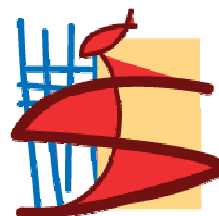


MANUAL

para realizar la



RED DE SERVICIOS
PARA PERSONAS
CON DISCAPACIDAD
DEL AMBITO RURAL
DE VALLADOLID

EVALUA GENE

CIÓN RAL

Septiembre 2011

Septiembre 2011



DIPUTACIÓN DE VALLADOLID



**Junta de
Castilla y León**

AYUNTAMIENTOS: Cigales, Iscar, Medina de R., Mojados,
Nava del Rey, Peñafiel, Tudela, Tordesillas y Villalón de C.



FUNDACIÓN
PERSONAS
Miembro de FEAPS

INDICE

<i>INTRODUCCIÓN</i>	3
<i>1. BREVES APUNTES TEÓRICOS</i>	4
<i>2. MODELO DE REFERENCIA</i>	7
<i>3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN EN LA RED</i>	8
<i>4. NIVELES DE LA EVALUACIÓN</i>	9
<i>5. BUENAS PRÁCTICAS PARA LLEVARLA A CABO</i>	11
<i>6. ORIENTACIONES Y CRITERIOS</i>	12
<i>7. DISEÑO DEL PROCESO GENERAL DE EVALUACIÓN EN LA RED</i>	13
<i>8. PERSPECTIVAS DE FUTURO</i>	21
<i>9. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA</i>	22
<i>10. ANEXOS</i>	23
ANEXO I. PROCESO SEGUIDO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL.....	24
ANEXO II. CRONOGRAMA 2011-2020.	25
ANEXO III. RELACIÓN DE CUESTIONARIOS YA ELABORADOS.	26
ANEXO IV. DESCRIPCIÓN DE ALGUNOS INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE DATOS: GRUPOS DE DISCUSIÓN, ENTREVISTA Y CUESTIONARIO.....	27

INTRODUCCIÓN



“En todas las actividades es saludable, de vez en cuando, poner un signo de interrogación sobre aquellas cosas que por mucho tiempo se han dado como seguras”

Bertrand Russell

La realización de cualquier actividad humana lleva consigo un espacio y un momento de reflexión sobre lo que se ha hecho y cómo se podría mejorar en próximas ocasiones, cuando esta actividad se sistematiza se habla de evaluar. En todas las actividades, como apunta Bertrand Russell, es conveniente de vez en cuando plantearse cuestiones sobre lo que hacemos y creemos seguro para seguir avanzando.

En este sentido, la evaluación es una **necesidad común** a todas las **organizaciones** y que también surge en la Red de servicios para personas con discapacidad del ámbito rural de Valladolid, con el fin de optimizar los apoyos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad e indirectamente la de sus familias.

Con esta intención, en el **Documento Marco de la Red** (aprobado por el Pleno de la Diputación Provincial, el 31 de marzo de 2006) se recoge como un criterio de funcionamiento dentro del proceso de Desarrollo Organizativo, *“establecer y aplicar un sistema de evaluación para valorar lo que cada servicio, la red en su conjunto y cada agente han alcanzado y están alcanzando, utilizando medidas cuantitativas y cualitativas”*.

Por ello, en la Red se está haciendo un importante esfuerzo desde hace tiempo por planificar y desarrollar líneas de actuación para cada uno de los procesos y a la vez, por establecer un sistema de evaluación que permita recoger toda la información relevante que ayude a la toma de decisiones y oriente el trabajo cotidiano.

Para todos los agentes del proyecto, es también **una exigencia ética y una cuestión de responsabilidad social**, al menos en dos sentidos:

- Es necesario mostrar al resto de los ciudadanos el trabajo que se está realizando y la eficacia del mismo, ya que la Red se financia con fondos públicos.
- Es una exigencia de la buena práctica profesional, especialmente en este caso en el que se trabaja apoyando a personas.

Con esa idea se elabora este **manual de evaluación** como punto de partida, debatido y compartido por todos los profesionales, para que sirva de orientación en el proceso. No intenta en modo alguno ser una guía, ni exhaustiva, ni académica de toda la teoría sobre la evaluación, sino más bien **un apoyo y una herramienta ágil y funcional** para todos los agentes implicados, que pueda ser revisada y mejorada con la práctica.

Así mismo, este documento pretende estar al servicio y contribuir a reforzar los **valores** defendidos en la Red: **orientación a la persona, trabajo en equipo** (confianza, honestidad,...), **calidad** (eficacia, autocrítica, mejora continua,...), **apertura** (creatividad, credibilidad,...) y **participación** (transparencia, democracia,...)

El sistema de evaluación que aquí se presenta intenta **guiar la realización** de un examen global sistemático y regular de los procesos, las actividades y los resultados de la Red de servicios, que permitirá descubrir sus puntos fuertes y débiles, para planificar acciones de mejora y poder realizar un seguimiento del progreso obtenido.

A continuación se aportan algunas nociones teóricas sobre evaluación, sobre el modelo de referencia y se exponen los objetivos y los niveles de la evaluación en la Red. Después se señalan algunas buenas prácticas para llevarla a cabo y las orientaciones y criterios que se han tenido en cuenta en la articulación del proceso. Posteriormente se plantea el diseño del mismo, las perspectivas de futuro y una bibliografía básica. En la parte final, donde aparecen los anexos, se señala el proceso seguido para la elaboración del Manual, un cronograma con las principales actuaciones en los próximos diez años, la relación de los cuestionarios ya elaborados y algunos apuntes sobre la realización de grupos de discusión, entrevistas y cuestionarios.

1. BREVES APUNTES TEÓRICOS



“La inexistencia de evaluación conduce a las organizaciones a moverse de una manera errática y en dirección desconocida”

Albert Serra

Si buscamos en un diccionario qué es evaluar, nos encontramos con algo similar a *“analizar una cosa para determinar su valor, importancia o trascendencia”*; si a esto le añadimos la frase *“con el propósito de mejorar esa realidad”*, tendríamos una primera definición muy sencilla de lo que es evaluación.

Una **definición** más completa, siguiendo la propuesta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), podría ser considerar la Evaluación como un *proceso sistemático de observación, medida, análisis e interpretación encaminado al conocimiento de cualquier intervención social, para alcanzar un juicio valorativo respecto de su diseño, puesta en práctica, efectos y resultados, basado en evidencias y criterios referenciales (y que no cabría sustituir por una mera descripción o medición).*

Por otra parte, no debemos olvidar que el fin último de la evaluación es su **utilidad social**, tanto para los poderes públicos como para la ciudadanía. En este sentido se ha producido un cambio en los últimos años, respecto a la evaluación de las políticas y programas públicos, pasándose de concebir la evaluación como medición y cuantificación de resultados al servicio de los gestores, a ser considerada dentro de un proceso de debate más amplio, orientado por los valores e intereses de los distintos actores sociales.

Las **características** fundamentales que se pueden considerar en un sistema de evaluación son:

- Carácter informativo, para facilitar la difusión del proyecto y la transparencia de la información en el entorno en el que se desarrolla.
- Talante participativo, para promover la implicación de las personas y entidades relacionadas con el proyecto.
- Naturaleza formativa, para mejorar el conocimiento sobre la situación del proyecto y los procesos que se desarrollan en el mismo.

Las **funciones** de la evaluación son muchas, según diversos autores consultados, las más importantes son:

- *Conocer y analizar lo que se está haciendo.*
- *Estudiar si se consiguen los resultados propuestos.*
- *Establecer las bases para una mejora continua de la práctica.*
- *Posibilitar el planteamiento de readaptaciones.*
- *Recibir una constante retroalimentación sobre la efectividad de lo planificado.*
- *Aportar datos que posibiliten una reflexión crítica continua.*
- *Favorecer la toma racional de decisiones.*



En definitiva y como señala Miguel Ángel Santos Guerra (2001): “*La evaluación debe propiciar la comprensión necesaria de la realidad para garantizar la rectificación y el cambio*”.

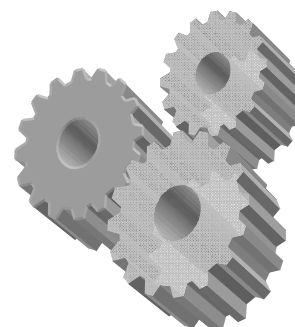
En la actualidad se utilizan diferentes **métodos de evaluación**, que se agrupan en dos grandes bloques: **cuantitativos y cualitativos**. Existe gran controversia entre ambos, pero las dos perspectivas, lejos de ser excluyentes, pueden ser complementarias. El empleo conjunto de ambos métodos tiene la ventaja de permitir la medición de distintos indicadores de una misma realidad. Por ejemplo, para evaluar procesos, suelen ser más adecuados los métodos cualitativos y para evaluar los resultados, los métodos cuantitativos.

En la tabla siguiente podemos observar las características más relevantes de cada método de evaluación:

EVALUACIÓN CUANTITATIVA	EVALUACIÓN CUALITATIVA
<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de objetividad o intersubjetividad. - Establecimiento de generalidades. - Obtención de datos cuantificables. - El sujeto es un individuo en poblaciones. - Diseño planificado. - Evaluación centrada en los resultados. - Las Técnicas son: entrevista estructurada, encuestas, medidas de autoinforme, observación estructurada, indicadores sociales,... 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de subjetividad de los implicados. - Conocimiento exhaustivo de particularidades. - Obtención de interpretaciones. - El sujeto es un individuo en grupos. - Diseño emergente. - Evaluación centrada en los procesos. - Las Técnicas son: entrevista abierta, metodología participante, grupos de discusión, observación participante, analizadores sociales, análisis documental,...

Independientemente del método que se utilice, algunas **recomendaciones básicas que deben guiar** una evaluación son:

- *Contextualizar la misma.*
- *Tener en cuenta los procesos, no solo los resultados.*
- *Dar voz a los participantes en condiciones de libertad.*
- *Considerar su efecto e impacto en las personas.*
- *Utilizar diversos métodos para reconstruir y analizar la realidad.*
- *Utilizar toda la información, no sólo datos numéricos.*
- *Huir de dogmatismos en la interpretación de la información.*
- *Comprometerse con los valores de la sociedad.*
- *Utilizar un lenguaje sencillo y a la vez riguroso.*
- *Partir de la iniciativa interna.*
- *Orientarse a modificar la práctica para mejorarla.*



Siguiendo la idea que plantea Albert Serra en la cita inicial de este apartado, la evaluación ayuda a las organizaciones a **tomar decisiones respecto a la dirección** en la que hay que caminar, ya que conocer a fondo el resultado y las consecuencias de cada actuación es el elemento clave para decidir el paso siguiente. En este sentido, **la evaluación es la pieza que permite relacionar la actuación anterior con la siguiente**, sin esta conexión es imposible planificar y viceversa, la evaluación necesita de la planificación, ya que es preciso establecer objetivos y líneas de actuación para evaluar después si se han cumplido o no y en qué medida.

2. MODELO DE REFERENCIA

Existen diferentes modelos para evaluar un proyecto, dependiendo de los objetivos que se quieran conseguir. Si se quiere obtener información útil para determinar los **efectos e impacto** del mismo, se utiliza una combinación de modelos de evaluación como son: *el modelo basado en objetivos, el modelo experimental y el modelo basado en la teoría*. Para intentar explicar las **razones del éxito de un proyecto o sus fallas**, se suele usar el *modelo basado en la teoría y evaluación de la responsabilidad*. Y por último, si lo que se pretende es **mejorar la intervención y alcanzar los resultados deseados**, son más adecuados el *modelo de evaluación de la responsabilidad y el modelo democrático deliberativo*, que cuenta con la participación de todos los actores sociales.

Este último modelo, el “*democrático deliberativo*”, es el que se ha elegido para el desarrollo de la Evaluación en la Red, aunque no en exclusividad, porque se ha considerado que es el que mejor se adapta a la prestación de servicios públicos, en este caso a personas con discapacidad intelectual.

El **modelo de evaluación democrática deliberativa**, fue propuesto por House y Howe y consta de tres **dimensiones** principales:

- Participación democrática
- Diálogo para examinar y autenticar los aportes de los actores sociales
- La deliberación para llegar a evaluaciones defendibles de los méritos y valores de un programa.



Este modelo sugiere que todo proceso de evaluación debe iniciarse con la elaboración de lo que ellos denominan “*Contrato Equitativo de Evaluación*” que delimite y permita la construcción de un proceso democrático incluyendo, desde el inicio de la evaluación, a los participantes para la elaboración de reglas y mecanismos que la guíen. Dicho Contrato debe reunir, al menos, las siguientes **condiciones**:

- Aceptación de los términos: Todas las partes deben de aceptar un cierto marco de reglas que guiarán la evaluación.
- Acuerdo conjunto: la aceptación de términos solo será viable si los sectores de interés-destinatarios logran construir el acuerdo en conjunto.
- Universalidad: los acuerdos afectan a todos.
- Información igual y completa: es necesario la creación de los mecanismos de comunicación para agilizar el envío de comunicación, tanto de forma vertical como horizontal.
- Sin riesgos: ningún sector o grupo de interés-destinatario puede sentir miedo de las consecuencias.

- Contar con todas las opiniones: ninguna de las voces de los participantes debe ser silenciada, por el contrario, deben plasmarse todas las inquietudes, expectativas y visiones de los participantes.
- Participación: es importante la creación de técnicas, instrumentos y metodologías que permitan la participación horizontal y la inclusión de todos.

Siguiendo las ideas expuestas por House y Howe, se elabora el presente documento para la Red, en el que se plantea una evaluación global que de voz a todos los participantes y también informe de los resultados a toda la organización desde diversas perspectivas y agentes (personas con discapacidad, familias, profesionales, responsables políticos, ciudadanos, entorno...).

3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN EN LA RED

"...no se evalúa por evaluar o para evaluar sino para mejorar la calidad de la práctica".

Miguel Ángel Santos Guerra

En general, cualquier evaluación debe servir para fomentar la comunicación y el debate, pero sobre todo debe ayudar a observar y a mejorar lo que se está haciendo. En la Red de servicios, se plantean más concretamente, los siguientes objetivos de la evaluación:

- Fomentar la calidad de los servicios para cumplir con el compromiso expresado en la misión y en coherencia con los valores de participación y transparencia.
- Consolidar la cultura y la práctica de la evaluación para lograr la mejora continua.
- Desarrollar metodologías, sistemas de información e indicadores que faciliten la evaluación de los procesos.
- Conocer los puntos fuertes y débiles del funcionamiento de la Red
- Medir la satisfacción de los distintos agentes implicados.
- Obtener datos sobre algunos resultados clave para las personas con discapacidad, las familias, los profesionales, los responsables políticos, el entorno,...
- Conseguir información válida con el fin de tener referencias y poder compararse con otras instituciones que estén ofreciendo servicios similares.
- Difundir los resultados obtenidos mediante informes y memorias a las distintas entidades y agentes implicados.
- Utilizar la información obtenida para legitimar la toma de decisiones respecto al funcionamiento de la Red.
- Servir de base para establecer las líneas y los planes de actuación de cada servicio y de la Red en su conjunto.
- Favorecer la rectificación y el cambio cuando sea necesario, en la planificación de las políticas y estrategias.

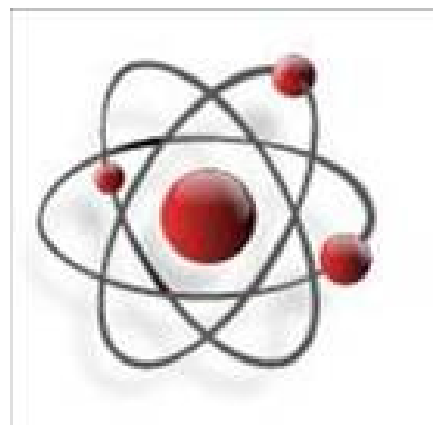
4. NIVELES DE LA EVALUACIÓN

Podemos distinguir en el ámbito de este proyecto, distintos niveles de evaluación:

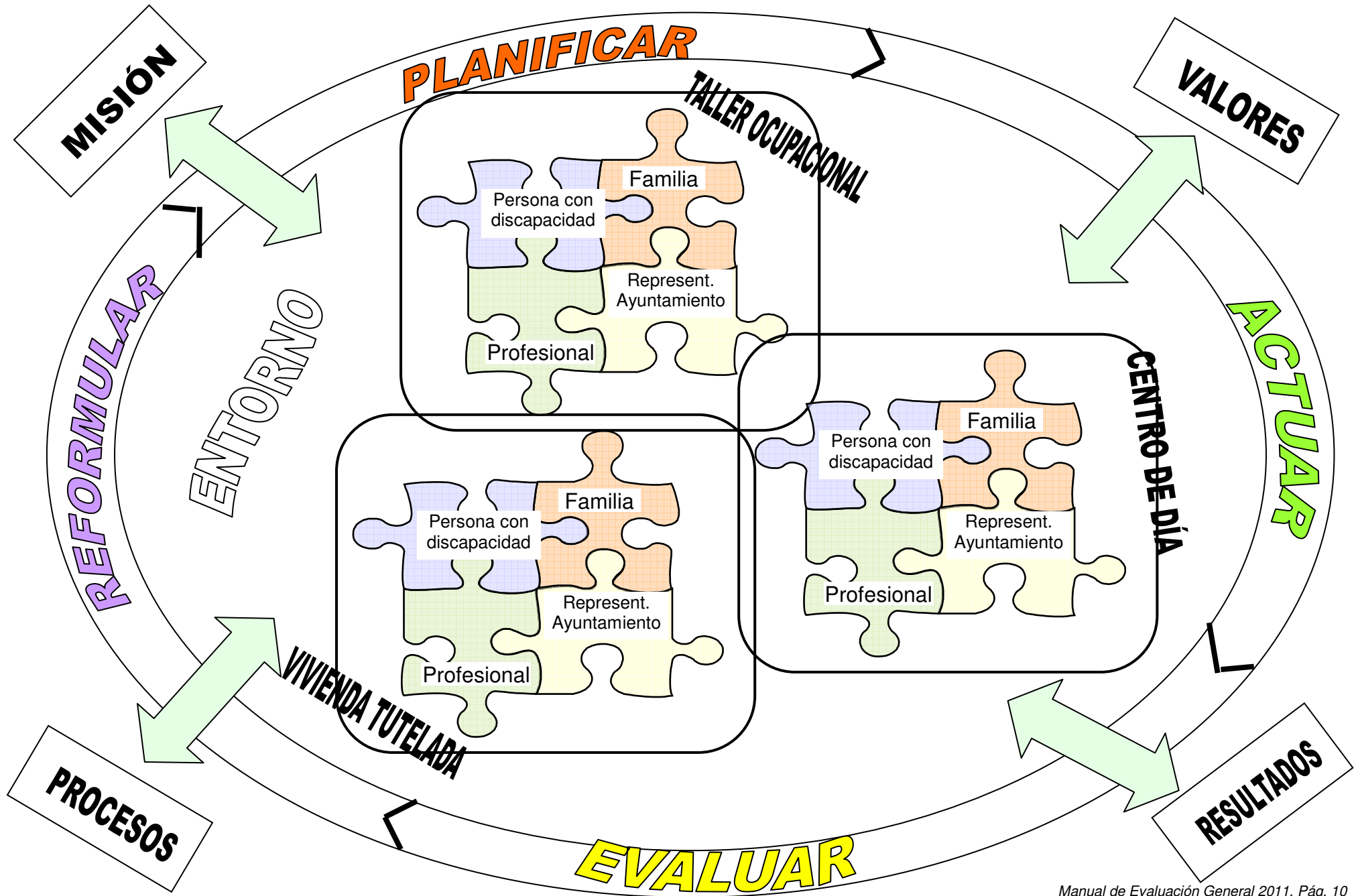
- **El de la persona con discapacidad:** para conseguir un mayor conocimiento de la persona que permita mejorar los apoyos individuales y contribuir a desarrollar su proyecto vital.
- **El de la familia:** que posibilitará conocer sus necesidades concretas y proponer servicios, actividades,..., respuestas ajustadas y orientar las actuaciones futuras.
- **El de los profesionales:** para reflexionar sobre su desempeño profesional y conocer la satisfacción con su trabajo y con el clima laboral existente.
- **El de los representantes políticos:** para analizar su participación e implicación en el proyecto.
- **El de cada servicio y el del proyecto conjunto:** que permitirá establecer políticas, nuevos programas y líneas de actuación, comparar la calidad de cada servicio y del conjunto con otros proyectos; y proporcionará información a los distintos agentes y a los ciudadanos del uso de los recursos públicos.
- **El del entorno:** para medir el impacto que los servicios están teniendo en la zona de referencia donde se ubica (en los vecinos, en las empresas, en la protección del entorno, la accesibilidad, la imagen/aceptación pública de las personas con discapacidad, noticias en los medios de comunicación,...)

Cada uno de estos niveles se ha tenido en cuenta en el diseño del proceso general de evaluación de la Red, en el que se han propuesto diferentes indicadores para cada uno de los procesos generales definidos para los Talleres Ocupacionales, Centros de Día y Viviendas Tuteladas.

En la página siguiente se incluye un esquema que intenta representar los diferentes niveles de la evaluación y su interacción con el resto de procesos de la Red.



EVALUACIÓN GENERAL DE LA RED



5. BUENAS PRÁCTICAS PARA LLEVARLA A CABO

A continuación presentamos un conjunto de recomendaciones basadas en diversos estudios, que pueden servir de referencia y facilitar la realización práctica de los procesos de evaluación que se lleven a cabo en la Red:

Referidas a las personas que aportan información, también llamadas “informantes”:

- Las personas que dan información deberían estar motivadas por la explicación del fin de la evaluación y la utilidad que vaya a tener la misma.
- Debería crearse un clima positivo durante la recogida de información y que la persona que responde pueda participar en la decisión de ciertos aspectos, como por ejemplo el momento y lugar en el que darla.
- Las preguntas deberían estar vinculadas a experiencias reales de la vida de las personas, y en el caso de los usuarios con discapacidad, deberían evitarse preguntas abstractas, generales o demasiado abiertas.
- Las preguntas y las posibles respuestas deberían ser fáciles de comprender y accesibles a las personas con habilidades de comunicación limitadas, utilizando los apoyos adecuados (textos de lectura fácil, presentaciones visuales tales como fotos, gráficos, símbolos, pictogramas, etc.)
- Debe ajustarse el ritmo a las necesidades de las personas que responden.
- Los participantes en la evaluación tienen que percibirla sin riesgos para ellos y no deben sentir ningún tipo de coerción, ni por otras personas/instituciones que tengan algún poder sobre ellas, ni por tener unas circunstancias adversas.

Para los **evaluadores**:

- El evaluador recogerá la información de todos los participantes y reflejará con fidelidad los puntos de vista de éstos.
- Debe ser imparcial en la interpretación de la información.
- Tiene que facilitar el acceso a la información obtenida a todos los destinatarios.

Para **el proceso** de la evaluación:

- Hay que garantizar el apoyo institucional
- Se debe limitar el número de indicadores para hacer viable el proceso, además éstos deben estar relacionados con los procesos y con los resultados y tienen que dar una información objetiva y fiable.
- Los participantes deben recibir información igual y completa sobre los hechos más pertinentes y esta se debe distribuir por igual.
- Permitir la expresión libre de las opiniones y los intereses de todos los agentes implicados.
- Los informes que se elaboren se deben redactar de manera atractiva, sintética y comprensible, intentando adaptarlos a las distintas audiencias a las que se dirijan. Servirán de base para la difusión externa del proyecto y también se deberán difundir internamente para facilitar la retroalimentación del proceso.
- Potenciar la autoevaluación y aceptar las críticas que puedan derivarse del proceso, para posibilitar el cambio.

6. ORIENTACIONES Y CRITERIOS



En este apartado se plantean algunas orientaciones y normas más concretas que se han tenido en cuenta en el diseño de la propuesta de Evaluación General, con la pretensión de que sea útil y aplicable al conjunto de la Red:

- Es necesario **planificar todo el proceso** de evaluación, ello implica, entre otras cosas: delimitar los aspectos que se van a evaluar, cuánto y cuando hay que hacerlo, determinar los medios y las actividades, los recursos necesarios para conseguir los objetivos, las responsabilidades, la difusión que se va a hacer de los resultados,...
- Se debe **partir del Mapa de Procesos** de cada servicio para evaluar no sólo estos procesos, sino también los resultados, teniendo como marco de referencia el modelo y los valores que se defienden en la Red.
- Como no se puede evaluar todo, es necesario establecer algunos **indicadores clave** para los procesos y subprocesos establecidos. Para cada uno de ellos se decidirá con qué instrumentos medirlo, qué agentes participan, quienes son los responsables de recabar los datos, cuándo se realizarán las medidas y qué tratamiento y difusión se dará de la información.
- Se deben utilizar métodos **cualitativos y cuantitativos** y distintos Instrumentos y Técnicas de recogida de información.
- Se debe establecer la **periodicidad** para recoger y analizar la información sobre los distintos indicadores.
- Hay que recoger **los datos** para después organizar, sintetizar y agrupar la información para darle sentido. Después vendrá la discusión e interpretación de los mismos y con todo ello se realizará un informe sencillo y claro que se difundirá entre todos los que han aportado datos y/o pueden estar interesados.

7. DISEÑO DEL PROCESO GENERAL DE EVALUACIÓN EN LA RED

A continuación se expone la propuesta concreta que se organiza en torno a los procesos generales definidos para los Talleres Ocupacionales, Centros de Día y Viviendas Tuteladas, de cada uno de los cuales se plantea:

- **QUÉ EVALUAR:** se refiere al contenido que queremos valorar en cada proceso, generalmente coincide con los subprocesos establecidos en el inventario.
- **INDICADORES:** son las unidades de información que permiten medir aspectos concretos, a los que previamente hemos dado un valor significativo para el análisis. Es una forma de aproximarnos al conocimiento de algo que no podemos captar directamente.
- **INSTRUMENTOS (CON QUÉ):** son las técnicas, procedimientos, herramientas..., que utilizaremos para recoger la información; pueden construirse expresamente o se puede recurrir a las existentes en el mercado y estandarizadas.
- **INFORMANTES (DE QUIÉNES):** son las personas de las que se obtiene información, colaboran en la evaluación proporcionando datos y opiniones (completando cuestionarios, asistiendo a reuniones, respondiendo a entrevistas,...).
- **EVALUADORES (QUIÉNES):** son las personas o equipos responsables de realizar la evaluación (planificar, ejecutar, registrar la información, analizar los resultados, elaborar informes, proponer líneas de mejora,...). Pueden ser agentes externos o internos de la organización.
- **CUÁNDO:** se refiere al momento fijado para realizar la evaluación, las fechas concretas y la periodicidad.
- **TRATAMIENTO Y DIFUSIÓN DE DATOS:** se establece lo qué se va a hacer con la información obtenida, cómo se va a presentar y quiénes van a ser los destinatarios de la misma.

PROCESO	QUÉ EVALUAR	INDICADORES	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	EVALUADORES	CUÁNDO	TRATAMIENT Y DIFUSIÓN DATOS

PROCESO	QUÉ EVALUAR	INDICADORES	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	EVALUADORES	CUÁNDO	TRATAMIENTO Y DIFUSIÓN DATOS
Inserción Laboral (Talleres Ocupacionales)	Formación adquirida	Conocimiento sobre derechos y deberes laborales Cumplimiento objetivos planteados Nº acciones formativas sobre las previstas planes actuación	Grupo de Discusión Observación	Profesionales de Apoyo Directo y Trabajadores con discapacidad	Profesionales de Apoyo Directo	Cada 4 años	Memoria Anual
	Producción del Taller	Satisfacción de los clientes Facturación Global Número de artículos producidos y vendidos Porcentaje beneficio/ actividad	Cuestionario Evaluación Sistema de registro y contabilidad del Taller	Clientes Profesionales de Apoyo Directo y Trabajadores con discapacidad	Equipo Apoyo Profesionales de Apoyo Directo	Cada 2 años Cada 6 meses Cada 6 meses	Memoria Anual Informes para reuniones de familias y comisiones.
	Retribución esfuerzo	Compensaciones económicas Otras (viajes, ropa, cesta Navidad, etc.)					
	Transición Empleo: - <i>Prácticas</i> - <i>Empleo Ordinario</i>	Número de personas Tiempo Número empresas Nº trabajadores 1 ^{er} contrato Número oportunidades de empleo ofrecidas. Satisfacción Quejas Trabajos rechazados	Registro documental Cuestionarios ya elaborados Entrevistas	Profesionales de Apoyo Directo Trabajadores con discapacidad Supervisores de empresas	Profesionales de Apoyo Directo Profesionales CEAS Equipo Apoyo	Cuando sucedan los hechos Al finalizar el contrato	Memoria Anual Informes para reuniones de familias/comisiones Medios de Comunicación Informe específico Empresas
	Relaciones con Empresas	Número de contactos nuevos Número de visitas Número y duración de relaciones estables Número convenios establecidos	Registro documental	Profesionales de Apoyo Directo	Profesionales de Apoyo Directo Profesionales CEAS Equipo Apoyo	Cuando sucedan los hechos	Memoria Anual Informes para reuniones de familias/comisiones

PROCESO	QUÉ EVALUAR	INDICADORES	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	EVALUADORES	CUÁNDO	TRATAMIENTO Y DIFUSIÓN DATOS	
Estimulación Global (Centro de Día)	Habilidades Sociales y Comunicación	Mejora de habilidades específicas	Observación	Profesionales de Apoyo Directo, personas con discapacidad y Familias	Profesional de apoyo Directo	Una vez al semestre	En los Informes semestrales y Memorias anuales	
	Cuidado Personal	Mantenimiento de capacidades						
	Salud y Seguridad	Nº de salidas realizadas.						
	Estimulación	Nº de realización de actividades especiales						
Vida en el Hogar y Convivencia (Vivienda)	Alimentación	Existencia de menús semanales saludables	Análisis documental	Profesionales Apoyo Directo y personas con discapacidad	Profesionales de Vivienda	Cada trimestre	Memoria Anual, Actas Consejo Vivienda y Comisiones	
	Cuidado de la ropa	Cumplimiento de las normas de lavado	Observación			Cada año		
	Limpieza	Grado de limpieza y orden habitual	Observación/ Grupo de discusión			Cada trimestre		
	Despensa	Cumplimiento de turnos rotatorios establecidos	Análisis documental			Cada mes		
	Horarios	Grado cumplimiento horarios acordados	Observación			Cada semana		
	Pertenencias	Existencia de dispositivo con llave individual	Análisis documental	Profesionales Apoyo Directo y Familias	Cuando se requiera	Cada trimestre	Cada cuatro años	Memoria anual, Informe específico y Comisiones.
	Ocio	Nº de actividades de ocio en que participan	Grupo de discusión	Consejo de Vivienda	Cada año			
	Relaciones Interpersonales	Percepción del clima de relación: celebraciones,...	Cuestionarios satisfac. Grupo de discusión	Profesionales Apoyo Directo, personas con discapacidad y Familias	Familias y Coordinadora			
	Cuidado Personal e Imagen	Imagen que presentan las PCDD	Observación					
	Salud	Realización de revisión médica anual y seguimiento actualizado	Análisis documental					
	Autodeterminación	Nº de actividades realizadas por elección propia	Consejo de Vivienda			Profesionales de Vivienda		

PROCESO	QUÉ EVALUAR	INDICADORES	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	EVALUADORES	CUÁNDO	TRATAMIENTO Y DIFUSIÓN DATOS
Desarrollo Personal	Apoyo al proceso de Planificación y Evaluación Individual	<i>Este proceso, dada su importancia y complejidad, tiene un manual propio en el que se explica cómo desarrollarlo y cuál es el sistema de evaluación, en el que se plantea evaluar resultados para la persona, para el servicio y el funcionamiento del proceso. Para conocer en detalle este sistema, consultar el Manual de Apoyo al proceso de Planificación y Evaluación Individual.</i>					
	Apoyo al crecimiento y la adquisición de habilidades personales	Programas específicos desarrollados Materiales didácticos disponibles/utilizados	Registro documental	Profesionales de Apoyo Directo Personas con discapacidad.	Profesionales de Apoyo Directo	Cuando sucedan los hechos	Memoria Anual
	Encuentros bianuales de personas con discapacidad	Participación Satisfacción Conclusiones extraídas del encuentro	Cuestionario de evaluación de los encuentros	Participantes en el encuentro	Profesionales	Cada dos años (al finalizar el encuentro)	Informe específico, Memoria Anual y Medios de Comunicación
	El apoyo a la participación en el grupo de Autogestores	Número de participantes Actividades realizadas Satisfacción	Registro de persona de apoyo Grupo de discusión de participantes	Participantes del grupo y profesional de apoyo	Profesional de Apoyo y Equipo Técnico	Cada año	Informe específico y Memoria Anual
Apoyo a/de Familias	Participación	Número de reuniones informativas generales Número y porcentaje de asistencia a dichas reuniones Evolución de la participación en los cuatro últimos años. Nº y porcentaje de asistencia a Encuentros Bianuales Familias y satisfacción con éstos.	Registro documental Memorias años anteriores Registro específico y cuestionario de evaluación	Familias	Profesionales Apoyo Directo, CEAS y Equipo Apoyo	Cada año	Memoria Anual
	Atención demandas	Nº acciones de Información y asesoramiento individuales y colectivas. Nº acciones de Formación realizada a petición de las familias	Registro documental Cuestionario específico			Profesionales CEAS y de Apoyo Directo	Cuando suceda

PROCESO	QUÉ EVALUAR	INDICADORES	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	EVALUADORES	CUÁNDO	TRATAMIENTO Y DIFUSIÓN DATOS
Integración Comunitaria	Comunicación Externa	Núm. de visitas recibidas en el Taller/Centro de Día/ Vivienda Nº apariciones en medios de comunic. (radio, prensa, T.V.) Nº y tipo de doc. publicados	Registro (Soporte en blanco para Memoria)	Todos agentes implicados	Todos agentes implicados	Cuando sucedan los hechos	Memoria Anual
	Participación Activa	Nº participaciones como grupo Nº participaciones individuales Nº recursos comunit. utilizados		Personas con discapacidad	Profesionales apoyo directo		
	Impacto del servicio en el entorno	Percepción sobre las personas con discapacidad Opinión sobre el funcionamiento del Servicio Evolución de la permanencia de pers. con dis. en su entorno	Cuestionario y/o Encuesta Análisis de datos y grupo de discusión	Muestra representativa de la población	Entidad externa	Cuando se fije en la Planificación estratégica de Diputación	Informe específico, Memorias y Medios de Comunicación
Desarrollo Organizativo	Coordinación Participación	Nº Com. Técnicas, Municipales y Provinciales y % asistencia.	Registro documental	Todos los agentes implicados	Profesionales	Cuando se realicen	Memoria Anual
		Percepción de los distintos agentes implicados. Comunicación interna (nº visitas, documentos, etc.)	Cuestionarios de satisfacción Registro documental			Cada cuatro años Cuando se realicen	Informes de satisfacción específicos
	Planificación Evaluación	Grado de cumplimiento de las líneas de actuación anuales. Grado de cumplimiento de los planes cuatrienales actuación. Grado de cumplimiento misión. Adecuación apoyos a niveles de necesidades de los usuarios	Grupo de Discusión en Comisión Técnica y análisis de los distintos registros y memorias. Prueb. estandarizadas, ej.: <i>ICAP, SIS, Baremo Dependencia</i>	Todos los agentes implicados	Profesionales Entidad externa	Cada año Cada cuatro años Cuando se decida en el Plan Estratégico de Dip. Cada cuatro años	Memoria Anual Nuevo Plan de Actuación y Medios de Comunicación
Gestión de la Calidad	Grado de cumplimiento de las Buenas Prácticas acordadas. Satisfacción de personas con discap., familias y profesionales Nº y tipo de quejas y sugerencias.	Grupos de discusión mixtos Cuestionarios de evaluación Registro de los Ayunt. y Diputación	Todos los agentes implicados Personas con discap., familias y profesionales Personas con discapacidad, familias	Profesionales Com. Técnicas (quejas verbales) y Municipales (quejas por escrito)	Cada diez años Cada cuatro años con cada agente Dos veces al año	Memoria Anual Informes específicos, Memoria Anual y medios de Comunicación Comisiones Municipales y Memoria Anual.	

PROCESO	QUÉ EVALUAR	INDICADORES	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	EVALUADORES	CUÁNDO	TRATAMIENTO Y DIFUSIÓN DATOS
Gestión de Personal	Cumplimiento del proceso establecido en selección profesionales	Existencia proceso público y abierto Formación de un equipo de selección	Análisis Documentación (convocatoria, normativa, currículos, exámenes,...)	Entidad contratante, equipo selección y personas aspirantes	Representant. Aytos., profesionales CEAS y Equipo Apoyo	Cuando se cubran puestos de trabajo	Comisión Municipal y Memoria Anual.
	Condiciones laborales	Cumplimiento de los criterios establecidos en los distintos convenios laborales.	Análisis de los convenios, contratos, etc.	Profesionales y/o responsables de entidades contratantes.	Comisión Técnica	Cuando existan modificaciones y o surja la necesidad	Comisión Municipal, Provincial y Memoria Anual
	Absentismo	Incapacidad Laboral Transitoria (I.L.T.) Bajas por Accidentes de Trabajo	Hoja de registro de cada trabajador	Entidades contratantes	Responsables entidades contratantes y los propios trabajadores	Una vez al año	Memoria de la Red.
	Formación	Existencia de un Plan Satisfacción formación recibida	Análisis de documentos Hoja de evaluación de la formación.			Cuando se realice la formación	Memoria General
	Coordinación (todos los profesionales)	Nº de reuniones. coordin/ formac. y porcentaje de asistencia. Satisfacción reuniones coordinación	Análisis documentación Cuestionario de satisfacción de profesionales	Profesionales implicados	Profesionales implicados	Cuando se realice la coordinación Cada cuatro años	En reuniones de profesionales Informes específicos

PROCESO	QUÉ EVALUAR	INDICADORES	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	EVALUADORES	CUÁNDO	TRATAMIENTO Y DIFUSIÓN DATOS
Gestión Administrativa y Económica	Acceso y salida del servicio	Nº de solicitudes, de entrevistas, Informes-Propuestas y Resoluciones Nº incorporaciones efectivas Grado de cumplimiento del procedimiento y plazos. Número de bajas y motivo. Existencia de lista de espera	Registro de documentos	Responsables de Ayuntamientos, personas con discapacidad y familias que solicitan plaza y/o baja.	CEAS y Equipo Apoyo	Cuando sucedan los hechos	Memoria anual y Comisiones.
	Información Documentación	Número de informes y documentos elaborados Utilidad de la documentación elaborada	Registro documental Cuestionario de satisfacción profesion.	Todos los agentes implicados	Responsables de Ayuntamientos y profesionales.	Cuando se elabore o distribuya Cada cuatro años	Memoria Anual
	Recursos Económicos (referido a la gestión del servicio)	Existencia de presupuesto por partidas y entidades que financian Datos sobre ejecución del presupuesto Contribución económica de los usuarios Realización de reuniones de seguimiento de los Convenios	Presupuesto elaborado Cuenta de Resultados Información sobre cobro de la tasa Análisis documental (actas, just, económ,...)	Responsables de entidades y miembros de las Comisiones	Responsables de Diputación, de los municipios y Equipo de Apoyo de Fundación Personas	Cada año	Memoria anual de cada Servicio y Comisiones Municipales y Provincial
	Legislación	Legislación y convocatorias difundidas Convocatorias solicitadas Convocatorias resueltas favorablemente. Inscripción de los servicios en el registro de la Gerencia SS	Registro documentos	Responsables de Ayuntamientos, profesionales de Equipo Apoyo, CEAS y otros de Diputación.	CEAS y Equipo Apoyo Gerencia de Servicios S.	Cuando se produzcan los hechos.	Comisiones y Memoria Anual

PROCESO	QUÉ EVALUAR	INDICADORES	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	EVALUADORES	CUÁNDO	TRATAMIENTO Y DIFUSIÓN DATOS
Provisión de Equipamientos e Infraestructuras	Proyectos e Inversiones	Nº de proyectos presentados y ejecutados. Construcciones e instalaciones realizadas y coste Adquisiciones de materiales y equipamientos y coste	Registro (soporte en blanco para Memoria) Inventario de material	Responsables de Ayuntamientos y de Diputación.	Profesionales implicados	Cuando se presenten los proyectos y se ejecuten. Al menos una vez al año.	Memoria Anual, Comisiones y Medios de Comunicación
	Mantenimiento	Obras de mejora y reparaciones (coste) Orden y Limpieza	Registro (soporte en blanco para Memoria) Valoración prof. apoyo directo y pers. con disc.	Responsables de Ayuntamientos Prof. apoyo directo y pers. con discapacidad	Comisión Técnica	Cuando se realicen Cuando surja la necesidad	Memoria Anual y Comisiones
Gestión de Servicios Complementarios	Prevención de Riesgos	Cobertura y coste del seguro de accidentes y responsabilidad civil Nº intervenciones del seguro y resultado de las mismas. Nº Riesgos existentes y condic. de seguridad e higiene. Nº de medidas preventivas puestas en marcha.	Análisis de la póliza del seguro. Registro documental. Documento de Evaluación de riesgos	Responsables de Ayuntamientos, prof. apoyo directo y entidades aseguradoras	Comisión Técnica, servicios prevención riesgos y entidades aseguradoras	Cada año	Memoria Anual y Comisiones
	Transporte y/o Comedor	Número de usuarios Funcionamiento y Coste Satisfacción usuarios	Registro de cada servicio Cuestionario de satisfacción	Prof. apoyo directo, conductores, personas con discapacidad y familias	Comisión Técnica y Municipales	Cada año	
	Conexión con otros servicios	Servicios especializados con los que se ha contactado y/o colaborado. Nº de personas para las que se ha buscado el contacto/colaboración	Registro (soporte en blanco para Memoria)	Personas con discapacidad y miembros de la Comisión Técnica	Comisión Técnica	Cuando suceda	

8. PERSPECTIVAS DE FUTURO

“Cada trecho recorrido enriquece al peregrino y lo acerca un poco más a hacer realidad sus sueños”

Paulo Coelho

No cabe duda de que hemos ido avanzando en el sistema de evaluación en el ámbito de la Red, y eso es precisamente lo que pretende este Manual. Pero en el contexto de crecimiento, flexibilidad y cambio, de búsqueda de nuevas fórmulas y de mejora continua, podemos apuntar algunas líneas de futuro que añadirán valor y contribuirán a la consolidación y optimización del sistema. En este sentido, podemos señalar las siguientes:

- Es preciso ir incorporando las **nuevas tecnologías** de la comunicación ya que aportan más agilidad, flexibilidad y comodidad; para ello será necesario un proceso de concienciación y formación que nos sitúe en condiciones adecuadas para la utilización de todo el amplio abanico de posibilidades que nos ofrecen los medios tecnológicos.
- Necesitamos ir afinando, ajustando y **readaptando los instrumentos** y sistemas de evaluación para medir con mayor precisión los procesos, el funcionamiento de los equipos, la implicación de todos los agentes en un sistema de evaluación participativa, etc.
- Tenemos que identificar y **profundizar** en el conocimiento de aquellos aspectos que resulten de mayor interés y utilidad para los distintos agentes de la Red (personas con discapacidad, familias, profesionales, responsables políticos,...).
- Si queremos que nuestros estudios tengan mayor validez científica, será preciso trabajar en la actualización de los modelos de referencia y su aplicación a nuestro trabajo en Red, **solicitar la colaboración** para la elaboración de diseños de investigación a las Universidades o a las instituciones que posean cierto reconocimiento en el tema.
- Estar abiertos a la utilización de otros mecanismos de **evaluación externa** en los procesos de la Red y así poder comparar los resultados obtenidos con los de la evaluación interna.
- Estar dispuestos a **participar** en evaluaciones de **otras entidades** similares y a intercambiar, aportar y transferir los aprendizajes adquiridos en el proceso.
- Revisar periódicamente el Manual de Evaluación, recogiendo las aportaciones y modificaciones en un nuevo documento, **actualizarlo** al menos **cada diez años**.
- Buscar **más recursos** para implementar el sistema de evaluación en la Red, tanto a nivel material, como humano y de actualización de conocimientos.

9. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- ALVIRA, F. (1996): *Metodología de la Evaluación de Programas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- BALLART, X. (1992): *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?. Aproximación sistemática y estudios de caso*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- COLÁS BRAVO, M^a. P. & REBOLLO CATALÁN, M^a.A. (Coords.) (1997): *Evaluación de programas: Una guía práctica*. Sevilla: Kronos.
- HOUSE, E. (1997): *Evaluación, ética y poder*. España: Morata.
- IBÁÑEZ, J. (2003): *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: Técnica y crítica*. Madrid: Siglo XXI.
- SANTOS GUERRA, M.A. (2001): Como en un espejo. Evaluación cualitativa de Centros Escolares. Ponencia del Foro celebrado en Valladolid (organizado por FEAPS).
- SANZ ORO, R. (1998): *Evaluación de programas en orientación educativa*. Madrid: Pirámide.
- WEISS, C.H. (1990): *Investigación evaluativa: métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción*. México: Trillas.
- PAGINAS DE CONSULTA EN **INTERNET**:
 - Agencia Estatal de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios.
http://www.aeval.es/es/evaluacion_de_politicas_publicas/que_es_la_evaluacion/

La función evaluadora. Principios orientadores y directrices de actuación en la evaluación de políticas y programas (2009)
http://www.aeval.es/comun/pdf/actualidad/Funcion_evaluadora.pdf
 - AUBEL, J. (2000) Manual de evaluación participativa.
<http://www.scribd.com/doc/29129072/Manual-de-Evaluacion-Participativa>.
 - Educación: de la práctica a la teoría.
<http://educacion.idoneos.com/index.php/336678>
 - Instituto catalán de evaluación y políticas públicas. <http://www.ivalua.cat>
 - Valdés, Marcos: Modelos de evaluación de proyectos sociales.
http://liataoe.files.wordpress.com/2007/11/modelos_evaluacion.pdf

10. ANEXOS

ANEXO I. PROCESO SEGUIDO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL.

ANEXO II. CRONOGRAMA 2011-2020.

ANEXO III. RELACIÓN DE CUESTIONARIOS YA ELABORADOS.

ANEXO IV. DESCRIPCIÓN DE ALGUNOS INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE DATOS:
GRUPOS DE DISCUSIÓN, ENTREVISTA Y CUESTIONARIO.

ANEXO I. PROCESO SEGUIDO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL.

La elaboración de este manual ha tenido un **proceso** bastante largo, en el que han ido participando distintos agentes de la Red, y ha sido el siguiente:

- Discusión entre todos los profesionales de la Red, del sentido y la razón de ser de este subproceso para contribuir a la mejora y el desarrollo de la Red (*22 de febrero de 2002*)
- Constitución de un Equipo-Guía, con aquellos profesionales interesados en trabajar este proceso: Encargados/as de Taller, Trabajadoras Sociales de CEAS y Equipo de Apoyo Técnico.
- Cinco sesiones intensivas de trabajo de este equipo, más trabajo individual de los distintos integrantes del grupo.
- Presentación a todos los profesionales de la propuesta elaborada.
- Nueva reformulación de la propuesta en el Equipo Guía, recogiendo todas las aportaciones.
- Inicio de la aplicación del mismo y desarrollo de algunos de los instrumentos planteados (*diciembre de 2002*).
- Revisión e incorporación de aportaciones derivadas de la práctica y de la reflexión sobre los procesos de evaluación en la Red (*2005 y 2008*).
- Revisión del Manual desde el Equipo Técnico, presentación a todos los profesionales de la Red (*29 de noviembre de 2010*) y reedición del mismo (*septiembre 2011*).

ANEXO II. CRONOGRAMA 2011-2020.

Aunque en el apartado 7 se contempla, dentro del diseño del proceso general de evaluación, una temporalización y periodicidad para cada indicador, en esta tabla se recogen aquellos que tienen una periodicidad superior al año, para tener un cronograma que guíe la realización de la evaluación en un periodo de diez años.

PROC.	INDICADOR	FRECUENCIA	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I.L.	1. Conocimientos sobre derechos y deberes laborales	cada cuatro años			X				X			
I.L.	2. Satisfacción de los clientes	cada dos años			X		X		X		X	
D.P.	3. Valoración del Encuentro de Personas con discapacidad	cada dos años	X		X		X		X		X	
A.F.	4. Valoración del Encuentro de Familias			X		X		X		X		X
D.O.	5. Satisfacción personas con discapacidad	cada cuatro años	X				X				X	
D.O.	6. Satisfacción de las familias			X				X				X
D.O.	7. Satisfacción de profesionales						X				X	
D.O.	8. Adecuación de los apoyos a las necesidades de las personas con discapacidad (<i>Pruebas estandarizadas</i>)	cada cuatro años	X				X				X	
D.O.	9. Grado cumplimiento Planes Cuatrienales	cada cuatro años				X				X		
D.O.	10. Cumplimiento de Buenas Prácticas	cada diez años		X								

ANEXO III. RELACIÓN DE CUESTIONARIOS YA ELABORADOS.

- **De satisfacción personas con discapacidad.**
- **De satisfacción de familias.**
- **De satisfacción de profesionales y clima laboral.**
- **De valoración de encuentros de personas con discapacidad y de familias.**
- **De valoración de la formación profesionales**
- **De valoración del proyecto de intercambio de mañanas de trabajo**
- **De valoración global de acceso a Empleo Ordinario**
- **De evaluación comprensiva individual y planificación personal.**

ANEXO IV. DESCRIPCIÓN DE ALGUNOS INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE DATOS: GRUPOS DE DISCUSIÓN, ENTREVISTA Y CUESTIONARIO.

GRUPOS DE DISCUSION

Son los formados por un conjunto de personas que poseen un interés común para discutir un tema en particular, resolver un problema, tomar una decisión o adquirir una información por el aporte recíproco. Aunque exista un facilitador o coordinador que ordene la discusión, ésta se debe desarrollar en un clima democrático, sin hegemonía de ninguno de los miembros y con el mayor estímulo para la participación activa y libre. La diferencia de esta técnica con una charla o conversación corriente es que el intercambio de ideas sigue cierto orden lógico, no se realiza caprichosamente o al azar y gira en torno a un objetivo central.

En definitiva, un grupo de discusión puede ser definido como una conversación cuidadosamente planeada y diseñada para obtener información en un área definida de interés.

Lo interesante de los grupos de discusión es que éstos trabajan con la percepción de los integrantes, su forma de pensar y sus sentimientos. En este sentido, todo el material que se aporta y recoge en el grupo de discusión es cualitativo.

En cuanto al tamaño, hay que decir que el número de personas que conforman un grupo de discusión es de vital importancia, ya que radica en este punto la calidad, en cierta forma, de la información. El tamaño debe ser lo suficientemente pequeño como para que todos tengan la oportunidad de exponer sus puntos de vista y lo suficientemente grande como para que exista diversidad en dichos puntos de vista (se recomienda entre 5 y 20 personas).

Para facilitar la comunicación cara a cara, es conveniente organizar al grupo en un círculo o alrededor de una mesa redonda o en forma de U, donde todos puedan verse o comunicarse cómodamente. Además hay que elegir un lugar adecuado, con los elementos necesarios (sillas, mesas, pizarra, papeles, etc.).

La gran **ventaja** de los grupos de discusión es por un lado, que son fáciles de conducir, se realizan con pocos recursos y permiten explorar temas y generar diversas hipótesis y por otro lado, con ellos se obtiene información con bastante profundidad y riqueza, porque además como las personas con sus comentarios influyen entre sí, esa información tiene mayor validez.

La mayor **dificultad** de esta técnica, es la de interpretar adecuadamente los comentarios y opiniones de los participantes y que se necesita que el moderador tenga experiencia en el tema a tratar y en dirigir un grupo de discusión.

El facilitador cumple varias funciones: modera, escucha, observa,... pero además tiene que realizar las siguientes tareas:

- Mantener un ambiente informal en el grupo, favoreciendo la cordialidad y evitando ataques personales.
- Estimular la participación de todos los miembros del grupo.
- Inducir y alimentar el debate con preguntas abiertas.
- Llevar el control del tiempo.
- Recapitular de vez en cuando, resumiendo las aportaciones y extrayendo conclusiones.
- Insistir en los aspectos que no hayan sido debidamente tratados.

Por otro lado, la elección de las personas participantes es fundamental, por un lado, tiene que existir una mínima homogeneidad entre los asistentes, es decir que tengan algo en común; y por otro, también se requiere cierta heterogeneidad para que se dé un cierto contraste de opiniones. Se tendrán en cuenta las variables clásicas como edad, sexo, clase social, hábitat, nivel de estudios, actividad, etc., para conformar los grupos de discusión.

En el **análisis** final de la **información** recogida, se estudiarán tanto los temas surgidos y contenidos expresados, como la forma de expresarse, su momento y la situación creada, las respuestas a las opiniones de los demás y si todos los miembros están o no de acuerdo con las conclusiones o juicios emitidos.

LA ENTREVISTA

Puede definirse como una conversación establecida entre dos personas, iniciada por un entrevistador, con el propósito de obtener información relevante sobre algún asunto objeto de estudio. Es un método en el que se obtienen datos a través de la interacción verbal entre personas.

Hay cuatro clases distintas de entrevistas:

- **Estructurada:** aquella en la que el contenido y el procedimiento está decidido y organizado previamente, es decir, la secuenciación y verbalización de las preguntas están perfectamente determinadas sin dejarle excesiva libertad de acción al entrevistador.
- **No estructurada:** en ella el entrevistador tiene mayor libertad y flexibilidad para decidir el contenido, el orden y la manera de formular las preguntas.
- **No directiva:** se deja la máxima libertad al entrevistador con el fin de que el entrevistado consiga expresar sus sentimientos tan plena y espontáneamente como sea capaz.
- **Focalizada:** el entrevistador centra la atención del entrevistado para que profundice en ciertos contenidos que forman parte de su experiencia y que son de interés para el entrevistador.

EL CUESTIONARIO

Es uno de los métodos más utilizados en la investigación social para la recogida de información. El cuestionario ideal es aquel que es claro, actual y diseñado de manera que se minimicen los errores de los encuestados y de los que posteriormente han de tabular los datos. Por otro lado, y dado que la participación suele ser voluntaria, debe ser interesante y suficientemente motivador para conseguir la cooperación de los encuestados.

Las preguntas a introducir en un cuestionario, según la contestación que admitan del encuestado, pueden ser:

- **Abiertas:** la respuesta debe ser elaborada por el encuestado.
- **Cerradas:** el encuestado debe optar por alguna alternativa de respuesta entre las que se ofrecen.