Evaluar procesos de acción comunitaria

Óscar Rebollo y Ernesto Morales. Investigadores del Instituto de Gobierno y Política Pública. Universidad autónoma de Barcelona (IGOP-UAB)

Puedes encontrar al Instituto de Gobierno y Política Pública en Bluesky, LinkedIn y Youtube.

El texto reflexiona sobre el sentido de la evaluación y el sentido de la acción comunitaria, presenta un prototipo para construir modelos de evaluación adaptados a distintos proyectos, y ofrece unas reflexiones finales sobre la mirada evaluativa en distintos escenarios de intervención.

El presente artículo reflexiona sobre el sentido de la evaluación y el sentido de la acción comunitaria. Parte de la idea de que, tanto impulsar proyectos comunitarios, como evaluarlos, deben ser ambas actividades dotadas de intencionalidad, de sentido. Presenta acto seguido un prototipo de evaluación desde el que construir modelos *ad hoc*, adaptados a los distintos proyectos. Finalmente ofrece unas breves reflexiones, o apuntes, sobre la mirada evaluativa en distintos escenarios de intervención.

1. El sentido de la evaluación

No existe una única propuesta metodológica para evaluar los procesos comunitarios. Una única manera que sea la correcta y todas las demás no. La información disponible, las

herramientas a nuestro alcance, el tiempo y los recursos, nos permitirán trazar unas u otras estrategias de evaluación. Pero el sentido de la evaluación no proviene tanto de las metodologías que utilicemos como de las preguntas que nos hagamos y, muy especialmente, de la finalidad que perseguimos evaluando. Partimos de la base de que nadie evalúa por evaluar. Que se evalúa por algo y para algo, y ahí radica el sentido de la evaluación.

Muchas veces no le dedicamos tiempo a evaluar, nos da pereza, lo encontramos fastidioso o nos resistimos a hacerlo porque no le vemos el sentido o porque lo interpretamos como un ejercicio fiscalizador hacia unos equipos profesionales maltratados e incomprendidos; cuando no una absoluta pérdida de tiempo: ¿Servirá para algo? ¿Qué uso se hará y cómo nos afectará? Definir y explicitar el sentido de la evaluación y sus usos es de lo primero que deberíamos hacer para obtener unos resultados confiables.

Ciertamente, falta bagaje y cultura de la evaluación en nuestras organizaciones y proyectos. Sin esconder, en el caso de los procesos comunitarios, un descreimiento hacia la evaluación en sí misma, basado en la creencia de que nos dedicamos a aspectos intangibles *que nadie ve ni reconoce*, y trabajamos procesos que son lentos y a largo plazo, en los que cuesta ver impactos y rendimientos captables en evaluaciones que nunca son a tan largo plazo. Una posición muchas veces defensiva frente a toda la presión que reciben los procesos comunitarios para que justifiquen su financiación demostrando lo que valen y para qué sirven.

¿Qué le podemos pedir y qué no a la evaluación de un proceso comunitario? Seguramente no le podemos pedir que muestre todo el conjunto de beneficios que sabemos que aporta el hecho de formar parte de acciones colectivas, disponer de una rica vida relacional, y de un amplio y diverso capital social. Demostrar todo eso en cada proyecto exigiría más esfuerzo y recursos destinados a la evaluación que al propio proyecto. Existe

suficiente evidencia en la literatura académica como para tener que andar cuestionando continuamente el sentido de la acción comunitaria (Twelvetress, 2008);[i] gracias a ello sabemos que la acción comunitaria puede tener impactos positivos en la salud comunitaria y en la reducción de las desigualdades entre barrios (Palència et al, 2018)[ii], que la confianza y la reciprocidad juegan un papel clave en la creación de capital social (Putnam, 2000)[iii], o que las infraestructuras comunitarias y los lazos vecinales contribuyen a la resiliencia y la supervivencia ante desastres naturales (Klinenberg, 2002)[iv].

Lo que debemos evaluar en un proyecto comunitario es si es capaz o no de cumplir su propia promesa: las maneras de hacer y relacionarse, y los objetivos que propone; que deben ser explicitados.

Con todo, para evaluar procesos comunitarios, lo primero es comprender la naturaleza de dichos procesos. Sino difícilmente nos podremos hacer preguntas relevantes y significativas.

2. El sentido de la acción comunitaria

No contamos con una definición universalmente aceptada de qué cosa sea la *Acción Comunitaria*. Hablamos de acción comunitaria para referirnos a una perspectiva de intervención en lo social, y/o desde lo social, que admite infinidad de formatos (planes y proyectos, agendas culturales y calendarios festivos, asociacionismo y movilización social, gestión de equipamientos y servicios públicos, autogestión, etc.), que puede ser puesta en práctica por una gran diversidad de actores (ciudadanía organizada, asociaciones, ONG, tercer sector, cooperativas, servicios y equipamientos públicos, etc.), y que puede obedecer a intencionalidades no solo diversas, sino incluso contrapuestas: según se traten la desigualdad, la diversidad o los derechos humanos en dichas

acciones, por ejemplo.

Lo único que puede llegar a tener en común este universo de prácticas recién apuntado, es que se trata siempre de **personas organizadas para cooperar** de algún modo. Tres conceptos dibujan así el campo social que nos interesa: *acción*, *organización* y *cooperación*.

La participación comunitaria a diferencia de la participación ciudadana es una participación del *hacer*, y no solo del *opinar, proponer o presionar* (Pindado, 2008, 2015)***[v]***, por eso ponemos la acción en el centro (Morales y Rebollo, 2025)[vi]: *hacemos* cocinas comunitarias, huertos urbanos, redes de apoyo mutuo o fiestas populares, no solamente las *opinamos*. Al hacer colectivamente, entramos en un tipo específico de relación con los demás que nos permite experimentar la organización y la cooperación. Esto es, tener experiencias vitales significativas desde el punto de vista comunitario

Pero organizarnos y cooperar… ¿Quiénes y cómo? y, sobre todo, ¿para qué? Dar respuesta a estas preguntas define una intencionalidad, y es lo que acaba dando un sentido específico a las distintas acciones comunitarias. Es frecuente preguntarse hasta qué punto son comunitarias determinadas acciones, buscando la respuesta en pretendidos aspectos de una supuesta idoneidad metodológica, cuando, la mayoría de las veces, la diferencia que nos interesa subrayar tiene más que ver con la intencionalidad que se persigue que con el método utilizado. Si hay gente organizada para cooperar, es comunitario. No le demos más vueltas. Pero ¿cómo y con qué intencionalidad cooperan? (Rebollo, 2012)[vii]

Cooperar es una forma de relacionarse que exige cierta organización. Por eso decimos que la intervención comunitaria es de naturaleza relacional y organizativa. Así que deberemos prestar atención a (evaluar) cómo nos relacionamos y cómo nos organizamos.

Como ponemos en el centro lo relacional, acostumbramos a hablar de procesos, poniendo énfasis en la dimensión relacional. Pero no olvidemos que no se trata de relacionarse por relacionarse, de dinamizar relaciones sin que importe la intencionalidad. La idea de trabajar procesos se asocia frecuentemente a trabajar a *largo plazo*, a *cambios lentos*, y otras expresiones similares que no deberían convertirse en justificaciones de un ir haciendo cotidiano basado en recrear un ámbito relacional en el que nos sentimos cómodas. Por muy a largo plazo que sean nuestros objetivos más generales, si queremos evaluar lo que hacemos debemos plantearnos objetivos intermedios que sean evaluables.

3. En el punto de partida de la tarea evaluadora

Los proyectos se expresan a través de conceptos que no siempre tienen un significado evidente, claro y compartido. Acción comunitaria, transformación social, empoderamiento, inclusión, etc., ni está claro qué significan, ni significan lo mismo para todo el mundo, admitiendo múltiples interpretaciones. Por ello, es crucial que los proyectos de intervención social dispongan de marcos conceptuales que otorguen un sentido lo más preciso y operativo posible a los términos utilizados. Esto permitirá establecer objetivos y estrategias de trabajo claros, así como evaluarlos eficazmente. ¿Cómo podemos ejecutar y evaluar acciones cuando su significado es indeterminado o varía entre los distintos actores involucrados?

También es clave para la evaluación (y para la planificación) disponer en el punto de partida de una teoría del cambio explícita. No hacemos las cosas porque sí, ni lo primero que se nos ocurre. La teoría del cambio refleja la forma de pensar y de actuar de las organizaciones y equipos promotores; y ha

de ser objeto/objetivo prioritario de evaluación. Es el relato que explica por qué y cómo, a través de las actividades propuestas, se espera alcanzar los objetivos.

Junto al marco conceptual y a la teoría del cambio, debemos pensar los modelos de evaluación a la par que se piensan los de intervención. Es muy importante que la evaluación no sea algo sobrevenido, o dejado para el final y ya veremos cómo lo resolvemos cuando toque. Evaluar exige algunas reflexiones, y cierta planificación desde el primer momento. Así sabremos, por ejemplo, qué información necesitaremos ir recogiendo en todo momento, o a qué personas nos puede interesar entrevistar en el futuro y, por lo tanto, no perderles la pista y, por encima de todo, qué preguntas deberemos hacernos en cada fase o ámbito de implementación.

Finalmente, el proceso o proyecto comunitario deberá tener un propósito claro y unos objetivos evaluables. Los objetivos muy generales, que parecen más una declaración de voluntad que una meta razonablemente asumible, son imposibles de evaluar. La experiencia nos muestra que tres años es un periodo relevante para evaluar resultados significativos en procesos comunitarios: ciertos logros en cuanto a empoderamiento y organización comunitaria, por ejemplo, cuesta pensar que se obtendrán en menos tiempo, pero si en tres años no somos capaces de mostrar ningún logro significativo algo deberemos replantearnos.

4. Qué evaluar

El Cuadro1. propone un prototipo para construir modelos *ad hoc* de evaluación de acciones comunitarias. Hablamos de *prototipo* para trasmitir la idea de que cada equipo, en cada proyecto, según sus objetivos y necesidades, pueda construir su propio modelo adaptando y modificando este prototipo tanto como considere.

Cuadro 1. Prototipo para la evaluación de acciones comunitarias

4.1 Las dimensiones a evaluar

Este prototipo responde a la pregunta sobre *Qué evaluar* en la primera columna: identificando tres bloques, con tres dimensiones en cada bloque.

El primer bloque tiene que ver con los impactos de las acciones comunitarias, entendiendo dichos impactos desde la intencionalidad comunitaria que proponemos: (1) el empoderamiento individual y colectivo, (2) la mejora producida en las condiciones de vida, y (3) lo inclusivos que llegan a ser nuestros procesos comunitarios (Morales y Rebollo, 2014)[viii].

El segundo bloque de dimensiones o aspectos a evaluar se centra más en lo metodológico: en los procesos relacionales y de trabajo comunitario, pues toda metodología comunitaria puede entenderse como una estrategia relacional. (1) Qué tipo de relaciones promovemos; (2) el funcionamiento de las actividades; y (3) el del propio equipo impulsor del proyecto, conforman las tres dimensiones de este bloque. Son tres dimensiones que, insistimos, tiene que ver siempre con nuestras formas de hacer y relacionarnos.

Finalmente, el tercer bloque apunta directamente a nuestras hipótesis y teorías del cambio. Debemos ver las teorías del cambio como herramientas para el cambio. Unas herramientas que construimos mediante la sistematización y el intercambio de aprendizajes. Por eso queremos evaluar qué vamos aprendiendo a lo largo del proceso, cómo traducimos esos aprendizajes en cambios [¿o es que aprendemos, pero no cambiamos?], y si/como trasladamos o transferimos esos aprendizajes a otros espacios,

equipos, lugares o proyectos. Esto último lo queremos evaluar porque pensamos que el intercambio y la transferencia de conocimiento es importante.

4.2 La situación inicial

Una vez tenemos definidas las dimensiones que queremos evaluar, y antes de pasar a ver los impactos que podamos haber conseguido, hagamos un diagnóstico de la situación de partida. Aunque se trate de un diagnóstico intuitivo, basado en pocos datos, en impresiones, o en un conocimiento que sale de nuestras propias vivencias en el entorno en el que nos disponemos a trabajar, fijar mínimamente la situación inicial, no solo nos ha de ayudar a valorar mejor el alcance real de los logros conseguidos, también nos ayudara a plantearnos unos objetivos razonables y realistas.

4.3 Los objetivos a tres años

Nuestro prototipo parte de una hipótesis basada en nuestra propia experiencia de trabajo sobre el terreno. Buscamos conseguir impactos significativos. Sabemos que cuesta mantener procesos comunitarios cuando los objetivos que se persiguen se viven como insignificantes por parte de la población que participa, pero también cuesta movilizar para unos objetivos inalcanzables (Simone, 2022)[ix]. Así que nos propondremos unos objetivos que no sean ni insignificantes ni inalcanzables, a los que llamamos significativos. También sabemos que es importante celebrar victorias, conseguir cosas, que los proceso den resultados; y la experiencia nos dice que eso no se consigue en muy poco tiempo. Como nos dice que *a largo plazo todos calvos*. En cambio, sí podemos plantearnos ciertos resultados en los plazos medios. Por último, consideramos también en los procesos que trabajamos los ciclos temporales, tanto vitales como institucionales, que acaban marcando tiempos, hitos, y expectativas. Todo lo anterior nos hace proponer una hipótesis temporal para conseguir impactos significativos: **plantearse objetivos a tres años vista**.

4.4 Las preguntas

Evaluar es hacerse preguntas, y la buena evaluación parte siempre de hacerse *buenas preguntas*: pertinentes y esclarecedoras con relación a nuestros objetivos y procesos de trabajo. Las preguntas son clave. Nos dicen qué debemos miran, en qué debemos fijarnos, qué es lo realmente importante. Cuántas veces hemos oído que nos cuesta hacernos preguntas más allá de la acostumbrada *¿Cuántos son?*

Pues bien, podemos preguntarnos también *¿Quiénes faltan? ¿Quiénes no han venido? ¿Cuánto se parecen los que han venido a los que viven por aquí cerca? ¿Quiénes toman la palabra? Si quienes dan, aportan, hablan … son siempre los mismo:* ¡Porque los que más integra es poder aportar!

A los equipos les podemos preguntar cuánto tiempo pasan en relación directa con la gente y cuánto haciendo gestiones individuales, reuniones profesionales y gestiones burocráticas. O a cuánta gente conocen por su nombre y cuánta gente los conoce por su nombre también.

¿Nos preguntamos alguna vez por qué todas aquellas cosas que queremos cambiar y que podríamos cambiar, no cambian?

4.5 Los indicadores

Un indicador es un *resumen informativo* que nos permite contestar las preguntas que nos acabamos de hacer. No nos los dice todo, nos dice algo importante. Hay muchos tipos de indicadores y algunos tienen una gran capacidad *indirecta* de respondernos preguntas. Es más fácil conseguir indicadores a partir de un buen trabajo de preguntas, por eso en nuestro prototipo están situados en columnas colindantes.

5. Apuntes sobre escenarios de evaluación

Decíamos al principio de este texto que la acción comunitaria admite infinidad de formatos y contextos, y puede ser puesta en práctica por una gran diversidad de actores. Dedicamos este último aparatado a dibujar los escenarios de trabajo comunitario más frecuentes: allí dónde acostumbran a impulsarse procesos comunitarios. La idea aquí es aportar algunas consideraciones específicas de cada escenario que permitan afinar un poco más la *mirada evaluativa*. Enseguida se verá que se trata de apuntes muy parciales, sin más afán.

Escenario 1. Un proyecto comunitario sectorial

Nos referimos aquí a aquellos proyectos específicos de un determinado ámbito de intervención, como puedan ser la salud, la educación, los jóvenes, las personas migrantes, etc. Aquí los proyectos comunitarios suelen aspirar a reunir a un número significativo de personas del sector para realizar actividades con dichas personas que, según la teoría del cambio que se aplique, permita alcanzar los objetivos buscados. Muchos de estos proyectos corren el riesgo de *cerrarse* al grupo original, anclándose en determinadas formas de funcionar poco permeables al cambio y a nuevas incorporaciones. Por eso la evaluación debería estar atenta a esos cierres, si es que se producen, y a sus causas. Seguramente no podemos pedir a estos proyectos que tengan la capacidad de estar incorporando nuevos actores y ciudadanía constantemente. No es fácil llegar a más gente y estar permanentemente abriendo el proceso, pero sí que es fácil cerrarlo y caer en dinámicas de autocomplacencia que justifiquen ese cerramiento.

Escenario 2. Un proyecto comunitario de base territorial

Los planes o proyectos de mejora de barrios o territorios concretos acostumbran a incorporar en alguna medida una perspectiva comunitaria, no siempre fácil de operativizar. Esa

dificultad puede llevar a equiparar acción comunitaria con soporte al mundo asociativo, o confundirla con la constitución de mesas de trabajo o espacios similares, de seguimiento y/o coordinación, a las que suelen acudir mayoritariamente profesionales, también del sector asociativo. En este escenario, afinar la mirada evaluativa nos exigirá un esfuerzo conceptual: ¿Qué entendemos concretamente por proyecto comunitario de barrio? y, sobre todo, ¿qué le pedimos? Si dijésemos, por ejemplo, que lo que pretendemos es el *fortalecimiento comunitario del barrio*, ¿qué significa eso, en qué consiste?

Escenario 3. Impulsar acciones comunitarias desde los servicios

La distinción entre *proyecto* y *mirada* es muy útil para trabajar con los servicios y evaluar su desempeño comunitario (Ajuntament Bcn, 2018)[x]. Un proyecto comunitario es algo reconocible y nombrable. Está mínimamente organizado, consume recursos y suele estar documentado. Sin embargo, los servicios que no impulsan proyectos comunitarios pueden trabajar con mirada comunitaria si toman conciencia de las especificidades del barrio en el que operan, adaptando de algún modo sus respuestas a las condiciones sociales del entorno, o si no individualizan las respuestas que brindan a las personas atendidas. La prescripción social desde un centro de salud (enviar a la gente al centro cívico o la biblioteca y no solo a la farmacia) sería un ejemplo de mirada comunitaria. Es esencial evaluar la mirada comunitaria en los servicios y no únicamente los proyectos que estos desarrollan.

Escenario 4. Acción comunitaria desde los equipamientos

El concepto de Infraestructura social, que aparece recogido en la literatura más reciente (Klinenberg, 2021)[xi], resulta de gran relevancia para la acción comunitaria. Las infraestructuras sociales son espacios físicos en los que se

dan relaciones recurrentes entre personas diversas. Desde una mirada amplia estaríamos hablando de equipamientos cívicos, parques, huertos urbanos, o comercios de proximidad como ciertos bares o peluquerías, por ejemplo. Espacios donde la gente se relaciona con asiduidad, se acaba conociendo y establece vínculos que no por débiles dejan de ser altamente significativos (Granovetter, 2000)[xii]. Son las fábricas dónde se produce el capital social, nos dice Klinenberg. Si nos centramos en centros cívicos, casas de cultura, bibliotecas, casas de jóvenes, de mujeres, o tantos otros equipamientos que tienen la voluntad de ser motores de proyectos comunitarios, la mirada evaluativa nos debería resaltar el funcionamiento de dichos espacios como Infraestructuras sociales: ¿Facilitan el encuentro y la relación entre personas diversas? ¿Se trata de espacios acogedores? ¿Quién entra y quién no, de los que viven cerca?

Escenario 5. Los proyectos asociativos

Independientemente de impactos y recorridos, muchos proyectos asociativos son comunitarios por el hecho de ser asociativos; pues el asociacionismo nos habla de gente que se junta para hacer cosas y perseguir finalidades compartidas. Así que, en puridad, el asociacionismo deviene una *representación formal* de lo comunitario. Esto no quiere decir que todos los proyectos asociativos, aun siendo de alguna manera comunitarios, tenga el mismo interés o valor social. Ni quiere decir tampoco que todas las asociaciones formalmente constituidas dispongan de vida asociativa en su interior. La mirada evaluativa hacia los proyectos asociativos se debería fijar en ambos aspectos: la calidad del proyecto y la calidad (¿democrática?) de la vida asociativa.

[i]Twelvetress, A. (2008). *Community work. United Kingdom*: Palgrave Macmillan.

[ii] Palència, L., Rodríguez-Sanz, M., López, M. J., Calzada, N., Gallego, R., Morales, E., Barbieri, N., Blancafort, X., Bartroli, M., & Pasarín, M. I. (2018). "Community action for health in socioeconomically deprived neighbourhoods in Barcelona: Evaluating its effects on health and social class health inequalities". *Health Policy, 122*(12),2018; 1384–1391. https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2018.10.007

[iii] Putnam, R. D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community.* Simon and schuter, 2000.

[iv] Klinenberg, Eric. *Heat wave: A social autopsy of disaster in Chicago*. University of Chicago press, 2015.

[v] Pindado, F. *La participación ciudadana es la vida de las ciudades*. Barcelona: Ediciones del Serbal, 2008.

Pindado, F., Rebollo, O. *El debate público*: Barcelona, Edición propia IGOP, 2015. https://igop.uab.cat/wp-content/uploads/2015/04/DEBATE_PUBLICO_2015_A4-IGOP.pdf

[vi] Morales, E. y Rebollo, O. *Acción Comunitaria: guía metodológica*. Diputación foral de Gipuzkoa: 2025

[vii] Rebollo, O., "La transformación social urbana: la acción comunitaria en la ciudad globalizada". *Gestión y Política Pública*. Ciudad de México, 2012

[viii] Morales, E. y Rebollo O. «Potencialidades y límites de la acción comunitaria como estrategia empoderadora en el contexto de crisis actual.» *Revista de Treball Social* 203 (2014); 9-22.

[ix] Simone, B. *Cómo resolver problemas públicos*. Barcelona: Galaxia Gutenberg, 2022, p. 100

[x] Ajuntament de Barcelona. Àrea de Drets Socials *Marc d'intervenció comunitaria als serveis socials de Barcelona*. Barcelona: 2018. Np

[xi] Klinenberg, E. *Palacios del Pueblo*. Madrid: Capitán Swing, 2021

[xii] Granovetter, M. “La fuerza de los vínculos débiles”. *Política y Sociedad*: Madrid, 33. 2000; p. 41-56