generales, podemos señalar los siguientes usos básicos de un sistema de evaluación:

1. Como estrategia informativa sobre alguna de las dimensiones de la asociación.
2. Como proceso de enjuiciamiento interno o externo de cara al control del cumplimiento de mínimos o bien de cara a su reconocimiento y legitimación formal por parte de la administración pública.
3. Como estrategia de toma de decisiones de mejora, innovación y cambio dentro de la institución.

En el resultado directo de estas opciones aparecen diferentes tipos de funciones de la actividad evaluadora. Entre otras podemos distinguir la *Certificación*, cuando, a través de un técnico, se comprueba que se cumple la normativa legal y los indicadores están ligados a permisos y licencias concretas tales como: licencia fiscal, permiso de apertura de las instalaciones, etc.; la *Acreditación*, cuando un comité externo independiente juzga determinadas facetas de la institución con el fin de ejercer un reconocimiento u homologación a partir de una serie de estándares de calidad previamente definidos y normalizados en comparación a otros; y la *Auditoría*, cuando la iniciativa del proceso no procede de la institución sino de un organismo externo, como la Administración, y tiene como objeto principal el realizar un chequeo a la institución, para comprobar si funcionan bien los correspondientes mecanismos que han de asegurar la calidad de los procesos y de los resultados esperados que incidirán sobre la eficiencia y la eficacia de la institución.

Además de estas opciones y posibles usos de la evaluación, encontramos otros modelos de evaluación encaminados a la mejora, más comprensivos. En este caso, la evaluación servirá para proporcionar información continua y actualizada tanto a los responsables de la institución como a los patrocinadores directos del programa, así como a los participantes y agentes implicados en el mismo. Responder a cuestiones tales como hasta qué punto las actividades del programa siguen el ritmo adecuado, están adaptadas a la edad de los participantes, se desarrollan tal y como se habían planificado inicialmente o se hace uso de los recursos disponibles de la manera más eficaz posible. Modificar o reconducir el plan de trabajo inicialmente consensuado y atender las demandas surgidas en el proceso. Verificar la rentabilidad, eficacia y aceptación de las innovaciones puestas en marcha. Comprobar si los objetivos planteados se han alcanzado. Constatar si las expectativas de los usuarios se han cubierto. Valorar en qué medida el funcionamiento general de las instalaciones y las estructuras organizativas puede ser mejorado y enriquecido a partir de la reflexión sistemática sobre la práctica.

En líneas generales, la calidad de la tarea asociativa reposa sobre un concepto que, aunque diverso, converge sobre la necesidad de ofrecer una visión, racional y ordenada; concebida de forma integral en su planteamientos y objetivos. Necesita del consenso de la comunidad, del grupo de participantes de esa asociación y de la puesta en práctica de estrategias para su logro.

La búsqueda de calidad y la excelencia asociativa es pues un objetivo plural y complejo siempre vinculado a la práctica evaluativa a la que recientemente se han unido nuevos argumentos como el de la globalización.

A pesar de la extensión en la versión neoliberal de la calidad de la tarea asociativa y de su eficacia como criterio director, existen otros enfoques procedentes de visiones de tipo cualitativo y crítico que han puesto el acento en el concepto integral del valor de la ciudadanía: atender y participar en la gestión de sus problemas o hacerse presentes desde la toma de conciencia en la búsqueda de respuestas a sus necesidades colectivas.

4.5.- ¿Cómo abordar el proceso evaluativo?

Desde las primeras líneas de este artículo, venimos sugiriendo el empleo de la Etnografía como una forma de investigación social para desvelar la cultura de aquella asociación que se pretende evaluar para, desde su conocimiento profundo, operar la formulación de orientaciones para su mejora futura.

Una breve aproximación a la Etnografía nos permite aclarar qué pretende en términos genéricos, según detalla Woods (1987),

Una descripción del modo de vida de una raza o grupo de individuos (...) Se interesa por lo que la gente hace, cómo se comporta, como interactúa. Se propone describir las creencias, valores perspectivas, motivaciones y el modo en que todo eso se desarrolla o cambia con el tiempo o de una situación a otra. Trata de hacer todo esto desde dentro del grupo y desde dentro de las perspectivas de los miembros del grupo. Lo que cuenta son sus significados e interpretaciones. Esto quiere decir que hay que aprender su lenguaje y costumbres con todos los matices (Op. cit. Pág.18).

Knapp (1986: 172-173), señala que los elementos básicos de una investigación etnográfica deben ser:

- Un acceso inicialmente exploratorio y abierto a todas las contingencias del problema de la investigación.
- Una intensa implicación del investigador en el entorno social que está siendo estudiado, como observador y en diferentes grados como participante.
- El empleo de múltiples técnicas de investigación intensiva, insistiendo en la observación participante y en las entrevistas con informantes clave.
- Una tentativa explícita de comprender los acontecimientos en términos del significado que les prestan quienes habitan en ese entorno social.
- Un marco interpretativo que subraye el importante papel del contexto en la determinación de la conducta y de las interrelaciones estructurales o ecológicas entre la conducta y los acontecimientos dentro de un sistema funcional.
- Un producto de investigación en forma escrita que interprete los acontecimientos conforme a las líneas anteriores indicadas y describa el entorno con detalles suficientemente vivos como para que el lector sepa lo que es “estar allí”.

Además en este enfoque Etnográfico, concretamos la propuesta con lo que se denomina un “Estudio de Casos”. En pocas palabras, un estudio etnográfico debe prestar un interés preferente por descubrir lo que acontece en la vida de cada día, recoger datos significativos de forma predominantemente descriptivos, de lo que sucede para interpretarlos y poder así intervenir adecuadamente. Por otro lado, suele unirse al concepto etnográfico el de “Estudio de Casos” entendiéndolo como aquella forma de investigación que supone un proceso de indagación sistemática e intensiva que pretende conocer al detalle un particular objeto investigado. En su clasificación, coincidiendo con las fases de la propuesta argumentada en este artículo, pueden distinguirse Estudios de Casos descriptivos, interpretativos y evaluativos.

Los “Estudios de Casos Descriptivos” presentan un informe detallado del fenómeno aportando información directa, observable, inmediata y a la vez densa.

Los “Estudios Interpretativos” tras una primera fase exploratoria y recopilatoria de información se centran en interpretar la naturaleza y dinámica del fenómeno conocido, generando una teoría cuya cualidad más positiva sea explicar el fenómeno como hecho significativo.

Los “Estudios de Casos Evaluativos”, pretenden, descubrir y describir el contexto real en el que se desenvuelve la acción identificando un fenómeno para desvelarlo, explicando, en una segunda etapa, las relaciones en el seno de la complejidad, conformando una teoría sobre su existencia y la interpretación para, finalmente, emitir juicios orientativos y útiles.

Como aclaración, podemos decir que en el contexto español se apunta una modalidad de evaluación de programas educativos según la propuesta etnográfica que, entre otros, explica Miguel A. Santos Guerra en un texto que observamos muy clarificador (“*Una flecha en la diana. La evaluación como aprendizaje*” Ed. Narcea, 2003) donde señala que la evaluación más que un fenómeno técnico es un fenómeno ético que se puede hacer por muchas razones (para clasificar, comparar, seleccionar o, sencillamente, calificar); sin embargo, una forma alternativa es hacerla para aprender y para mejorar la asociación y la comunidad. Como el espacio es ciertamente limitado, sintetizamos las ideas básicas del proceso propuesto:

1. Mediante la expresión etnográfica abordamos el interés por desvelar la cultura de la asociación estudiada.
2. Mediante la expresión Estudio de Casos pretendemos reconocer la singularidad de esta experiencia asociativa y dedicar todo el esfuerzo por desvelarla en toda sus dimensiones.
3. Mediante la expresión Investigación Autodiagnóstica implicamos al corpus social de la asociación con la pretensión de que este colectivo humano asuma el proceso como propio, lo evidencie en sus dinámicas de gestión y lo resuelva operativamente desde la horizontalidad orgánica.

4.6.- *¿Qué decisiones básicas tomar?*

Ante el extenso universo de la llamada *Evaluación de Programas*, es decisivo tomar decisiones en función de sus propios objetivos ya que existen elementos de carácter científico e ideológico que deciden en buena medida las cuestiones metodológicas; de tal manera que según estos objetivos y el papel de los agentes evaluadores, entre otras variables, se estarán decidiendo sobre planteamientos acordes con la propia filosofía de la iniciativa evaluadora. En consecuencia, sintetizamos los tipos de evaluación según su diseño:

	DISEÑOS	PROCEDIMIENTOS	APLICACIONES EVALUATIVAS
PERSPECTIVA CLÁSICA CUANTITATIVA	DESCRIPTIVOS	-Identificación del área temática y/o dimensiones a observar. -Recogida de información. -Análisis de la misma. -Interpretación de la situación.	<i>Útil en la evaluación diagnóstica. Permite obtener datos de una determinada situación y contexto.</i>
	CORRELACIONALES	Selección de aspectos relevantes, medición y correlación de factores o variables.	<i>Mostrar la relevancia de aspectos significativos en el modelo evaluativo. Aplicable a evaluación diagnóstica, procesual y de producto.</i>
	DISEÑOS INTERGRUPOS	A cada grupo se le somete a un tratamiento y luego se comparan entre ellos.	<i>Evaluación del producto. Contrastar efectos del programa.</i>
	DISEÑOS DE UN SOLO GRUPO	Pueden tener medición de la variable dependiente (VD) después de la intervención o medición antes y después del tratamiento.	<i>-Cuando se desean detectar los cambios habidos en el grupo después de un programa. -Cuando se precisa tener información sobre la situación de un grupo que ha sido sometido a un proyecto.</i>
	DISEÑO INTRASUJETO O DE CASO ÚNICO	<i>Se registran observaciones periódicas a lo largo de un continuum temporal y se contrastan las observaciones antes y después de la intervención de cada sujeto.</i>	<i>Adecuado en situaciones que se requiere conocer los efectos sucesivos del programa. Útiles para evaluar tratamientos de intervención personalizada.</i>

	DISEÑOS	PROCEDIMIENTOS	APLICACIONES EVALUATIVAS
PERSPECTIVA CUALITATIVA	ESTUDIO DE CASOS	Se estudian y describen comunidades, situaciones, organizaciones o ámbitos de intervención de forma intensiva y minuciosa, extrayendo aspectos, dimensiones y factores importantes a considerar en la evaluación.	<p><i>-Cuando se desea obtener una información minuciosa y detallada sobre un sujeto, comunidad o asociación.</i></p> <p><i>-Cuando se quiere entender en profundidad los procesos que se desencadenan en personas o asociaciones con determinadas intervenciones o proyectos.</i></p> <p><i>-Cuando nos interesa tener distintas percepciones de una determinada situación o fenómeno.</i></p> <p><i>-Para conocer los efectos del programa desde una perspectiva interna y personal.</i></p>
	ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES	<i>Se investigan en profundidad distintos casos que pueden ser sujetos, situaciones, asociaciones, etc.</i>	<i>Cuando se pretende conocer confluencias o coincidencias y divergencias de los efectos del programa o trabajo de una asociación en distintas comunidades, sujetos, etc.</i>

	DISEÑOS	PROCEDIMIENTOS	APLICACIONES EVALUATIVAS
PERSPECTIVA SOCIOCRÍTICA	INVESTIGACIÓN- ACCIÓN	<i>A partir de un grupo que presenta unas necesidades se explora una realidad. Se analizan las circunstancias concretas y se plantean acciones de intervención. El grupo valora las intervenciones de cara a su efectividad y en cuanto a la mejora que ha supuesto a la asociación en distintas dimensiones personales y sociales.</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Cuando la evaluación tiene por objeto una acción y aplicabilidad inmediata. -Cuando se desea que los miembros de una asociación se impliquen y participen. -Cuando se plantea la evaluación como un proceso interno y que tiene repercusión en transformaciones personales y sociales a través de una reflexión crítica de los miembros sobre su contexto.

Fuente: Colás (1995: 116-117)

5.- Síntesis de nuestra propuesta

En síntesis, nuestra propuesta queda fijada en las fases:

- *Describir para conocer.*
- *Interpretar para comprender.*
- *Evaluar para orientar.*

El proceso seguido queda explicitado en una sucesión de respuestas a cuestiones fundamentales. Así consideramos que la evaluación como una secuencia informativa primeramente exige conocer, desvelar una realidad; primero describimos. Después esa realidad debe quedar explicada en sus claves, sobre todo culturales, para ser entendida; segundo la interpretamos. Y finalmente, cuando somos capaces de hablar con propiedad de un fenómeno social complejo, la evaluamos; entendiendo que la evaluación es el denominador común del proceso transformador. De esta forma la pretensión

del uso de una diversidad de métodos, fuentes y procedimientos de análisis queda resumido en el cuadro siguiente:

OPERACIONES SEGÚN OBJETIVOS	RECOGIDA DE DATOS	FUENTES	ANÁLISIS DE DATOS
Descripción	Consulta documental Observación directa Observación participante Entrevista	Bibliografía y documentos Prensa local Revista del grupo Espacios y lugares Participantes y entornos	Elaboración de mapas. Análisis de contenido de textos importantes (actas, reglamentos, etc) Comprobación con participantes Revisión por otros observadores Triangulación de: personas y fuentes; momentos y métodos
Interpretación	Entrevistas Grupo de discusión Observación participante Conformación de teorías	Participantes y entornos Utilización de bibliografía especializada	Elaboración de mapas Análisis de contenido Contraste de teorías
Evaluación	Cuestionarios Entrevistas Observación participante Grupos de discusión	Participantes y entornos Colaboradores externos	Elaboración de mapas Recogida de material referencial Reflexión Análisis de contenido Técnica DAFO a grupos de informantes claves Juicio crítico de otros observadores Triangulación de métodos y personas

Fuente: Elaboración propia

Referencias

- Aguilar, M.J., Ander Egg, E. (1992), *Evaluación de servicios y Programas sociales*. Madrid: Siglo XXI
- Alvira Martín, F. (1991), *Metodología de la evaluación de programas*. Colección *Cuadernos metodológicos*, 2. Madrid: CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas).
- Cembranos, F.; Montesinos, D. H. y Bustelo, M. (1989), *La Animación sociocultural: una propuesta metodológica*. Madrid: Editorial Popular. 15ª edición (2006).
- Claves- Epasa (1995), *Aprendiendo a organizar nuestra asociación*, Madrid, Popular
- Colás, M.P. y Rebollo, M.A. (1993), *Evaluación de programas: una guía práctica*. Sevilla: Kronos.
- Dalton, Russell J.; Kuechler, Manfred (1992), *Los nuevos movimientos sociales*. Valencia, Alfons el Magnanim.
- Delgado, J.M., Gutiérrez, C. (1999), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Madrid, Síntesis
- Funes, M. J., Monferrer, J. (2003), “Perspectivas teóricas y aproximaciones metodológicas al estudio de la participación” en Funes, María Jesús y Adell, Ramón (Eds.) (2003), *Movimientos sociales. Cambio social y participación*. Madrid, UNED (21-58)
- Funes, M.J. ; Adell, R. (Eds.) (2003b), *Movimientos sociales. Cambio social y participación*. Madrid, UNED
- Gutiérrez Nieto, C. (2002), El Estudio de Casos. En López Noguero, Pozo Llorente (coord.): *Métodos de investigación en educación social y animación sociocultural. Nuevas perspectivas*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Gutiérrez Nieto, C. (1996), *El asociacionismo juvenil como alternativa de cambio social*. Barcelona: M.E.C./ Associació de Mestres Rosa Sensat. Madrid: Celeste Ediciones.
- Herrera Menchén, Mª. M. (1998), *El desarrollo de procesos de acción socioeducativa desde la perspectiva de la animación sociocultural*. Sevilla: Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Pedagogía Social. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Sevilla.
- Disponible en: <http://www.asociaciones.org/cm/asoc.htm> y <http://www.boe.es/g/es/boe/dias/2002/03/26/seccion1.php>
- Knapp, M.S. (1986), “Contribuciones etnográficas a la investigación evaluativo”, en Cook, T.D. y Reichardt, CH. S.: *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid. Morata, 171-201
- López de Ceballos, P. (1989), *Un método para la Investigación-Acción participativa*, Madrid, Popular

- Pérez Serrano, G. (Coord.)(2000), *Modelos de investigación cualitativa en educación social. Aplicaciones prácticas*. Madrid: Narcea.
- Prieto, D. (1988), *El autodiagnóstico comunitario e institucional*, Buenos Aires, Humanitas
- Rubio, M.J., Varas, J. (1997), *El Análisis de la Realidad en la intervención social*, Madrid, CCS
- Rucht, D. (1999), “El impacto de los contextos nacionales sobre la estructura de los movimientos sociales: un estudio comparado trasnacional y entre movimientos”, en McAdam, D., McCarthy, J., Zald, M. (edit.) (1999): *Movimientos sociales y perspectiva comparada*, Madrid, Istmo
- Santos Guerra, M.A. (2003), *Una flecha en la diana. La evaluación como aprendizaje* Madrid. Ed. Narcea
- Woods, P. (1987): *La escuela por dentro: la etnografía en la investigación educativa*. Barcelona: Paidós/M.E.C.