



**UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO**
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CISOC

Centro de Investigaciones Socioculturales

Centro de Investigaciones Socioculturales CISOC
Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Alberto Hurtado
Santiago de Chile

Diciembre del 2015

**METODOLOGÍA PARA CONSULTORÍAS DE INTERVENCIÓN EN
IGLESIAS Y ORGANIZACIONES SOCIALES PERTENECIENTES A LA
SOCIEDAD CIVIL**

**Modelo del proceso de intervención diagnóstica y modelo de evaluación
de programas**

Autor/a: Carmen Silva D.

Gabriel Valdivieso R.

Línea de investigación: Asesorías de intervención eclesial y comunitaria

DOCUMENTO DE TRABAJO N°1

La opinión de los autores es de su exclusiva responsabilidad y pueden no coincidir con las de la Organización. Se publica bajo el sistema de licencias Creative Commons según la modalidad “Reconocimiento – No Comercial (by-nc): Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga un uso comercial. Tampoco se puede utilizar la obra original con finalidades comerciales.”

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
I. Introducción	3
II. Intervención Diagnóstica de Problemas/Necesidades	4
a) La toma de contacto con la comunidad/organización/institución, y comprensión del motivo de consulta	5
b) La selección y preparación de técnicas de diagnóstico	6
c) La Propuesta de Trabajo, consensuada con la contraparte de la comunidad/organización	8
d) La aplicación de las técnicas y levantamiento de la información diagnóstica	9
e) El análisis de los datos recogidos y descripción de resultados que conforman el diagnóstico del problema/necesidad, y la propuesta de solución o sugerencias	9
f) El diseño de un plan, programación o proyecto de intervención	10
III. Intervención Evaluativa	11
a) La toma de contacto con la comunidad/organización, y comprensión del motivo de consulta	11
b) La elección del marco temporal y del modelo de evaluación	12
c) El proyecto de evaluación: la propuesta de trabajo consensuada con la contraparte de la comunidad/organización	18
d) La aplicación de los instrumentos de evaluación	19
e) El análisis de los datos recogidos, descripción y comparación de resultados	19
f) Las conclusiones	20
IV. Discusión	20

PROLOGO

Este documento ha sido realizado en el Centro de Investigaciones Socioculturales (CISOC) de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Alberto Hurtado. El texto se enmarca en una de las líneas de trabajo del Centro, que corresponde a asesorías de intervención eclesial y comunitaria, y es producto precisamente de años de experiencia de intervención en el ámbito eclesial.

Se agradece a múltiples instituciones de la Iglesia Católica que confiaron a CISOC su necesidad de asesoría, y a la Compañía de Jesús por promover y apoyar este trabajo.

Santiago, 15 de diciembre de 2015

METODOLOGÍA PARA CONSULTORÍAS DE INTERVENCIÓN EN IGLESIAS Y ORGANIZACIONES SOCIALES PERTENECIENTES A LA SOCIEDAD CIVIL

Modelo del proceso de intervención diagnóstica y modelo de evaluación de programas

I. Introducción

El presente trabajo tiene el propósito de comunicar la experiencia metodológica acumulada por CISOC a lo largo de varios años respecto de la intervención diagnóstica y evaluativa a nivel de instituciones de la iglesia católica, con el fin de entregar elementos para la acción, tanto en este espacio, como en otros ámbitos sociales de similares características. Esta experiencia está cimentada en conocimientos teóricos sobre el método de intervención, y en la misma práctica, a partir de la cual se han efectuado adaptaciones metodológicas en función de una intervención contextualmente adecuada.

A continuación se ofrece una descripción de la metodología de intervención que se ha llevado a cabo, en término de fases abordadas, -con sus respectivas consideraciones para la práctica-, y modelos utilizados. Estos conocimientos son aplicables en el ámbito de las iglesias en general y de organizaciones sociales de la sociedad civil, independientes del Estado, ya que este último tiene requerimientos específicos relativos a las intervenciones, que no se adecúan totalmente a nuestra labor.

Teóricamente (Ander-Egg & Aguilar, 1995a; Barbero 2003; Didier, 1986; Fernández y López, 2008; Montero, 2003), en el proceso de intervención, se pueden identificar varias fases, que son: diagnóstico de problemas/necesidades, diseño de plan o programación de intervención, ejecución del plan, y evaluación. En el caso de las Asesorías Eclesiales (AE), que constituyen la base de este trabajo, se han abordado principalmente tres de aquellas, que son, el diagnóstico con sus propuestas de solución, el diseño del plan de intervención y la evaluación.

En este sentido, se han llevado a cabo intervenciones diagnósticas con propuestas de solución, como también evaluaciones de programas en el campo de instituciones y comunidades (IC) de la iglesia católica. Entre ellas destacan la Vicaría General de Pastoral del Arzobispado de Santiago, las congregaciones religiosas, vicarías territoriales y ambientales, el INPAS (Instituto de Pastoral), parroquias y colegios de iglesia.

En el caso de las intervenciones diagnósticas, se ha seguido un Modelo de Proceso que incluye varias etapas que se expondrán en este documento. En el caso de las evaluaciones de programas eclesiales, se ha empleado fundamentalmente una adaptación del modelo de Marco Lógico (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], s/f; Comisión de Comunidades Europeas, 1993), que integra aspectos del modelo de Referentes Específicos (Briones, 1985).

Cabe destacar, que las intervenciones se realizan bajo una lógica participativa, en la cual las IC tienen un rol muy activo y decidor en el proceso. En primer lugar, son ellas quienes exponen su problema o necesidad y se valora su perspectiva subjetiva e intersubjetiva. En segundo lugar, éstas participan revisando, corrigiendo y modificando la propuesta de trabajo que se les presenta, lo que permite que como organismo consultor se realice aquel diagnóstico de problemas que ellas requieran o la evaluación del programa que han solicitado. En este sentido, las IC pueden efectuar aportes y cambios a la problemática que se ha entendido y plasmado sobre el papel, a los objetivos de diagnóstico a lograr, a las técnicas que se piensa emplear para recabar información, a los participantes a incluir y actividades a realizar, al cronograma, presupuesto, etc. En cuanto a las técnicas, resulta muy importante la revisión y aportes de las IC a los instrumentos que se usarán, de manera de asegurar que los instrumentos incluyan las dimensiones del problema que las IC quieren efectivamente averiguar. Este proceder asegura la “validez ecológica” (Kelly, 1986) del trabajo a efectuarse. Las IC también participan eventualmente en la recogida de información. En cuanto a los resultados, su participación se restringe a interpretaciones de los hallazgos, más no, a alteraciones de los datos.

A continuación se describirá cada una de las dos fases que han abordado las AE, que tienen como base las formulaciones de los autores Didier (1986), Ander-Egg y Aguilar (1995a y b), Barbero (2003), Fernández y López, (2008).

II. Intervención Diagnóstica de Problemas/Necesidades

En la intervención diagnóstica se busca comprender un problema o una necesidad social. Según Ander Egg y Aguilar (1995), se debe identificar problemas, necesidades, y dentro de éstos, aspectos como la magnitud y gravedad, el centro de interés, los pronósticos posibles, y oportunidades de mejora que se han presentado. Didier (1986) sugiere identificar si el problema planteado por la comunidad es el problema central, o solo constituye la “punta del iceberg” de una situación más amplia. Se debe entender cuál es el problema real, cómo afecta la vida de las personas, y el grupo –objetivo, es decir, de quiénes es el problema. Las necesidades son definidas por este mismo autor como estados de discrepancia entre una situación ideal y real de un grupo de personas. Estas necesidades pueden ser definidas por los miembros de una comunidad (necesidades motivacionales) o por autoridades externas (necesidades prescritas), asunto que es necesario tener en cuenta.

Siguiendo a Didier (1986) y Barbero (2003), también es importante organizar la información, distinguiendo entre las características del problema y los factores causales que lo producen, que según Didier (1986), se dividen entre causas distantes y próximas. Posteriormente, Didier (1986) propone construir un modelo de solución, invirtiendo las variables del problema en variables de solución. Esto último constituye la base para diseñar un plan posterior a la presente fase, pero también puede restringirse a la formulación de sugerencias y propuestas de solución, en caso de que la IC no esté interesada en que se le presente un plan o programación de intervención.

El proceso de comprensión del problema/necesidad comprende varios pasos, que se describen a continuación:

a) La toma de contacto con la comunidad/organización/institución, y comprensión del motivo de consulta

El paso de la toma de contacto con la IC puede implicar la inserción del interventor en la IC (tema que no se ahondará aquí), o bien, el acercamiento de la IC al organismo consultor. En este último caso, como sucede con las AE, se han llevado a cabo una o más reuniones con los interlocutores de dicha IC. Cabe acotar la naturaleza dinámica del encuentro, ya que este contacto se inserta en un trabajo de redes y de difusión desplegado por el organismo consultor a su vez.

En estas reuniones, los interlocutores de la IC describen el problema que perciben, frente a lo cual, la tarea consiste en clarificar y precisar lo mejor posible dicha dificultad o necesidad. A su vez, se ha de lograr un primer “cuadro” de la IC, una comprensión básica de su estructura o composición, y también de los principales procesos que ésta está experimentando o que han sido significativos en el pasado. Ello permite, por una parte, una posterior mejor comprensión diagnóstica, y asimismo, claridad para diseñar el abordaje de dicha IC en términos prácticos (por ejemplo: qué participantes seleccionar, qué técnicas utilizar, cuánto tiempo requerirá la intervención, etc.).

En relación a la pesquisa del problema/necesidad, esto se efectúa mediante preguntas sobre qué les preocupa a los interlocutores o qué necesitan y por qué, cómo es ese problema/necesidad y cómo se expresa (descripciones, el perjuicio que causa y su gravedad), a quiénes y cuántos afecta, historia y evolución (cuándo se inició y porqué, cómo fue desarrollándose y qué consecuencias han habido, cómo lo han intentado manejar), el desafío que significa, entre otras. Frente a la aparición de varios problemas, muchas veces vagos, y superpuestos, la tarea consiste en precisarlos, distinguir las diferentes aristas del problema o necesidad y finalmente, cuál es el principal motivo de consulta o centro de interés, qué se está, en concreto, solicitando diagnosticar. Esto es importante, para delimitar el problema a abordar, dentro de un arco de problemáticas de la IC. Es importante confirmar con el interlocutor, si el motivo de consulta que se ha comprendido, es el motivo de consulta que les interesa e ellos.

Algunos problemas centrales de las IC que en nuestra experiencia se han abordado son:

- La necesidad de reorganizar planes provinciales en circunstancias de cambios de las congregaciones
- La necesidad de reestructuración de organismos de congregaciones
- Problemas organizacionales y de misión de los colegios (dirección, satisfacción, destinatarios, etc.)
- Problemas con la normativa, composición y procesos de los consejos pastorales parroquiales
- Necesidad de cambios a nivel de planificación de congregaciones o de proyectos provinciales
- Vida comunitaria y sentido de pertenencia en congregaciones
- Diagnósticos de pastorales específicas en algunas dimensiones organizacionales o de ejecución de proyectos
- Necesidades en torno a la formulación de planes pastorales de Arzobispado y/o Vicarías
- Delimitación de límites parroquiales

Por otra parte, en estas primeras reuniones se necesita lograr un “cuadro” de la IC que permita situarse en ella, con preguntas que apunten a conocer quiénes conforman la comunidad, cuántas personas son y cómo están geográficamente distribuidas en la IC, cuáles son sus cargos/roles/responsabilidades, su género y otras características; cuáles son los objetivos, programas/actividades de la IC en general, cómo es su contexto institucional y social, sus redes, entre otros.

Finalmente se solicitan documentos de antecedentes que la IC tenga, tanto para formarse este “cuadro” sobre ella, como para obtener información del problema/necesidad.

b) La selección y preparación de técnicas de diagnóstico

En base a las características de la IC, la naturaleza del problema a abordar, y la lectura de los documentos entregados, se seleccionan (1) las técnicas para lograr recoger información que permita hacer un diagnóstico sobre el problema/necesidad, y (2) las personas a quienes se aplicará, en virtud de su capacidad de ser una buena fuente de información, o de ser representativas de la IC, y (3) se construyen o adaptan los instrumentos correspondientes a las técnicas.

Didier (1986) enumera una lista de técnicas posibles, clasificadas en indirectas y directas, dependiendo del sujeto a quién se le consulte (comunidad o agentes externos). Las técnicas indirectas incluyen indicadores sociales, estudios de casos, entre otros. Las técnicas directas comprenden entrevistas a informantes clave, grupo nominal, delfos, fuerza de tareas o comisiones de trabajo con entrega de informes, “jurado comunitario”, encuestas y foro comunitario. Algunas de éstas son muy conocidas, en cambio otras, no lo son, por lo que se procederá a una breve explicación de las últimas:

- En el *grupo nominal* se reúnen informantes clave que generan ideas individualmente y por escrito, exponen y explican las ideas al grupo por turno (con anotación en una pizarra), luego de lo cual se jerarquizan dichas ideas según su importancia. Para ello se puede pedir que cada miembro jerarquice individualmente la lista de problemas de la pizarra, luego de lo cual se continúe exponiendo en plenario el orden dado por cada uno a cada problema, y se promedie aquella puntuación.
- En la *técnica delfos*, en síntesis, se conforma un grupo representativo de la comunidad y se le envía un resumen de lo que se piensa es o son los problemas. Luego de esto, se les pide describir, priorizar, y en definitiva, retroalimentar y completar aquella información. Estos contenidos son resumidos y organizados por los interventores, y vueltos a enviar a la IC, ciclo que se repite hasta que la comunidad apruebe el problema identificado.
- *El jurado comunitario* opera tal cual señala su nombre, pues se conforma una emulación de jurado, con “jueces”, “defensores”, “acusadores”, “pruebas”, etc., para juzgar problemas de la comunidad.
- *El foro comunitario* refiere a una asamblea abierta con el máximo de miembros posibles, en la que se discute en relación a un problema determinado por ésta.

Además de las anteriores, se puede recurrir a técnicas que también se aplican a la investigación, especialmente, los *grupos focales* y la *observación*.

Las principales técnicas utilizadas por nosotros han sido *la encuesta* con preguntas abiertas y cerradas, *la entrevista*, y *el grupo focal*. Cuál aplicar, y cuántas técnicas aplicar, dependerá de varias consideraciones, como la masividad de la información requerida, la privacidad de ésta, el nivel de individualidad requerido en las respuestas, y la necesidad de reunir información que capte visiones grupales. En muchas asesorías se ha recurrido a técnicas mixtas.

Para confeccionar dichos instrumentos, se considera primero que nada las dimensiones/temas del problema a averiguar, y en base a ello, se efectúan las preguntas. Los temas varían según el tipo de comunidad que lo experimenta y el problema mismo en cuestión.

La encuesta puede incluir dos tipos de preguntas: las preguntas abiertas, que permiten reunir información cualitativa exploratoria de los participantes, y las cerradas, que posibilitan cuantificar mejor los aspectos del problema.

En el caso de la encuesta, se han diseñado varios tipos de preguntas. En la pregunta abierta se formula el enunciado, y luego se deja el espacio para que el/la participante se pueda explayar libremente. En la pregunta cerrada, se formula un enunciado y se presentan varias alternativas de respuesta, ya sea de respuesta múltiple o marcando una sola alternativa. En las escalas, se formula un enunciado general y luego se presenta una

escala compuesta por ítemes, frente a los cuales hay varias opciones de respuesta que marcan un grado o categoría diferente.

Sobre la entrevista y grupo focal existe suficiente bibliografía (Goetz y Lecompte, 1986; Flick, 2002), que por lo tanto aquí no se repetirá lo que sobre ellas se sabe. Solo cabe acotar brevemente, que se debe justificar adecuadamente su necesidad, indicar los participantes a quienes se les aplicará, y confeccionar un guion temático con las dimensiones o subtemas que se desprenden del problema a diagnosticar, y para cada subtema se formula una o un par de preguntas (Figura 1 y 2).

Figura 1. Ejemplo de extracto de guion temático y preguntas

I. Identificar la evaluación que hacen los religiosos respecto de las posiciones apostólicas existentes en la actualidad.
- ¿Qué opinión tiene Ud. de las posiciones apostólicas actuales, tanto las más antiguas como las más recientes? - ¿Estamos donde debiéramos estar? - ¿Estamos haciendo lo que debemos hacer? - ¿Cree que hay que impulsar cambios? ¿Cuáles?
II. Recoger la visión de futuro de los religiosos y sus propuestas de renovación misionera en fidelidad a su carisma
- Pensando en el futuro a mediano plazo, ¿Cómo debiera enfocarse a su juicio la misión, qué propone Ud.? - ¿Cuáles son los grandes desafíos pastorales? - ¿Qué proyectos misioneros sueñan y quieren protagonizar?

Figura 2. Ejemplo de extracto de guion temático y preguntas

I. Disposiciones de los profesores ante el cambio en la Dirección del colegio
1) ¿Qué le parece a Ud. cambiar de directora religiosa a director(a) laico(a), qué tan favorable o desfavorable le parece? 2) ¿Cuáles son sus expectativas? 3) ¿Cuáles son sus temores?
II. Elementos para el diseño del perfil del nuevo(a) Director(a).
4) ¿Qué cualidades y habilidades debe tener el director o directora? 5) ¿Cuáles serían los requisitos académicos? 6) ¿Debiera ser alguien de adentro o de afuera del colegio? ¿Por qué?

En cuanto a los participantes, se eligen tanto las autoridades como los miembros de las IC, según roles de interés o su ubicación en relación al problema o afectación por éste.

c) La Propuesta de Trabajo, consensuada con la contraparte de la comunidad/organización

La Propuesta de Trabajo es un documento breve en el que se plasma el acuerdo de trabajo diagnóstico a efectuar. Es una herramienta muy útil para evitar diferencias de interpretaciones de la intervención que se va a llevar a cabo, que se suscitan con bastante frecuencia ante acuerdos de carácter únicamente verbal. Por otra parte, no requiere del nivel de detalle y extensión que se expresa en un proyecto.

La Propuesta de Trabajo contempla varios acápite que comprenden los pasos a seguir:

- El primer acápite expone los principales antecedentes contextuales de la IC que enmarcan el trabajo a efectuar, y presenta claramente la solicitud o motivo de consulta a abordar.
- En segundo lugar se señalan los objetivos y luego la metodología. La metodología de la intervención diagnóstica explicita claramente su naturaleza participativa y las maneras en que eso se pretende materializar, las técnicas que se quieren utilizar y actividades que ello implicará, y las estrategias de análisis que se utilizarán. También se explicita el rol esperado de la contraparte para apoyar el proceso.
- En un siguiente punto se precisan el o los productos que se pretenden entregar.
- Se incluye un cronograma.
- Se señala detalladamente el presupuesto.

Esta propuesta se trabaja activamente con la contraparte, y se incorporan las modificaciones que ésta estime conveniente, teniéndose que concluir con la formalización de un acuerdo de propuesta.

La propuesta también puede experimentar algún cambio en el camino, siempre que sea acordado con la contraparte, lo que implica diálogo entre el interventor y el o los interlocutores comunitarios.

d) La aplicación de las técnicas y levantamiento de la información diagnóstica

En las AE, los participantes corresponden en general a población “cautiva”, siendo uno de los roles fundamentales de la contraparte, la convocatoria de los participantes seleccionados y la facilitación de la aplicación de las técnicas. Ello implica que la contraparte invite a sus miembros a participar (previa selección del equipo consultor), apoye la distribución y eventualmente¹ la recogida de encuestas, facilite la infraestructura

¹En la distribución y recogida de encuestas puede eventualmente participar la contraparte, siempre y cuando se haya evaluado que ello no sesgue las respuestas y se hayan tomado las precauciones para evitarlo.

para la aplicación, convoque los grupos focales y/o facilite los datos para contactar a los posibles entrevistados y gestionar las entrevistas y grupos focales.

El rol del organismo interventor es ejecutar las entrevistas o grupos focales, resguardando el anonimato de los participantes, y en el caso de las encuestas, aplicar éstas y pasar al procesamiento de ellas.

e) El análisis de los datos recogidos y descripción de resultados que conforman el diagnóstico del problema/necesidad, y la propuesta de solución o sugerencias

En el caso de las preguntas cerradas de las encuestas, se efectúa un análisis descriptivo de medias y de frecuencias de respuestas.

En el caso de entrevistas y grupos focales, éstas se transcriben y luego se efectúa un análisis de contenido (Hernández, Fernández y Baptista, 2004). Al respecto, se efectúa una codificación, distinguiendo categorías y sub-categorías desde las respuestas, que pueden cuantificarse para poder dar cuenta del “peso” de cada categoría en el problema o necesidad, y así identificar y jerarquizar problemas. Esta codificación constituye la base de una descripción.

Al disponer de este conjunto de información, se organiza un modelo de problema que consiste en un ordenamiento de ideas clasificadas y jerarquizadas en relación al o a los problema(s)/necesidad(es), que conforman el diagnóstico, considerando, en lo posible, causas y consecuencias. Si se elabora un modelo que contempla causalidades, se sigue el esquema de Didier (1985), que en otro formato adaptado para realidades pastorales es presentado por Valdivieso y Silva (2011). A partir del modelo de problema, frente a cada uno de los puntos relevantes detectados, se plantean las recomendaciones de solución.

Se redacta un informe final que contiene la descripción de todas las etapas de la intervención diagnóstica, incluyendo anexos con los instrumentos utilizados.

f) El diseño de un plan, programación o proyecto de intervención

Este tema ha sido ampliamente descrito por diversos autores (Ander-Egg & Aguilar, 1995b; Barbero 2003; Fernández y López, 2008). Solamente cabe puntualizar para el caso de IC, que, dependiendo de su solicitud, se incluye un diseño de intervención, que consta de la descripción del problema que justifica la intervención y el marco institucional en el que se actuaría, destinatarios, objetivos, estrategias y actividades, organización, recursos requeridos (presupuesto), plazo de tiempo o cronograma, productos comprometidos, y recomendaciones de evaluación (ver Figura 3).

Figura 3. Extracto de esquema de diseño de plan

Esquema Plan Provincial
I. Introducción (descripción general del problema, destinatarios, marco institucional, propósito general de la intervención y presentación de capítulos)

II. Objetivo general

III Áreas

3.1 Área Dimensión Fraterna

- Reseña de diagnóstico de necesidades y/o problemas: XXX
- Objetivo(s) específico(s): XXX
- Actividades: XXX
- Organización y recursos: XXX
- Métodos de evaluación sugeridos: XXX

3.2 Área Testimonio de Pobreza Evangélica

- Reseña de diagnóstico de necesidades y/o problemas: XXX
- Objetivo(s) específicos: XXX
- Actividades: XXX
- Organización y recursos: XXX
- Métodos de evaluación sugeridos: XXX

3.3 Área Servicio Apostólico

- Reseña de diagnóstico de necesidades y/o problemas: XXX
- Objetivo(s) específicos: XXX
- Actividades: XXX
- Organización y recursos: XXX
- Métodos de evaluación sugeridos: XXX

4. Cronograma: XXX

5. Productos: XXX

III. Intervención Evaluativa

La intervención evaluativa se ha ceñido básicamente a los mismos pasos de la intervención diagnóstica, observándose en cada uno, sin embargo, una propia particularidad.

a) La toma de contacto con la comunidad/organización, y comprensión del motivo de consulta

En cuanto a la toma de contacto con la institución, lo particular refiere al motivo de consulta a comprender, en este caso, su necesidad de evaluar algún o la totalidad de sus programas. La complejidad radica en lograr definir y delimitar el problema de evaluación. Éste es muchas veces difuso, ya que frecuentemente no existe una clara formulación escrita del programa, o existen varias formulaciones similares pero con diferencias entre sí, o los interlocutores tienen visiones menos claras o diferentes entre sí sobre lo que necesitan evaluar.

Por lo tanto, el rol del consultor aquí radica en buscar primeramente comprender bien el programa, y nuevamente, obtener un “cuadro” de la IC, en términos de su estructura,

composición, localización, y conjunto de programas que llevan a cabo. En segundo lugar, se necesita precisar el objeto de evaluación, es decir, siguiendo a Briones (1985), si la IC necesita evaluar (a) *el proceso o funcionamiento de un programa*, o (b) *los resultados* de éste, o bien, (c) *algún aspecto de su diseño de programa, como sus objetivos*, que también son evaluables.

En este sentido, en la evaluación de *proceso* se examina el funcionamiento del programa, es decir, todos aquellos aspectos que se relacionan con la marcha de éste. Por lo tanto, esta evaluación incluye elementos asociados a la dirección del programa, el funcionamiento administrativo y financiero, los recursos humanos, materiales, infraestructura, el funcionamiento de los equipos y desempeño del personal en general, los canales de comunicación y el “clima” en la organización, la metodología e interacción de los agentes del programa con los “beneficiarios” o comunidad (Briones, 1985). El autor Briones (1985) distingue entre los procesos que tienen que ver con el mantenimiento del programa e implican acciones y manejo de recursos para desplegar la metodología (procesos de mantenimiento), y procesos de cambio que aluden a la interacción entre personal y beneficiarios para generar los cambios deseados en la población.

En la evaluación de *resultados* se examinan los “cambios o modificaciones que producen [los programas] en una población o en un cierto contexto. Si tales modificaciones son las esperadas según las definiciones que proporcionan los objetivos los llamamos logros” (Briones, 1985, p.147). La evaluación de los logros requiere del conocimiento de la situación inicial de los grupos beneficiarios del programa (línea de base), que permita comparar el estado de situación antes, durante y después de la terminación del programa.

En la evaluación de *objetivos* se examina la formulación de objetivos que ha determinado el programa, esclareciendo si éstos se pueden identificar, si son claros, y si se adecúan a la población usuaria. Esta evaluación también inspecciona si todos los objetivos tienen vigencia y si aún se pretenden alcanzar y/o si han sido cambiados en los hechos por otros no explicitados. Asimismo se examina si hay conflicto de objetivos, si son muy generales, si están en la secuencia lógica, si están jerarquizados, entre otros (Briones, 1985).

Respecto *del objeto de evaluación*, es clave llegar a precisar y delimitar el objeto que la IC quiere evaluar, siendo frecuente que en la conversación, el interlocutor vaya comunicando diferentes necesidades. No obstante, si efectivamente el interlocutor desea evaluar varios objetos, debe dejarse en claro que ello implicará distintas etapas, tiempos y costos.

Finalmente se solicitan *documentos de antecedentes* que la IC tenga, tanto para formarse este “cuadro” sobre ella, como para obtener información en relación al problema de evaluación.

En ocasiones, se requiere más de una reunión para lograr claridad suficiente sobre los aspectos en cuestión que permita continuar al siguiente paso.

b) La elección del marco temporal y del modelo de evaluación

Una vez precisado el objeto de evaluación, se procede a identificar el marco temporal (si es una evaluación ex - ante, intermedia o ex -post), y posteriormente, elegir el modelo que se utilizará para evaluar el programa, vale decir, aquel dispositivo en el que se organizan y ordenan los componentes a ser evaluados, se determinan criterios de éxito que se usarán a modo de contraste, técnicas de recogida de información y fuentes a ser consultadas. Existen diferentes modelos, y su elección dependerá de la complejidad, tamaño y otras características del programa.

A grandes rasgos, existen los modelos *analíticos* y *globales*. En los modelos analíticos se especifican componentes, variables, criterios de éxito, técnicas y fuentes de información, por lo que se aplica a programas de cierta envergadura. En cambio, en los modelos globales, el programa no se descompone en partes, sino que se efectúa una evaluación global subjetivista, aplicable más comúnmente a muy pequeños programas.

También es posible utilizar adaptaciones de modelos, que se ajustan mejor a las características de un determinado programa social. A continuación se describirán dos modelos analíticos, con los que hemos trabajado preferentemente como CISOC, efectuando algunas adaptaciones: el Modelo Marco Lógico y el Modelo de Referentes Específicos de Briones.

1. El Marco Lógico (ML). El ML es un instrumento creado en los años setenta y ha sido usado por diferentes organismos de cooperación (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993). En éste, se resumen en una matriz los aspectos más importantes de un proyecto o programa (tales como sus objetivos y resultados esperados), como también las fuentes e instrumentos para evaluar y finalmente, las condiciones externas que deben considerarse para que los objetivos puedan cumplirse (Tabla 1).

En este modelo, dicha matriz contiene filas y columnas. Según el Banco Interamericano de Desarrollo [BID](s/f), en las filas se estipulan: el fin de la intervención, el propósito, los componentes o resultados esperados en términos de productos o servicios, y las acciones o actividades. En las columnas, en cambio, se consigna la lógica de intervención (se explica más adelante), indicadores objetivamente verificables, fuentes de verificación, e hipótesis.

El fin constituye la misión general del Programa, con el cual éste contribuye con la solución del problema del sector (BID, s/f), lo que la Comisión de las Comunidades Europeas (1993) denomina objetivos generales del programa. El propósito refiere al impacto o beneficio directo que se desea lograr (BID, s/f) y equivaldría al objetivo específico de éste, siguiendo el planteamiento de la Comisión de las Comunidades Europeas (1993). Los componentes aluden a las obras, servicios y capacitación que se requiere completar para lograr el propósito, y debe expresarse en trabajo terminado (BID, s/f), y equivale a lo que la Comisión de las Comunidades Europeas (1993) denomina "resultados" que suponen conseguir el objetivo específico. Las actividades son las tareas,

en orden cronológico, que se deben cumplir para alcanzar los componentes o resultados (BID, s/f).

En cuanto a las columnas, la lógica de intervención constituye la columna bajo la cual se escriben el fin, propósito, resultados esperados y actividades².

Los indicadores son la descripción operativa de los objetivos y resultados esperados (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993) mediante los cuales se puede verificar objetivamente el cumplimiento de éstos, por lo que incluyen el estándar de éxito esperado en cantidad, calidad, tiempo y lugar. A nivel de las actividades, los indicadores son los medios materiales (e.g presupuesto) y no materiales para ejecutar las actividades (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993).

Las fuentes de verificación comprenden el “dónde y cómo” se van a verificar dichos indicadores (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993), es decir, los instrumentos o técnicas que se emplearán para recoger información que permita verificar si se ha cumplido el resultado esperado (e.g entrevista, grupo focal, observación en base a pauta, encuesta, etc.), y las unidades de las cuales se va a extraer la información, que pueden ser primarias (personas) o secundarias (registros, documentos, inspección de sitios, etc.). A nivel de actividades, las fuentes de verificación constituyen los costos de éstas, formulados en el registro contable que permite verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado.

Las hipótesis corresponden a los factores externos que escapan al control del programa, pero que son fundamentales para poder lograr los objetivos, por lo que se consignan en la matriz. (BID, s/f; Comisión de las Comunidades Europeas, 1993).

De esta manera, la matriz constituye un modelo de escrutinio ordenado y claro. Para confeccionar esta matriz, se debe analizar el programa e identificar a qué aspectos de la matriz pertenecen sus elementos. Luego, determinar los resultados esperados, indicadores y fuentes de verificación.

Tabla 1. Matriz de Marco Lógico

	Lógica de Intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Fin				
Propósito(s)				
Resultados				
Actividades				

² La columna se denomina “Lógica de Intervención”, ya que las acciones conducen a los resultados esperados, y éstos, al cumplimiento de los objetivos o propósitos, lo que aporta a la finalidad última del programa.

El Marco Lógico Adaptado (MLA). El Marco Lógico adaptado ha surgido para congeniar mejor este modelo con el lenguaje y necesidades de proyectos usados en el ámbito social en general y eclesial en particular y simplificar la evaluación. En este modelo, los componentes se ordenan asimismo en una matriz que contiene filas y columnas (Tabla2). En las filas se estipulan, por casilleros, el objetivo general de la intervención, los objetivos específicos de ésta, los resultados esperados para cada objetivo específico y las actividades. En las columnas, se mantienen la lógica de intervención, indicadores objetivamente verificables, y fuentes de verificación. Se elimina la columna de las hipótesis, ya que no tiene la importancia que suponen programas con financiamiento estatal o internacional. Los indicadores no se formulan para los objetivos, ya que están contenidos en los resultados esperados, que, como ya se sabe, conducen a los objetivos, por lo que pierde sentido definirlos para los objetivos.

Tabla 2. Ejemplo de matriz parcial: objetivos, resultados, indicadores y fuentes de verificación en un programa de atención de madres adolescentes

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación
Objetivo General	Favorecer el desarrollo integral de las madres adolescentes de sectores pobres y de sus hijos		
Objetivos específicos	1. Aumentar el bienestar psicosocial en términos de competencias parentales y afectos positivos 2. Aumentar el bienestar psicosocial a través de condiciones de apoyo social		
Resultados	1.1 Las madres adolescentes han aumentado su autoestima y sentimientos positivos 1.2 Las madres adolescentes	1.1.1 Todas las madres adolescentes lograron una buena autoestima en el plazo de un año 1.1.2 Todas las madres	-Escala de autoestima de Rosenberg aplicada a todas las beneficiarias del programa. -Registro de emociones diarias

	han aumentado sus habilidades parentales	adolescentes lograron afectos predominantemente positivos hacia sus bebés 1.2.1 Todas las madres adolescentes lograron capacidad de respuesta oportuna a las necesidades de los bebés (responsividad) 1.2.2 Todas las madres adolescentes lograron habilidades de estimulación precoz	- Videoregistro en casa de todas las madres por una semana - Control de habilidades de estimulación a todas las madres
Actividades	XXX	XXX	XXX

En el caso que se evalúen varios programas dentro de un plan, deberá confeccionarse una matriz por programa. En el medio eclesial, puede requerirse perfectamente la evaluación de varios programas, referente a áreas de un plan ya sea pastoral, educativo, provincial, etc.

2. Modelo de Referentes Específicos (Briones, 1985). Este modelo proviene de la evaluación de programas en el ámbito de la educación. En nuestra experiencia se aplica muy bien cuando los programas no cuentan con buenas formulaciones escritas (por ejemplo, no hay claridad de los objetivos), y por lo tanto se precisa identificar el objeto y sus variables a través de la conversación con el interlocutor de la IC y de las formulaciones sencillas, poco precisas existentes del programa.

El modelo se compone de varios denominados “referentes de evaluación”. Éstos son: (a) el objeto a evaluar (como ya se mencionó anteriormente), posiblemente también el/los objeto(s) específico(s) dentro del objeto (e.g., si el objeto es el funcionamiento del programa, un objeto específico podría ser el funcionamiento de la Dirección), (b) las variables de aquel objeto, denominadas variables de evaluación (y que se sonsacan de la conversación y de documentación existente del programa), y (c) los referentes de comparación, que son las normas o criterios de éxito para cada variable, que pueden ser cuantitativos o cualitativos (Briones, 1985).

Luego se define el diseño metodológico, se decide la unidad de análisis (nivel individual, o grupal), y la muestra, sea ésta probabilística, o intencionada según criterios establecidos por el evaluador (como casos típicos, ubicaciones sociales o geográficas, casos críticos, entre otros). También se deciden los procedimientos e instrumentos que se emplearán, como observaciones, entrevistas, discusiones grupales en base a protocolos de

observación, guías de entrevistas, y finalmente, cuestionarios. Estos pueden ser contruidos en función de la evaluación, o bien, tratarse de instrumentos ya estar validados. Finalmente, se explicita cómo se analizarán los datos.

El Modelo de Referentes Específicos Adaptado. La adaptación se efectúa a nivel de variables de evaluación. En este sentido, se puede distinguir para cada variable, dimensiones más específicas e indicadores concretos por dimensión. Esta adaptación es apropiada cuando el programa es más complejo. Cabe recordar que dichos indicadores no incluyen en este caso el estándar de éxito. Los estándares o criterios de éxito se formulan aparte, siguiendo el modelo original de Briones, y en este caso éstos se formulan para cada indicador. Finalmente, se puede también consignar en la última columna de la matriz las fuentes e instrumentos, en caso de diferir por variable (de otro modo no tiene sentido señalarlos repetidamente por variable), a modo del Marco Lógico. Como se señala, es conveniente y práctico plasmar los componentes en una matriz (Tabla3).

Tabla 3. Ejemplo de extracto de matriz de evaluación de proceso de la catequesis familiar

Objeto: evaluación de proceso o funcionamiento

Objeto específico: proceso de cambio o innovación

Variable	Dimensión	Indicador	Criterio de éxito	Fuentes de verificación
MOTIVACIÓN, CLIMA, EXIGENCIA	Alta motivación de los padres y niños	Alta perseverancia en la asistencia de padres y niños a los encuentros semanales	La variabilidad entre la asistencia al comienzo y al final del año es reducida: el 80% de las personas que comienzan en proceso, lo culminan	Hoja de registro de asistencia
	Buen clima	Buena percepción del ambiente físico, social y amenidad de los encuentros	El 80% de los catequistas marca la opción más positiva de las alternativas	Encuesta
	Exigencia moderada de la catequesis	Buena percepción de la frecuencia de encuentros y duración del proceso	El 80% de los catequistas marca la opción más positiva de las alternativas El 90% de los catequistas marca la opción más positiva de las alternativas	Encuesta
AGENTES	Elevado	Participación activa	El 60% de los	Encuesta

CATEQUISTAS	compromiso y competencia de los agentes catequistas	personal del párroco en la preparación de catequesis	catequistas marca la opción más positiva de las alternativas El 90% de los catequistas marca la opción más positiva de las alternativas	
		Buena preparación de la catequesis	El 95% de los catequistas dedica 90 minutos a la preparación de la catequesis	Encuesta
METODOLOGÍA Y LIBRO	Uso del libro conforme estipulado en éste	El libro se usa en todos o casi todos los encuentros, y se siguen sus objetivos, acápite, recursos (dinámicas)	El 95% marca las opciones positivas de las alternativas : "todos, o casi todos" El 80% marca opción "siempre, o casi siempre"	Encuesta Hoja de registro de uso
	El libro es bien evaluado	El libro recibe notas 6 y 7, y es calificado como un gran aporte en cuanto a la comprensión de la Palabra, participación, reflexión, aprendizaje, ayuda a la propuesta de catequesis en casa	El 80% califica los aspectos del libro con notas 6 o 7.	Encuesta

Diferencias entre Marco Lógico y el Modelo de Referentes Específicos. Ambos modelos tienen muchas similitudes, si se hace abstracción del formato y de los nombres de los componentes. Sin embargo, las principales diferencias radican en que, en el ML, los indicadores incluyen el criterio de éxito, mientras que en el Modelo de Referentes Específicos, dichos criterios se formulan aparte para las variables. Es bueno considerar este hecho para evitar confusiones de lenguaje entre evaluadores. Asimismo, en el ML se distinguen resultados esperados para los objetivos, mientras que en el Modelo de Referentes Específicos, se distinguen solamente variables (que en los hechos concretos son muy semejantes a lo que son en el ML los resultados). Estas variables pueden provenir de los objetivos u otros elementos que contiene el programa, ya sea en su diseño como en la práctica.

Por su parte, en el ML la matriz incluye actividades, mientras que en el modelo de Briones las actividades no forman parte de toda evaluación, sino que serían un componente de una evaluación de proceso, y no de resultados.

Finalmente, en el ML la metodología está inserta en la matriz, mientras que en el modelo de Briones (1985), ésta se formula aparte en el proyecto de intervención evaluativa.

Cuál de los dos modelos a usar, dependerá de la explicitación de una buena formulación escrita de un programa (e.g. que tenga objetivos claros), que permita utilizar más fácilmente el ML, o en caso contrario, obligue más bien a identificar variables de interés. La elección también variará en función del interés de evaluar en conjunto los *objetos de evaluación de resultados* y de *actividades del proceso*.

c) El proyecto de evaluación: la propuesta de trabajo consensuada con la contraparte de la comunidad/organización

En el caso de una evaluación de programa, la propuesta a presentar al interlocutor de la IC constituye el derechoamente el *proyecto de evaluación* a consensuar. El primer acápite expone los principales antecedentes de la IC que enmarcan el trabajo a efectuar, y presenta claramente la solicitud o motivo de consulta a abordar, en este caso, el motivo de la evaluación con su(s) objeto(s) de evaluación, y una breve explicación de lo que implica tal objeto. En el segundo capítulo se formulan los objetivos de evaluación, asociados a los objetos específicos, y las variables de evaluación, o resultados esperados por objetivos del programa. En un siguiente acápite se explicita el modelo de evaluación que se utilizará, y posibles adaptaciones debidamente justificadas.

Posteriormente se presenta la metodología que se usará, aclarando su naturaleza participativa en las distintas fases. Se comienza planteando el diseño general de la evaluación. En éste, se plantea el marco temporal, las posibles etapas si las hay, las cohortes que se abordarán si las hubiere, la existencia de grupos de control si los hubiese, la medición pre-post en el caso de requerirse una línea de base, entre otros. También se señala que se construirán las matrices que contienen los componentes a ser evaluados.

Luego de esto, se indica y justifica la muestra que se seleccionará e instrumentos que se quieren utilizar para cada tipo de participante, y procedimiento o actividades que ello implicará. Finalmente, se precisa la estrategia de análisis que se empleará.

Cabe acotar que en todas estos pasos se incluye la participación activa de los interlocutores de la IC, con quienes se acordará el diseño general, la(s) matriz (ces), la muestra, el tipo y aún los contenidos de los instrumentos, y el procedimiento de aplicación.

Posteriormente se explicita el rol esperado de la contraparte para apoyar el proceso. En un siguiente punto se precisan el o los productos que se pretenden entregar, a continuación un cronograma y finalmente, el presupuesto.

La metodología, salvo el diseño general, puede ser planteada en una lógica de pasos, que deja muy en claro el camino que se seguirá.

Este proyecto es conversado y consensuado con la IC, para su aprobación.

d) La aplicación de los instrumentos de evaluación

Esta fase no difiere en general de la recogida de datos de la evaluación diagnóstica, ya descrita anteriormente. Los participantes corresponden a la población cautiva del programa, que es convocada para su participación por la contraparte, que facilita la aplicación de las técnicas.³

e) El análisis de los datos recogidos, descripción y comparación de resultados

En el caso de un proyecto de evaluación, la descripción de resultados incluye su comparación con los criterios de éxito o estándares deseados, de manera de poder efectuarse un juicio sobre el logro o no de los resultados esperados (Figura 4). En el caso de una evaluación de resultados, evaluar asimismo significa una comparación con la línea de base.

Figura 4. Ejemplo de Programa de Formación Continua (extracto)

Objetivo General: La Provincia se propone impulsar, sensibilizar, promover y acompañar las distintas instancias de formación para el desarrollo integral de todas las hermanas en todas las etapas de su vida en vista de la misión

Objetivo 1°: Actualizar el Proyecto de Formación Continua

Resultados esperados, Indicadores verificables y Resultados obtenidos:

1.1. Realización de un diagnóstico de necesidades de formación

1.1.1 Logro de la realización de un diagnóstico de necesidades de formación que contempla corto, mediano y largo plazo, verificable por la aplicación de un/os instrumento/s y por la percepción de al menos el 70% de las hermanas:

Indicador logrado, dado que en este periodo fue aplicada una pauta para conocer las necesidades de formación de las hermanas. De acuerdo a la hermana Encargada de Comisión, se ha efectuado un diagnóstico en el marco del itinerario de Formación Continua. Esto se confirma con las respuestas de las hermanas en el cuestionario, información que señala que el 71,1% de ellas reportan haber sido consultadas en los últimos 12 meses sobre sus necesidades de Formación Continua.

f) Las conclusiones

³ En el caso de las consultorías no existe el requerimiento del consentimiento informado de los participantes. No obstante, es fundamental informar claramente a éstos los objetivos, metodología y productos.

En las intervenciones evaluativas se requiere elaborar un capítulo final de conclusiones, en el que se resumen los juicios sobre el logro de indicadores por objetivo específico, cuya inclusión de cifras de resultados es opcional. De esta manera se ofrece a la IC una síntesis del logro de cada objetivo de su programa (Figura 5), y con ello, una visión global sobre éste. En las intervenciones evaluativas no efectúan recomendaciones posteriormente.

Figura 5. Ejemplo de conclusiones de un programa Justicia y Paz (extracto)

Los objetivos del programa Justicia y Paz se logran parcialmente, como se señala a continuación.

El objetivo de **involucrarse con personas en situación de exclusión y acoger la diversidad cultural** se logra parcialmente, más a través de la explicitación del carisma en todas las instancias, que de prácticas de compartir la vida con personas en situaciones de vulnerabilidad social, de participar en proyectos en su beneficio, o prestar apoyo social a vecinos y vecinas. En cambio, hay un logro mayor, pero no suficiente, respecto de la promoción de la diversidad cultural. La denuncia de injusticias es llevada a cabo por un grupo muy minoritario de Hermanas.

En cuanto al objetivo de **realizar educación transformadora en los lugares de misión**, se observa que hay matices: se trabaja con el método de Paulo Freire; sin embargo, faltan mayores conocimientos en métodos de educación transformadora. Por otra parte, temas actuales, vinculados a transformaciones importantes están en los planes de colegios⁴, y la educación contempla contenidos de dignidad de los hijos de Dios y Derechos Humanos. Además, se efectúa trabajo en equipo como práctica ligada a este tipo de intervención.

El objetivo de **trabajo en redes con organismos no eclesiales promotores de justicia, paz y medio ambiente** (incluyendo la ONG de la Congregación) no se logra suficientemente, tanto en cuanto al intercambio de información, como en las acciones. Hay un esfuerzo en este sentido y se hacen cosas interesantes (radio, etc.), pero en forma limitada. Sí se logró la asesoría externa, que está en curso. Por otra parte, en el ámbito subjetivo, las Hermanas sienten que pueden crear y soñar respuestas nuevas para el Área, salvo las Hermanas mayores, que consignaron mayores deseos de participación en esta materia.

IV. Discusión

El presente trabajo persigue el propósito de ofrecer de manera sintética algunos modelos metodológicos para intervenciones en el ámbito de iglesias y de otras organizaciones similares en cuanto a su nivel de complejidad y de los requerimientos formales para realizar intervenciones. Dichos elementos metodológicos se circunscriben en este trabajo al diagnóstico de problemas/necesidades y a la evaluación de programas, por haber tenido como autores mayor experiencia en estos campos, a lo largo de varias décadas, en un trabajo conjunto con otros profesionales del equipo CISOC⁵. Al respecto, se aporta sobre todo una mayor descripción y ejemplificación de los pasos en el diagnóstico y la evaluación, para ayudar a agentes interesados a operar más exitosamente sobre la realidad que se interviene. Asimismo, se ofrecen adaptaciones de modelos ya existentes

⁴ En este ejemplo, el programa es transversal a diferentes obras de la Congregación, entre las que se cuentan colegios y parroquias.

⁵ Ver documento "Memoria CISOC": <http://www.cisoc.cl/wp-content/uploads/2014/12/CISOC-final.pdf>

que han resultado ser útiles para la intervención. También se contribuye con la creación de una herramienta para plasmar acuerdos entre la institución consultante y el organismo consultor, que es de carácter de sofisticación intermedia entre un contrato simple y un proyecto, que es la “Propuesta de Trabajo”.

Resumidamente, en este trabajo se plantea la utilidad de los conocimientos de Ander Egg y Aguilar (1995^a y b) y Didier (1986) y se extiende el planteamiento en cuanto a una explicitación de una fase primera de toma de contacto con la institución, y la formulación de la “Propuesta de Trabajo” en el ámbito del diagnóstico social. También se plantea con un mayor nivel de detalle los pasos a seguir, considerando además la interacción con los interlocutores, lo que facilita el accionar concreto del interventor.

En cuanto a los modelos de evaluación, en el presente trabajo se confirma la utilidad de los modelos Marco Lógico y Referentes Específicos para organizaciones y comunidades del ámbito en cuestión, y por otra parte, se plantean adaptaciones para estos casos. En cuanto al Marco Lógico, en la lógica horizontal, se visualiza como más adecuado estipular objetivos (general y específicos), que fines y propósitos de la matriz, y no se considera necesario incluir indicadores objetivamente verificables para dichos objetivos, ni necesariamente hipótesis. Respecto del Modelo de Referentes Específicos, se suma la posibilidad de desglosar las variables de evaluación en dimensiones e indicadores. Además, se puede incluir en la matriz una columna de medios o instrumentos de pesquisa para cada variable.

Todo lo anterior constituyen herramientas que aportan a la eficacia de la práctica de la intervención, y con ello, significan un beneficio indirecto para los esfuerzos vertidos en los programas orientados al bienestar de las personas que son sus beneficiarias.

V. Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (1995a). *Diagnóstico social. Conceptos y metodología*. Buenos Aires: Colección Política, Servicios y Trabajo Social.
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (1995b). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires: Colección Política, Servicios y Trabajo Social.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (s/f). *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Oficina de Evaluación
- Barbero, M. (2003). El método en el trabajo social. En T. Fernández y C. Alemán (Coords.), *Introducción al Trabajo Social* (pp.394-437). Madrid: Alianza.
- Briones, G. (1985). *Evaluación de programas sociales: teoría y metodología de la intervención evaluativa*. Santiago: PIIE.

- Comisión de Comunidades Europeas (1993). *Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico*. Bruselas: autor.
- Didier, M. (1986). Diseño y evaluación de programas sociales. En: *Manual de Psicología N°1* Santiago: P. Universidad Católica de Chile.
- Fernández, T. y López, A. (2008). *Trabajo social comunitario: afrontando juntos los desafíos del Siglo XXI*. Madrid: Alianza.
- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. London: Sage
- Goetz, J.P., & Lecompte, M. (1986). *Etnografía y diseño educativo*. Madrid: Morata
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. Santiago: Mc Graw Hill.
- Kelly, J. G. (1986). Context and process: An ecological view of the interdependence of practice and research. *American Journal of Community Psychology*, 14(6), 581-589
- Montero, M. (2003). *Hacer para transformar. El Método en la psicología comunitaria*. Buenos Aires: Paidós
- Valdivieso, G., y Silva, C. (2011). *Manual de Gestión Pastoral*. Santiago: CISOC