

Grau de Treball Social
Assignatura 33497 Projectes Socials



Professora: Ana Sales Ten

Departament de Treball Social i Serveis Socials

Curs acadèmic: 2021-2022

ÍNDEX

Tema 1. Elements i criteris d'elaboració del pla d'intervenció	Pàgina 1
Tema 2. Metodologies d'elaboració de projectes i ús de diferents intervencions socials	Pàgina 19
Tema 3. Disseny i elaboració de projectes: la fase d'identificació	Pàgina 44
Tema 4. L'elaboració del projecte	Pàgina 72
Tema 5. Projectes socials al territori	Pàgina 92
Tema 6. L'ús d'indicadors, avaluació i el seus processos	Pàgina 93
Bibliografia	Pàgina 103

TEMA 1. ELEMENTS I CRITERIS D'ELABORACIÓ DEL PLA D'INTERVENCIÓ

1. ENFOCAMENT METODOLÒGIC ACTUAL EN TREBALL SOCIAL:

1.1. ANTECEDENTS HISTÒRICS

1.2. PROCÉS DEL MÈTODE BÀSIC

2. LES FASES DEL MÈTODE EN TREBALL SOCIAL:

2.1. NIVELLS DE LA PLANIFICACIÓ: PLA-PROGRAMA-PROJECTE

1. ENFOCAMENT METODOLÒGIC ACTUAL EN TREBALL SOCIAL¹

1.1. ANTECEDENTS HISTÒRICS

A partir dels anys cinquanta i seixanta van tenir lloc una sèrie de canvis socials, polítics i ideològics que van influir directament en l'anàlisi i la reflexió sobre els mètodes tradicionals del treball social: cas, grup i comunitat. Seguint Cristina de Robertis (1988), aquests canvis van ser deguts, entre altres causes, a una transformació de valors que responia a les tendències de reforma i transformació de l'Església Catòlica, la fi de l'estalinisme, la cerca de la identitat llatinoamericana en tots els nivells, el sorgiment de diferents moviments que van posar de manifest la lluita contra la pobresa i la reivindicació de la igualtat, etc. Aquests i altres esdeveniments van portar amb la fi del paradigma funcionalista en les ciències socials i el sorgiment de noves teories que van repercutir considerablement en el treball social.

Aquesta conjuntura sociopolítica, juntament amb el bagatge teòric amb què comptava ja la professió, li va permetre fer un qüestionament de la realitat i de l'activitat en la qual es trobava immersa (Sánchez i Unzueta, 1988). A través del moviment de la reconceptualització es va prendre consciència de les relacions nacionals a llatinoamericana i de l'aprofundiment del coneixement de les condicions estructurals, i es va ampliar la possibilitat de reconèixer teories interpretatives de la realitat social, diferents de les pròpies de l'estructuralisme-funcionalisme.

També es va donar un acostament a la *teoria marxista* i al *mètode dialèctic*, mitjançant els quals es va pretendre crear una teoria del treball social llatinoamericà i trobar un mètode d'acció que incorporara noves tècniques d'intervenció com la promoció de la participació popular, l'acció-reflexió, etc.

En el procés de qüestionament que va suposar la reconceptualització es va criticar el treball social perquè se "*servia de tres mètodes principals i diversos auxiliars, sense advertir que no eren tals, sinó que eren tècniques i procediments aplicats a tres unitats de treball vinculades entre si*" (Kisnerman, 1998). Es buscava elaborar un mètode d'anàlisi de la realitat que s'ajustara a les noves problemàtiques socials i idiosincràsies de cada context. També es va criticar molt especialment que per al coneixement de la realitat

¹ Tots els autors i les referències bibliogràfiques que se citen en aquest tema s'han pres del manual del professor Evaristo Barrera *Metodologia del trabajo social* (2005), que trobareu en la bibliografia de referència de l'assignatura.

el treball social es fera servir la teoria aportada per altres disciplines socials, així com que no es fera investigació o s'elaboraren teories sobre la seua pràctica “*confontent com a tal la teoria sobre com aplicar un determinat mètode*” (Kisnerman, 1998).

Així doncs, aquest va ser un moment d'avanç de la professió i es van superar concepcions resistents a qualsevol tipus de canvi al mateix temps que es buscaven respostes per a una realitat molt diferent d'aquella de la qual provenien els principis i els mètodes clàssics, i es va tractar de tenir en compte per primera vegada els aspectes de la relació teoria-pràctica (Ortega, 1976, citat per Merino, 1994).

A conseqüència de tot això, es determina que els mètodes clàssics formen part *d'un mètode comú d'intervenció en la realitat*. Aquestes reflexions i crítiques dels mètodes tradicionals van tenir prompte ressò als països americans i europeus. La insatisfacció dels treballadors socials respecte a l'eficàcia d'aquests es va deure, segons apunta el professor Manuel Moix (1991), a la falta de connexió d'uns mètodes amb altres i a la necessitat de trobar els elements característics o els genèrics de tots ells. Van sorgir, així, nous processos per a conèixer i intervenir en la realitat i es van establir les bases per a formular nous enfocaments metodològics que permeteren tenir un coneixement més científic de la realitat i una actuació professional més racional, la qual cosa donà lloc a una integració metodològica i a l'elaboració de nous mètodes, com van ser el mètode integrat, el mètode clínic i el mètode bàsic (Torres Díaz, 1987).

El *mètode integrat* sorgeix als EUA en 1959. En el document de la NASW *Working definition of practice of Social Work* es planteja com un mètode general per al treball social el procés del qual té quatre fases: estudi, diagnòstic, execució (tractament) i avaluació, i es planteja que aquest procés integrat es pot aplicar tant a nivell individual, com grupal o comunitari.

El *mètode clínic* l'elabora l'equip de docents de l'Escola de Serveis Socials de la Universitat de Concepció de Xile. El seu objectiu professional es aconseguir una transformació social de les condicions existents a través de l'acció racional realitzada per una persona, que pren consciència del seu valor i dignitat humana. Per aconseguir-ho s'assignen unes determinades funcions al treball social a les qual es fa correspondre una determinada estructura metodològica (Boris de Lima, 1983).

El *mètode bàsic* és considerat com el més coherent i elaborat (Torres Díaz, 1987). Considera que els problemes socials estan més determinats per les condicions estructurals

que per les psicològiques, per la qual cosa es dirigeix a la transformació social global. La seua finalitat és modificar les condicions socials dels individus, per la qual cosa destaca el terme “intervenció” com a substitut del concepte de tractament. El concepte d'intervenció implica comprometre's professionalment per canviar les condicions socials les causes més profundes de les quals són l'ordre mal estructurat (Zamanillo, 1987). Les seues fases són similars a les del procediment científic, atès que parteix de les mateixes consideracions:

1.2. PROCÉS DEL MÈTODE BÀSIC²

1.- INVESTIGACIÓ O OBSERVACIÓ SIGNIFICATIVA

Aproximacions successives

Investigació social

Investigació temàtica

2.- INTERPRETACIÓ DIAGNÒSTICA

Plantejament dels problemes i jerarquització d'acord amb urgències de solució, recursos i actituds de persones, plans i programes.

3.- PLANIFICACIÓ O PROGRAMACIÓ

Pla-Programes-Projectes-Accions

4.- EXECUCIÓ

Organitzar, dirigir, administrar el que s'ha planejat. Estratègia i tàctica.

5.- AVALUACIÓ

Confrontar el que s'ha programat amb el que s'ha fet, mesurar els objectius aconseguits.

Revisar el procés, disminuir els graus d'error i plantejar-se l'objecte d'estudi.

A Espanya, Montserrat Colomer, a diferència d'altres autors, ens ofereix una definició de mètode en treball social que es refereix únicament a l'aspecte de la intervenció professional: “*El mètode és una estructura sistemàtica de procediments, necessària per a obtenir un resultat a través d'un procés de transformació d'una realitat o situació concreta*”, (1987). Després d'analitzar els mètodes existents en aquell moment proposa un nou esquema del mètode de treball social que va suposar a nivell teòric la fi del procés d'afermament del mètode bàsic. Les fases que l'integren són les següents: *coneixement*

² Font: Torres Díez 1987.

global del camp d'acció professional, interpretació de dades, pla de treball, execució i avaluació.

L'autora considera que el mètode és un tot integrat: només podem referir-nos a cadascuna de les etapes i analitzar per separat el seu contingut per a la comprensió i l'anàlisi teòrica, però en la seua realització la integració de les fases és constant, ja que la realitat en la qual actuem no es divideix en parts: en tractar un problema s'està modificant la situació global per intervenció d'altres factors (Colomer, 1979).

En línies generals, s'aprecia un acostament de la nostra disciplina als mètodes de les ciències socials aplicades, que, sense perdre els nostres senyals d'identitat ens permeten ampliar els nostres horitzons epistemològics i metodològics. Mètodes com l'històric, el d'investigació-acció, el quantitatiu o qualitatiu, el comparatiu o crític racional, han estat proposats pels avantatges que aporten tant per al coneixement com per a la intervenció en la societat (de la Red, 1993; Zamanillo, 1987).

Natividad de la Red diu que una vegada que s'ha acceptat la unitat del procés metodològic el treball social es caracteritza per ser un procés d'interdisciplinarietat estructural. Així mateix, en funció de les finalitats que es persegueixen es considera que es tracta d'una metodologia plurifuncional, aplicada a diversos nivells (individual, grupal, comunitari), finalitats (rehabilitació, promoció, prevenció...), situacions (micro, macro). Una altra de les característiques és la globalitat de les fases del procediment, que passa per considerar en tota la seua amplitud la problemàtica en la qual el treball social intervé. Finalment, la integració de la intervenció a través dels serveis orientats a la persona i la intervenció en l'actuació de la política social és una altra de les característiques del procés metodològic (de la Red 1993). Els plantejaments metodològics actuals estan marcats per la flexibilitat i la necessitat d'adaptació del mètode a la realitat (complexa), és a dir, l'objecte d'intervenció del treball social. Això passa necessàriament per la necessitat de fer ús d'una pluralitat de mètodes i enfocaments metodològics. Malgrat aquesta diversificació, hi ha el que podríem dir una *estructura bàsica de procediment* en la pràctica professional.

El *mètode*, en la seua necessitat d'adaptar-se a les característiques de l'objecte d'acció, ha de considerar diferents aspectes segons Nidia Aylwin (1982), com són:

- a) El caràcter d'interdependència dels problemes socials.
- b) La relació estructural dels problemes socials.

- c) La multiplicitat que és necessari tenir en compte en analitzar el problema social.
- d) La dinàmica pròpia de la realitat social en permanent modificació i canvi.
- e) El paper bàsic que juga la participació en tota acció social.

A aquestes peculiaritats del mètode del treball social Natividad de la Red (1993) afegeix que la característica més general és que comporta dos tipus d'operacions diferents: cognitives axiològiques i cognitives praxiològiques. Així mateix, la plurifuncionalitat en diversos nivells: individu, grup, comunitat, o macrosocial i microsocia, és un altre dels seus trets distintius.

En aquest sentit el treball social ha d'entendre's com una activitat articulada a partir d'uns supòsits de racionalitat, orientada científicament pel coneixement (Barbero 2003), la qual cosa significa que ha d'haver-hi uns coneixements previs sobre les problemàtiques en què s'intervindrà, així com sobre l'àrea geogràfica, el context sociopolític, la població o grup destinatari, etc. S'ha de tenir a més un conjunt d'objectius i activitats, metodologies, elements organitzatius, fonts de finançament, etc., que suposen el programa d'intervenció del projecte. I, finalment, una vegada que el projecte està en marxa, s'han d'elaborar una sèrie de resultats i valoració d'impactes de les accions dels actors.

En una d'aquestes perspectives, en concret en l'operativa, el mètode, com és ben sabut, és considerat com una estructura de procediments i un procés en desenvolupament. Durant la dècada dels anys setanta es dissenya un model bàsic per a una pràctica sistematitzada, és a dir, l'*estructura bàsica de procediments* a la qual ens referíem abans. Es va acceptar que per establir una pràctica clara, organitzada i estructurada, el treballador social ha de seguir un procés que es desenvolupa en diverses fases, encreuades entre si, i solament exposades en ordre successiu a efectes didàctics (Howe 1999). Les fases d'aquest procés són aplicables a totes les dimensions del treball social: intervenció individual-familiar, intervenció col·lectiva (grup, comunitat).

Per a Cristina de Robertis i Henri Pascal (1994), des d'un punt de vista d'ordre lògic, aquesta estructura bàsica té les etapes següents estretament interrelacionades:

- Problema social o demanda, punt de partida de la intervenció social.
- Anàlisi de la situació.
- Avaluació preliminar i operativa.

- Elaboració d'un o diversos projectes d'intervenció, confrontació i negociació del projecte del treballador social amb el client i el de l'organisme ocupador, la qual cosa desemboca en el contracte.
- Posada en pràctica del projecte comú i de les intervencions triades.
- Avaluació dels resultats.
- Clausura de la intervenció.

Aquestes fases o etapes, com afegirà Cristina de Robertis (2003), poden indicar-se en ordre lògic i separar-se amb finalitats d'estudi, però en la pràctica es presenten de manera simultània. La mateixa autora ho explica així: *“En el transcurs d'una sola entrevista, el treballador social està enfrontat a una realitat canviant, es veu obligat a captar-la, analitzar-la i transformar-la, tot alhora. Identifica una demanda, recull la informació, avalua, construeix hipòtesis, utilitza diverses formes d'intervenció, preveu les gestions que s'han de fer (...), les fases del mètode s'encreuen sense confondre's ni excloure's”*, (2003).

Manuel Barbero (2003) coincideix pràcticament amb l'estructura d'operacions i insisteix, igual que Cristina de Robertis, en la idea de presentar-lo com un model en espiral per comprendre així el seu caràcter obert i la retroactivitat de les operacions sobre el coneixement, la seua possibilitat de redefinició a mesura que sorgeixen noves dades i que obliguen a repensar les possibles intervencions. S'entén per tant que la comprensió del problema i l'augment del coneixement són permanents (tant per a comprendre'l com per a intervenir). Plantejament epistemològic i metodològic imprescindible, dirà aquest autor, tenint en compte el tipus de fenòmens amb els quals es treballa. L'estructura d'operacions per si sola no garanteix que s'estiga realitzant una activitat orientada científicament. Compartim en aquest sentit amb Manuel Barbero l'afirmació següent: *“A més d'establir un ordre d'operacions, s'han de connectar amb els coneixements científics; per tant, és en la combinació d'activitats d'acció, de reflexió sobre l'acció i de redefinició de l'acció, on el treball social aconsegueix el caràcter de disciplina.*

2. LES FASES DEL MÈTODE EN TREBALL SOCIAL

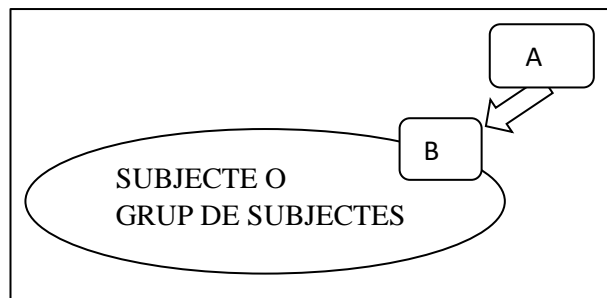
En aquest capítol tractem de recollir les principals inquietuds que planteja el mètode en treball social a través de l'estudi de les fases, ens referim a les aportacions de diferents autors i seguim la proposta desenvolupada per Evaristo Barrena. A partir d'aquesta proposta fem un acostament tan exhaustiu com és possible al mètode i el seu procés en treball social.

Primera fase: l'ESTUDI-INVESTIGACIÓ

L'estudi es considera la part essencial que antecedeix tot el procés metodològic en treball social i se'ns mostra com un dels moments en els quals diferents autors insisteixen de forma més notable. Segons diu Montserrat Colomer, aquesta primera fase del mètode de treball social (que denomina "coneixement global del camp d'acció professional"), té com a objectiu general situar el treballador social enfront del seu camp d'actuació, en una visió global i integrada. En aquest sentit diu: "*La característica principal és la cerca i ordenació d'elements cognoscitius per a fer un estudi tan complet com siga possible del camp del treballador social*", (Colomer, 1974). L'autora descompon el moment metodològic en tres submoments o subfases que han de seguir els treballadors socials:

- Delimitació de l'àrea d'acció professional.
- Estudi del camp de treball.
- Formulació d'hipòtesis de treball.

Seguint Evaristo Barrena, un dels aspectes més importants que destaquen del treball social és el fet que l'estudi, quan està referit a persones (grups, famílies, subjectes), ha de fer-se atenent dues etapes o moments molt ben delimitats i que van d'allò més general a allò més particular, d'allò més extern a allò més intern, des d'allò més públic a la persona. La seua representació gràfica és la següent:



L'estudi en treball social té unes característiques molt adequades a l'objecte i sobretot a la qüestió de com s'aconsegueix la informació fent ús de diferents tècniques. Segons la tècnica que use el treballador social haurà de prestar més atenció a unes o a altres pautes de treball.

En síntesi, direm que quan fa un estudi el treballador social ha d'acostar-se al camp, a l'objecte amb coneixements teòrics suficients i importants que li permeten encertar tant com siga possible i fer més fiables les seues conclusions, però també i sense perdre'ls de vista els seus coneixements teòrics, els seus procediments i les tècniques que utilitze, encara que pugen procedir d'altres disciplines. D'aquesta forma, en línies generals, podem dir que l'estudi estarà condicionat per la finalitat que es pretenga aconseguir i per les limitacions i els elements que influeixen en la seua realització. La importància del procés és que amb les informacions que s'obtenen amb l'estudi el treballador social podrà plantejar-se hipòtesis de treball que li permetran continuar amb el procediment metodològic.

Per a Ander-Egg (1990) la fase d'investigació (estudi) en treball social té les etapes o moments següents:

1. Formulació del problema.
2. Disseny de la investigació.
3. Constitució de l'equip investigador.
4. Elecció dels mètodes (models) i tècniques que s'utilitzaran.
5. Organització del material de consulta.
6. Determinació i selecció de la mostra.
7. Prova prèvia d'instruments i procediments.
8. Preparació de la comunitat, del grup, de la institució o dels subjectes amb els quals es realitzarà la investigació.
9. Obtenció i recollida de dades.
10. El coneixement provinent de la pràctica.
11. Classificació de les dades mitjançant la seua codificació i tabulació.
12. Anàlisi, elaboració i interpretació de les dades.
13. Elaboració de l'informe sobre els resultats de l'estudi.

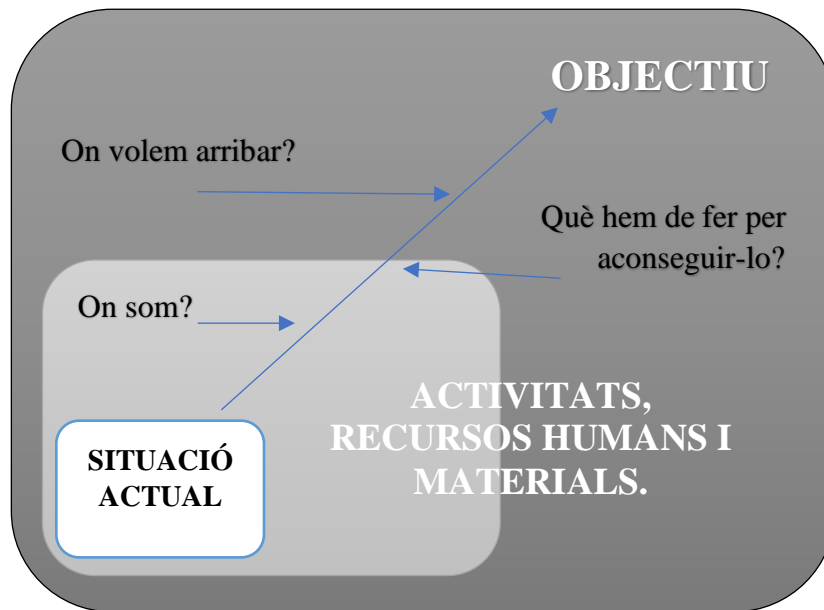
Segona fase: EL DIAGNÒSTIC

Aquest moment metodològic en treball social correspon a la interpretació significativa de les informacions i les dades obtingudes i elaborades en la fase d'estudi-investigació. Així doncs, el diagnòstic es basarà sempre en un estudi o recollida de dades que, relacionades entre si, permeten arribar a una síntesi i a una interpretació (Rosell, 1993). Per part seua, Colomer diu que en treball social la paraula “diagnòstic” s’ha utilitzat per a referir-se al judici professional que el treballador social fa sobre una situació o problema (Colomer 1974).

Ander-Egg diu que la paraula “diagnòstic” s’entén com “conèixer a través” o “conèixer per mitjà de”. Per aquest motiu, a manera de síntesi, es pot dir que el diagnòstic és la conclusió de l’estudi o investigació, expressada en un judici comparatiu sobre una situació donada (1990). En funció d’això, la informació que elabore el diagnòstic haurà de sistematitzar-se segons:

- El tipus i la naturalesa dels problemes i necessitats.
- La magnitud dels problemes i necessitats.
- Les característiques i les causes de les situacions problema estudiades.
- La jerarquitització de les situacions problemàtiques.
- Els coneixement dels recursos disponibles.
- La comprensió del context en què s’executa el programa o projecte i dels factors determinants i/o dominants en relació amb el que es vol realitzar.

Podem entendre el diagnòstic com la fase prèvia a la planificació que ens permet fer una anàlisi de la realitat social en la qual intervindrem. Per això hem de ser conscients que, com tota realitat social, el diagnòstic és dinàmic i està subjecte a canvis. El quadre esquema següent és una representació gràfica del que implica la fase del diagnòstic entès com un procés d’anàlisi per a produir el canvi esperat.



Barrena (2005) diu que les principals pautes que s'han de tenir en compte per al diagnòstic són les següents:

1. S'han de fer els estudis i les investigacions que es necessiten per a l'acció. No és fàcil decidir sobre la informació mínima indispensable. Normalment s'estudia molt més del que es necessita.
2. Per determinar una situació, a més dels factors econòmics i socials (que són els que normalment s'analitzen), cal atendre també els aspectes polítics, institucionals culturals i psicosocials.
3. És necessari considerar els factors endògens (principalment la situació de dependència) que influeix en la situació que és motiu d'estudi i programació.

Per completar aquesta visió sobre el diagnòstic acudim a les aportacions de Natalio Kisnerman (1971) que parla de tres tipus de diagnòstic:

- Procés de diagnòstic o diagnòstic preliminar, referit a la recollida de dades a partir de la informació que el treballador social obté en relació amb la persona o grup, que correspon al que anomenem estudi.
- Formulació diagnòstica o diagnòstic operatiu, referit al moment en què el treballador social fa el judici sobre la naturalesa del problema i els factors que el determinen i pot planificar la intervenció.
- Diagnòstic terminal, referit a l'avaluació final del procés d'ajuda.

Teresa Rosell, quan tracta del diagnòstic dins del context de l'entrevista en treball social el defineix de la manera següent: *“La interpretació de dades o diagnòstic és una necessitat i una responsabilitat professional que no es pot eludir, que ha d'incloure el punt de vista de l'entrevistat, que s'ha de compartir amb ell fins al punt que siga possible, però que en la seua formulació i en la seua base teòrica és un assumpte estrictament professional”* (1989). De fet, com diu Barrena (2005), *“l'elaboració del diagnòstic i la possibilitat de formular-lo és un privilegi i un distintiu d'exclusivitat del treball social”*.

Tercera Fase: LA PLANIFICACIÓ

Si no saps on vas, qualsevol camí t'hi portarà.

Proverbi de l'Alcorà

Cap vent és favorable per a qui no sap on va.

Sèneca.

Habitualment, tots planifiquem de manera inconscient la vida diària, decidim fer certes coses i deixar de fer d'altres, veiem quins recursos tenim i de quant de temps disposem i valorem quina és la millor alternativa per a aconseguir allò que volem emprant millor aquests recursos. El sentit comú ens diu que si volem que alguna cosa isca com ens agradaria, ho hem de planificar, ja que si no, *“les coses que es deixen a l'atzar tendeixen a eixir malament”*.

Planificar es converteix en una activitat essencial, la planificació és una gran eina que ens permet decidir com optimitzar els recursos, ens ajuda a prendre decisions sobre la prioritització dels objectius, els problemes i les necessitats (no tot es pot fer al mateix temps), i a seleccionar el mètode més adequat per a fer una intervenció de qualitat. Si hem d'optimitzar recursos, reduir el marge d'error en les nostres decisions o fer una intervenció de qualitat, la planificació és una de les nostres grans aliades.

En aquesta fase el treballador social considera els actes que es duran a terme en el moment de l'execució. S'organitzen les accions, els procediments, els models que s'utilitzaran, les tècniques, els instruments, els suports i els recursos que es necessiten.

Per a Colomer, aquest moment metodològic implica per al treballador social anticipar-se al futur, *“la qual cosa implica un realisme pràctic alhora que una confiança en les forces racionals i en els instruments i mitjans de què disposa per a arribar a aconseguir la*

transformació necessària dels fenòmens socials” (1974). En aquest procés el treballador social també ha d'enunciar els possibles obstacles i/o dificultats amb les quals es pot trobar durant el desenvolupament de l'acció.

Ander-Egg diu: “(...) *la planificació com a mètode i tècnica de racionalització en l'ús de mitjans i recursos i en el procés de presa de decisions, amb la finalitat d'aconseguir determinats objectius a través d'accions, s'ha de fer en un termini determinat, i, s'aplica o es pot aplicar a qualsevol activitat per la qual un individu, grup d'individus o institució vol aconseguir determinats objectius*” (1976).

J. L. Sarasola, basant-se en altres autors, fa la següent classificació de principis bàsics de la planificació (2001): *coherència, funcionalitat, equilibri, flexibilitat, pertinència i economia*, i agrupa els elements de la planificació de la forma següent:

- 1.- Punt de partida.
- 2.- Capacitat de modificació.
- 3.- Responsabilitat per a planificar.
- 4.- Recursos disponibles.
- 5.- Elecció d'un mètode.

Espinoza (1984) identifica els marcs de la planificació següents:

Marc global: és un conjunt d'antecedents generals que conformen l'estratègia per a abordar una situació problemàtica. *El seu instrument és el pla.*

Marc específic: és el conjunt d'antecedents que conformen el detall de les activitats o mitjans que s'utilitzaran per a l'execució d'un pla. *Els seus instruments són el programa i el projecte.*

Marc operatiu: és l'ordenament integrat de les diferents activitats que han estat definides per tots els projectes d'un pla d'acció a fi de posar ordre i coherència en la seua execució. *Els seus instruments són els gràfics de programació.*

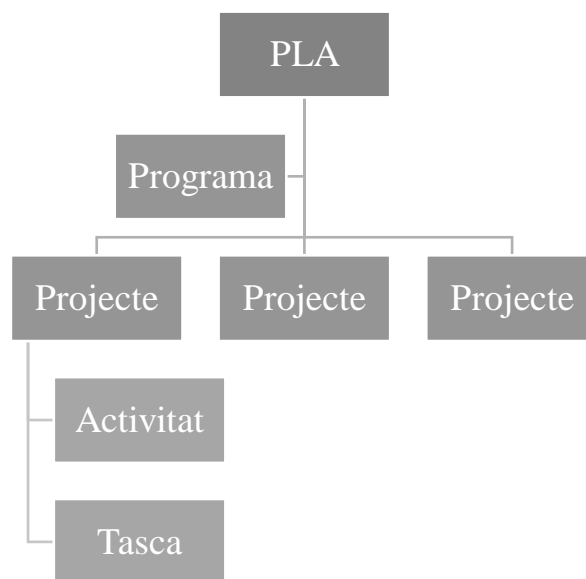
2.1. NIVELLS DE LA PLANIFICACIÓ: PLA-PROGRAMA-PROJECTE

Per a Ander-Egg aquestes expressions no es poden utilitzar indistintament amb el mateix significat, perquè tenen un abast molt diferent, almenys quan s'usen les tres en un mateix context per a distingir nivells de planificació:

- **Un projecte** es refereix al component o unitat més petita que forma part d'un programa.

- **Un programa** fa referència a una constel·lació o conjunt de projectes relacionats i coordinats entre si, tots ells com a parts d'accions que s'han de realitzar per aconseguir les metes i els objectius del pla dins d'un període determinat.
- **Un pla**, en canvi, es refereix a l'aspecte global de totes les activitats del procés de desenvolupament dins d'un període determinat (generalment més d'un any).

Per a aquest autor els nivells de la planificació també es poden entendre en funció del temps que pretenen planificar i els denomina de llarg termini, de mitjà termini i de curt termini en funció de la dimensió temporal.



García i Ramírez diu: “Un pla es desenvolupa a través de diferents programes, simultanis o successius. Finalment, els projectes s’executen a través d’actuacions, unitat mínima a l’efecte de planificació. Per sota d’aquestes, les “tasques o activitats”, l’ordenació de les quals està fora del disseny previ del procés i formen part de l’ordre quotidià, en el qual l’agenda de treball és l’instrument menor” (1996).

En el quadre següent es mostren els diferents nivells de la planificació

TIPUS DE PROGRAMACIÓ SEGONS LA SEUA DURACIÓ	INSTRUMENT	CARACTERÍSTIQUES	DURACIÓ
A LLARG TERMINI	PLA	1.- És de caràcter global. 2.- Fixa objectius i metes. 3.- Identifica els mitjans que s'empren per a aconseguir els objectius i les metes	Sol durar uns anys, per exemple plans triennals o quinquennals.
A MITJÀ TERMINI	PROGRAMA	1.- És més específic. 2.- Fixa objectius i metes concretes. 3.- Identifica projectes que el componen.	Sol durar un any pressupostari.
A CURT TERMINI	PROJECTE	1.- És la unitat més concreta. 2.- Fixa objectius específics i metes a curt termini. 3.- Dona un detall de les accions per a aconseguir els objectius i les metes.	Sol durar un any o menys.

Font: Espinoza Vergara (1984): *Programació: Manual per a treballadors socials*.

Quarta fase: L'EXECUCIÓ-INTERVENCIÓ

Després d'un bon recorregut arribem a la fase metodològica del treball social en què tot l'anterior es vessarà sobre la realitat social. És el punt d'acció i inflexió de l'activitat professional i disciplinar (Barrena, 2005). En aquest moment, tot el que s'ha planificat que emana del que s'ha diagnosticat i que prové del que s'ha estudiat cobrarà realitat per fer-se praxi activa de canvi.

Aquesta acció del canvi sobre la realitat social és precisament l'objecte d'acció que dona sentit a tot el procés metodològic del treball social. Sobre això, Colomer diu: *"I és que es pot dir que és precisament en l'execució on es dona l'element específicament professional. Un estudi o una planificació pot tenir diverses finalitats: l'execució està marcada per l'activitat professional, dins dels límits de les funcions de l'assistència social, i està dirigida a aconseguir un resultat d'acord amb l'objecte del treball social"* (Colomer, 1974).

Teresa Rosell (1993) diu que el terme “intervenció” fa referència al moment d’actuació que segueix l’estudi i la interpretació de dades, en l’atenció tant individual com grupal, institucional, comunitària, familiar, etc. Són molts i molt importants els elements que influeixen en l’elecció de la forma d’intervenir sobre la realitat. Això ens fa reflexionar sobre els diferents tipus d’intervenció i/o execució en la nostra disciplina salvant els nivells d’intervenció en què es pot operar. Un exemple de classificació de les intervencions és el quadre següent, en el qual adaptem la proposta de Cristina de Robertis (1986).

Intervencions directes	Intervencions indirectes
Aclarir-secundar	Organització-documentació
Informar-educar	Programació i planificació de noves intervencions
Persuadir-influir	Intervencions sobre les persones
Controlar-exercir autoritat	Col·laboració amb altres treballadors socials
Posar en relació-crear noves oportunitats	Intervencions en organismes socials
Estructurar una relació de treball amb altres	Intervencions indirectes

A manera de síntesi, Ander-Egg (1990) proposa la següent classificació de formes i tipus d’intervenció del treballador social:

1. Segons la finalitat tècnica de l’activitat: assistencial, rehabilitadora, preventiva, promocional.
2. Segons el caràcter o tipus d’activitat: gestió, administració, terapèutica, educativa, animació-promoció.
3. Segons les escales d’actuació: escala macrosocial, escala microsocial.
4. Segons els sectors d’intervenció: majors, joventut, dona...
5. Segons els agents de prestació: públic (organismes governamentals) privat (les ONG).
6. Segons els àmbits d’acció: institucional, territorial...
7. Segons els nivells d’actuació: individual, grupal, comunitari.

És evident que tota etapa metodològica de la intervenció-execució es dona o es du a la pràctica aplicant i utilitzant tota l'amalgama de tècniques, instruments i models operatius d'intervenció del treball social.

Per finalitzar aquest apartat és interessant incloure una apreciació final, un petit consell en extrem valuós de Teresa Rosell (1993). *“(…) el treballador social ha de començar l'ajuda, la intervenció en el punt on es troba el client. Aquesta frase forma part de la regla d'or del treball social (…)”*.

Cinquena fase: L'AVALUACIÓ EN TREBALL SOCIAL

Ens centrem ara en l'última etapa o fase del mètode del treball social en la qual aprofundirem en centrar-nos en l'elaboració de projectes socials. Ara ens limitarem a recollir algunes definicions que considerem significatives sobre l'avaluació en treball social i que ens permeten tancar aquesta part de la presentació del mètode.

Espinoza entén per avaluar: *“comparar en un instant determinat el que s'ha aconseguit mitjançant una acció amb el que s'hauria d'haver aconseguit d'acord amb una programació prèvia”* (1986), (reprenem aquesta definició per a aprofundir sobre ella).

En opinió de Montserrat Colomer l'avaluació és un procés crític referit a accions passades amb la finalitat de constatar, per aprovar o per desaprovar, els progressos aconseguits en el pla proposat i fer, en conseqüència, les modificacions necessàries respecte a activitats futures:

“L'avaluació exigeix una actitud de gran sinceritat i d'acceptació dels propis límits i dels errors dels altres. No avaluem per justificar-nos ni per rebre una bona qualificació professional, sinó per conèixer millor el treball realitzat, la realitat estructural, per descobrir noves perspectives d'acció, aprofundir en la problemàtica que ens ocupa i aprofitar al màxim els recursos disponibles. La capacitat d'avaluació està en relació directa amb la maduresa personal i professional. Cal saber acceptar els aspectes que resulten negatius i valorar els positius, però cal fugir tant d'una actitud d'autojustificació com d'una d'autocàstig. L'avaluació ajuda a formar-se un esperit crític i reflexiu, necessari per a l'acció dirigida a aconseguir uns resultats dins d'una línia de treball proposada” (Colomer, 1974).

En línies generals, podem dir que avaluar suposa fer marxa enrere en les fases metodològiques. És com fer revisar el procediment metodològic que s'ha executat, però aquesta vegada des del final d'aquest, des del moment en què acabem d'aplicar-lo. Colomer assenyala que en primer lloc cal analitzar quina ha estat l'acció que s'ha realitzat: si ha estat prevista en el pla o bé si han sorgit activitats noves, on han sorgit majors dificultats o si s'han aconseguit millors resultats.

Així mateix, l'avaluació ha de referir-se a les tècniques utilitzades per a comprovar si han estat eficaces. A la llum d'aquestes noves experiències s'enriquiran els elements interpretatius que hem trobat anteriorment, així com també les dades d'estudi per al coneixement global del camp d'acció.

Per la seua part, Ander-Egg considera que per entendre bé l'avaluació i l'adequació del seu ús per part del treball social és necessari tenir en compte els següents principis inherents a aquesta:

- La validesa: l'avaluació compleix amb aquest requisit.
- La confiabilitat o fiabilitat: referit al fet que es tracta d'un procediment segur.
- L'objectivitat: els fets s'avaluen tal com es donen en la realitat.
- Practicitat: referida tant al criteri d'utilitat, com a l'adequació del model utilitzat amb la destinació que es vulga donar a les conclusions i recomanacions.
- Oportunitat: l'avaluació s'ha de fer en el moment en què es poden introduir correctius en el programa o projecte.

Per concloure resulten interessants les paraules de Cristina de Robertis sobre l'avaluació qualitativa/quantitativa:

“El terme avaluació ens sembla preferible per a indicar la gestió del treballador social. Avaluació vol dir “estimació del valor, de la quantitat, de la importància o de la grandària de les coses. Apreciació i perícia són els seus sinònims.

Avaluar significa, doncs, apreciar de manera aproximada, donar una opinió sobre alguna cosa com a expert. Recordem, no obstant això, que avaluació rarament indica una possibilitat de mesurament exacte, sinó més aviat una aproximació quantitativa i qualitativa” (1986).

TEMA 2. METODOLOGIES D'ELABORACIÓ DE PROJECTES I ÚS DE DIFERENTS INTERVENCIONS SOCIALS

1. DE LA NECESSITAT D'INTERVENIR A LA NECESSITAT DE PLANIFICAR

1.2. LA INTERVENCIÓ EN SITUACIONS D'EXCLUSIÓ SOCIAL

2. LA PARTICIPACIÓ: L'ALTRE NECESSARI

3. LA PLANIFICACIÓ A TRAVÉS DELS PROJECTES D'INTERVENCIÓ

4. EL DISSENY DE PROJECTES SOCIALS

4.1. LA GESTIÓ DEL CICLE DEL PROJECTE: EL MÈTODE IFFE

1. DE LA NECESSITAT D'INTERVENIR A LA NECESSITAT DE PLANIFICAR

Les polítiques de focalització de l'acció social de l'Estat estan fonamentalment preocupades per garantir al màxim l'efectivitat i l'impacte social de les accions i intervencions empreses. En tal situació, adquireix especial interès la relació entre l'assignació dels recursos i la recepció d'aquests pels beneficiaris, així com la qualitat i pertinència de les accions i intervencions que es duen a terme. Així doncs, desenvolupar intervencions que incorporen en el seu disseny, execució i avaluació, criteris de qualitat i pertinència és el desafiament dels qui elaboren projectes de tipus social avui dia.

La pertinència de l'assignatura en el context dels estudis de treball social queda més que justificada quan considerem necessària una intervenció. Ara bé, perquè una intervenció aconsegueixi la seua fi ha d'estar planificada correctament. Per això, en la planificació els projectes es converteixen en un instrument essencial en treball social. D'una manera molt elemental i com primera aproximació Ander-Egg diu: *“Programar o crear un projecte és l'acció consistent a utilitzar un conjunt de procediments i tècniques mitjançant les quals s'introdueix una major racionalització i organització en un conjunt d'accions i activitats previstes per endavant, amb les quals es pretenen aconseguir determinades metes i objectius per mitjà de la utilització d'instruments preferibles”* (1990).

La paraula projecte s'utilitza per a designar el propòsit de fer alguna cosa. Però quan hem de fer alguna cosa? Quan hem d'intervenir? La meua experiència professional com a treballadora social em fa posicionar-me davant l'assignatura de projectes socials com una de les més importants quan ens posicionem professionalment davant de situacions problema o necessitats, que requereixen una intervenció. Així doncs, la intervenció ha de ser planificada, programada, i concretada en termes senzills i clars, i sempre que siga possible ha de comptar amb la participació de la persona, el grup o la comunitat afectada. Ens detindrem un moment a reflexionar sobre la intervenció i la planificació com a aspectes fonamentals en el desenvolupament i elaboració dels projectes socials.

Com a primer punt cal assenyalar que quan intervenim es fa per a alguna cosa, s'intervé a partir d'una concepció ideal sobre com han de ser les coses. L'àmbit de la intervenció és l'àmbit de la pura pràctica, però cap pràctica es fa en el buit. Tota pràctica es fonamenta

en una concepció ideològica, en una visió del món, conformada per la posició que cadascú ocupa en aquest, i de la mateixa manera recolza en una teoria que tractarà de ser explicativa del fenomen, del fet o de la cosa sobre la qual es pretén intervenir.

Centrant-nos en la intervenció social podem distingir tres enfocaments que cal atendre: un enfocament *humanitari*, un enfocament *jurídic* i un enfocament *polític*.

1. *L'enfocament humanitari* és entès com una preocupació pel proïsme, basada en l'humanisme, que equival a un enfocament de les coses segons el qual tot saber i activitat han d'orientar-se al bé de l'ésser humà. És en essència l'enfocament dels drets humans en el qual s'origina el treball social internacional.
2. *L'enfocament jurídic* recolza en la dimensió del que és obligatori per al col·lectiu i es refereix al compliment de les obligacions dels ciutadans i a la capacitat de fer-les complir per part de l'autoritat que tenen les institucions de l'Estat. Tot això ordenat per un marc normatiu, per exemple: llei 3/2019, de 18 de febrer, de serveis socials inclusius de la Comunitat Valenciana; llei 39/2006, de 14 de desembre, de promoció de l'autonomia personal i atenció de les persones en situació de dependència; llei orgànica 4/2000, d'11 de gener, sobre drets i llibertats dels estrangers a Espanya i la seua integració social, etc.
3. *L'enfocament polític* comporta una orientació al bé públic, mitjançant l'ordenació i organització de la cosa pública utilitzant els recursos i els poders disponibles, com per exemple els plans estratègics: tercer Pla Estratègic de Drogodependències i Altres Trastorns Addictius de la Comunitat Valenciana, el segon Pla Integral de la Família i la Infància o el Pla Valencià d'Inclusió i Cohesió Social (PVICS).

Qualsevol d'aquestes perspectives pot constituir una motivació per a l'acció i per a la intervenció. És freqüent que hi haja múltiples encreuaments entre elles: entre l'exigència ètica, la necessitat de donar resposta a qüestions que demanen l'exercici legítim i convenient del poder públic i la necessitat d'aplicar coactivament les normes legals que regulen la vida en comú (Gasten, L. 2004).

Si aquests enfocaments constitueixen una motivació per a l'acció, la forma en què l'actuació es porta a terme té en el seu horitzó una concepció ideal del que ha de ser un adequat acolliment i integració dels beneficiaris.

QUÈ ÉS LA INTERVENCIÓ SOCIAL? Amb el diccionari a la mà podem trobar una doble accepció del terme *intervenció*:

1. Intervenció com el fet de prendre part en un assumpte.
2. Interposar un la seua autoritat o poder.

En realitat, en qualsevol intervenció pot haver-hi una mica d'aquestes dues coses: un interès per comprometre's a canviar el curs dels fets i una imposició de determinades solucions, que recolza en l'autoritat que dona estar situat en alguna posició favorable en una estructura de poder. D'aquesta manera, la intervenció pot estar legitimada pel fi positiu que persegueix, però també pot ser legítim retirar-se de la intervenció amb la finalitat de no crear ni prolongar situacions de dependència. Quan acompanyem la intervenció amb el cognom de social, ens estem referint d'una manera més concreta a l'activitat de determinats grups d'agents professionals i la seua acció quan recau sobre algun segment de la realitat social.

Encara que la intervenció social no es pot considerar el camp propi ni exclusiu de cap agent professional, són fàcilment identificables no sols en les orientacions metodològiques, sinó també en els principis que la formen, els trets de la disciplina del treball social. Actualment usem el terme intervenció social com fa uns anys utilitzàvem el d'acció social com a sinònim d'actuar amb i sobre les persones i el seu entorn social.

PER QUÈ INTERVENIR? L'objecte de la intervenció social és l'observació i la constatació de l'existència d'una situació de carència, d'una necessitat, d'un desajustament o d'un desequilibri estructural. Hi ha dos trets estructurals de la societat actual que han d'estar presents en l'anàlisi de qualsevol fenomen, que són: la complexitat i la conflictivitat, tots dos són aplicables a les situacions que cada moment històric ens dona (per exemple l'adaptació de programes de serveis socials municipals després de la gran destrucció d'ocupacions derivada de la crisi econòmica de 2008 o l'adaptació dels recursos per a fer front a la crisi social derivada dels efectes de l'epidèmia del covid-19, que va reconvertir algunes prestacions bàsiques dels serveis socials en serveis essencials).

La complexitat prové de la multicausalitat de cada fenomen i de les múltiples interrelacions que es donen entre ells, de tal manera que pot haver-hi repercussions en cadena davant de qualsevol modificació que hi haja en algun, per molt aliè que aparentment siga. Això significa també que qualsevol acció (intervenció) pot tenir efectes

tant desitjats com no desitjats, alhora que efectes multiplicadors. Aprendre a guiar-se en l'interior de realitats complexes és el gran desafiament del moment, ja siguen els serveis públics, ja el tercer sector, ja les comunitats, ja les organitzacions socials.

La conflictivitat es refereix a la presència d'interessos diferents davant de qualsevol situació que pugnen per imposar-se, la qual cosa augmenta la dificultat de la presa de decisions. Seguint una proposta que va formular el professor García Roca en 1987, mantenim que hi ha tres àrees de conflictivitat importants: econòmica, política i cultural, que no sols s'interrelacionen entre si, sinó que a més es retroalimenten, però que hem d'analitzar amb la mirada de 2021.

Conflicte econòmic: històricament s'ha basat en el repartiment desigual de la riquesa, que ha donat lloc a fenòmens de dualització observables i que avui dia ja no sols es produeix entre països (països desenvolupats o en vies de desenvolupament), sinó en l'interior dels països desenvolupats (és el que els analistes diuen *sud en el nord*).

Conflicte polític: naixia de la delegació de l'exercici del poder democràtic en la classe política, que va tenir com a conseqüència un distanciament entre aquesta i una part de la societat civil, que mostra la seua apatia i desinterès amb una baixa participació social (manifestacions de suport o reivindicació, com en les eleccions). Un altre aspecte que cal considerar és el paper determinant que juguen els mercats en la graduació de les economies afeblint el paper dels Estats i de la democràcia. Finalment, la polarització dels partits polítics, la falta de pactes i consens per a la gestió pública s'ha radicalitzat en els últims anys (tant a Espanya com en el si dels Estats membres de la UE), traspasa els murs dels parlaments i es tendeix a "fer política" en les xarxes socials fent partícip la societat civil, no de la presa de decisions, sinó de l'enfrontament entre postures i, en conseqüència, traspasant el conflicte polític a la societat civil.

Conflicte cultural: referit al diferent accés als béns culturals, diferent oferta cultural, amb predomini d'una cultura de masses homogeneïtzadora i uniformitzant, fonamentada i orientada a incentivar el consum, així com diferent oferta educativa que produeix una nova segregació entre els que saben i els que no saben en una època en què el coneixement tècnic superespecialitzat suposa també control i poder, i al greuge per l'oferta educativa en la llengua vehicular.

També hem de contemplar el conflicte cultural en les reivindicacions dels moviments feministes actuals, basades en el principi d'igualtat de drets entre homes i dones, esment

especial del senzill, però clar eslògan de 2020 “ens volem vives, lliures i felices”. Així com les reivindicacions del moviment social LGTBI, en favor de la normalització i el reconeixement de drets de les persones respectant la seua orientació i identitat sexual. I per descomptat, la lluita del moviment antiracista que apel·la al compromís institucional i social per un tracte igualitari per als qui són d’origen migrant indistintament de la seua situació jurídica.

Atenent aquesta complexa anàlisi dels conflictes es requereix tenir en compte els factors individuals, econòmics, culturals i polítics, que s’entremesclen i competeixen, tant en el moment de l’anàlisi per al diagnòstic d’una situació, com en el de la posada en pràctica de les mesures desitjades o possibles.

PER A QUÈ INTERVENIR? Si la causa de la intervenció està en la presència d’una situació de carència o injusta que motiva l’acció bé per raons humanitàries, polítiques o jurídiques, la finalitat de la intervenció ha de ser el canvi, la modificació d’aquesta situació, ja siga a través de la satisfacció de les necessitats individuals o grupals, ja de la resolució de problemes sovint complexos i travessats per un embull d’interessos en conflicte.

Es tracta d’un canvi planificat que s’origina en la decisió d’esforçar-se deliberadament per millorar la situació d’una persona, d’un grup, d’una comunitat, d’una organització o d’algun altre col·lectiu, i en la d’obtenir ajuda (ja siga a través del finançament de l’acció, de l’assignació de recursos específics, de l’acció comunitària, o d’altres) amb el fi de fer la millora.

A manera de resum cal recordar que hem parlat de (1) satisfacció de necessitats i (2) resolució de problemes. Tots dos constitueixen l’objecte de la intervenció i estan presents en la intervenció social. Tant la cobertura de les necessitats humanes dels qui estan en situació de risc social o exclusió, com la resolució dels problemes col·lectius que en el seu procés d’integració es plantegen, seran amb freqüència l’objectiu final de qualsevol acció que ens plantegem fer a través d’un projecte d’intervenció social.

QUI INTERVÉ? A l'hora de determinar qui intervé podem assenyalar que poden ser institucions o agents professionals.

ORGANITZACIONS O INSTITUCIONS entre les que podem distingir:

- *Institucions públiques*, perquè s'entén que hi ha una responsabilitat de tots en el benestar de tots i tal responsabilitat es diposita en òrgans de l'administració, ja siguin (1) serveis socials municipals amb un caràcter més global i polivalent, o (2) serveis socials específics dirigits als sectors de la població que necessiten una atenció específica (menors, dependents, els qui pateixen addiccions, etc.), els quals han de proveir mitjans per a les finalitats establertes.
- *Institucions privades* que desenvolupen programes o prestin serveis complementaris en el camp de l'acció social. En aquest grup és important diferenciar entre (1) les organitzacions no governamentals i fundacions, que intervenen a favor d'una societat més justa i inclusiva, moltes vegades amb projectes de caràcter pioner o avançat a causa de la seua major adaptabilitat i que ho fan sense fi de lucre, i (2) el sorgiment d'empreses amb ànim de lucre dins del sector serveis socials específics, que tracten de cobrir llocs als quals el sector públic i/o el tercer sector no arriben, com per exemple les residències dels majors, els centres de dia per a la tercera edat, entre altres.

El més freqüent en la intervenció social és que hi haja una confluència de tots dos sectors en la provisió de serveis. Hem d'assenyalar que el sector públic té un paper normatiu i garantista, mentre que el sector privat (que en matèria de benestar social ha estat fins fa un parell de dècades fonamentalment de caràcter no lucratiu), podrà tenir iniciatives més flexibles. En tot cas, la complementarietat de tots dos es considera positiva per a augmentar l'eficàcia i la rendibilitat dels esforços i els recursos aplicats, com és el cas dels bons residència.

PROFESSIONALS: cal dir que la complexitat de la realitat social imposa en aquest camp la consideració de la multidimensionalitat dels problemes i les necessitats i, en conseqüència, l'exigència d'una intervenció multiprofessional. Si pensem en la varietat de situacions que poden ser objecte d'intervenció, sorgeixen noms de diversos especialistes apropiats per a abordar-les: sociòlegs, psicòlegs, treballadors socials, consellers familiars, educadors d'adults, educadors de carrer, animadors socioculturals, etc., tenint en compte que pot tractar-se d'agents professionals remunerats o voluntaris.

Tots ells juguen papers en teoria complementaris i en la pràctica a vegades coincidents, amb diferent grau de desenvolupament, claredat, estatus, prestigi i competència.

COM S'INTERVÉ? D'una banda, s'intervé planificadament amb un programa, amb un pla definit, això inclou, tant per part de les institucions com per la dels agents professionals les següents accions:

- Estudi i anàlisi de la situació, dels factors que incideixen, així com les característiques, necessitats i demandes de la població.
- Determinació de la línia que cal seguir, la qual es decideix una vegada valorades les diferents alternatives i els recursos personals i materials disponibles.
- Implicació dels interessats, ja que en cas contrari la intervenció s'inclinaria del costat de la imposició o de comportaments concordes amb el punt de vista del grup social majoritari, convencional (aprofundirem en aquest aspecte en l'anàlisi de la participació).

La intervenció es pot fer en quatre nivells de manera independent o simultània: individual, familiar, grupal o comunitari. En tots els casos serà important definir bé el problema que pot ser objecte de la intervenció, establir els objectius o metes que es volen aconseguir i negociar el procés per aconseguir el canvi desitjat.

1.2. LA INTERVENCIÓ EN SITUACIONS D'EXCLUSIÓ SOCIAL

Parlar d'intervenció en el camp del treball social fa necessari incorporar una nota sobre l'exclusió social i la seua complexitat. Encara que el concepte d'exclusió té una llarga cronologia en l'àmbit acadèmic i dels moviments socials, tots els analistes coincideixen a situar el punt d'inflexió en l'elaboració del concepte d'exclusió social en els anys setanta a França. La seua concepció estava associada als termes de desocupació i a la inestabilitat de vincles socials i va anar forjant-se un espai en el context acadèmic i en els debats polítics fins quedar instaurat en la Unió Europea en 1989 en el segon Programa Europeu de Lluita contra la Pobresa, encara que no serà fins l'any 2000, en la Cimera de Lisboa i Fira, quan s'oficialitzarà com un nou eix de la política social que supera les insuficiències del terme de pobresa en analitzar les necessitats i problemes associats a determinats col·lectius. Com recull l'informe Foessa de l'any 2008, hem d'entendre que: "*l'extensió*

del terme exclusió a Europa respon, precisament, a l'existència d'un elevat nivell de consens teòric sobre la necessitat d'adoptar una concepció que incloga la naturalesa dinàmica, multidimensional i heterogènia del fenomen”.

La primera matisació que cal fer és la que la diferencia de la pobresa, encara que darrere de moltes situacions d'exclusió podem trobar falta de recursos econòmics i és obvi que els riscos són majors, en molts dels casos aquest no és l'element determinant que ha dut a la desconexió o desvinculació que es produeix. Així doncs, ni tota situació de pobresa implica exclusió, ni en totes les situacions d'exclusió hi ha pobresa. En la seua concepció s'integra l'esfera econòmica, però també moltes altres que la doten de major dimensió i complexitat.

L'exclusió social es defineix com una situació concreta que és fruit d'un procés dinàmic d'acumulació, superposició i/o combinació de diversos factors de desavantatge o vulnerabilitat social que poden afectar persones o grups i produeix una impossibilitat o dificultat intensa d'accedir als mecanismes de desenvolupament personal, d'inserció comunitària i als sistemes preestablerts de protecció social. Dit d'una altra manera, hi ha els qui viuen en unes condicions de vida materials i psíquiques que els impedeixen sentir-se i desenvolupar-se plenament com a éssers humans. L'exclusió fa difícil sentir-se ciutadà en la seua projecció concreta en cada context social, sentir que es forma part de la societat de referència (Subirats i altres, 2004).

Són molts els diferents estudis sobre el concepte d'exclusió social i àmplia la literatura que es derivada d'aquests. L'objecte podem definir-lo com l'esforç per a dotar al final de major concreció, donada la generalització del seu ús i la seua caracterització com un fenomen estructural, dinàmic, multifactorial, multidimensional i heterogeni, que inclou un component individual i que és abordable per les polítiques públiques. Amb l'ànim de sintetitzar plantejaments i consideracions sobre les característiques d'aquest, prenem la proposta d'Hernández (2010) que presenta sis característiques bàsiques de l'exclusió social:

(1) L'exclusió social és un fenomen estructural

L'exclusió social es deriva de causes estructurals, l'argument principal de les quals són els efectes que han tingut les transformacions econòmiques i socials, principalment les vinculades al mercat de treball, als canvis en l'estructura familiar, les relacions socials i

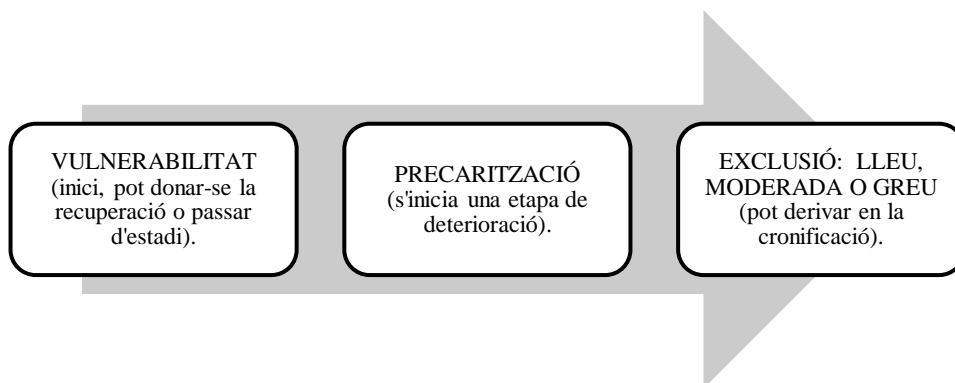
la cobertura de l'Estat de benestar, en constituir com un fre de les potencialitats d'integració d'una societat, la qual cosa qüestiona el concepte mateix de ciutadà.

En conseqüència, una situació d'exclusió social es dona com a resultat d'una determinada estructura social, política i cultural que depèn del context en el qual es desenvolupa i segons el qual es dotarà la pobresa i l'exclusió d'un contingut o altre, i ens situarem davant d'un fet que traspasa la mera individualitat.

(2) L'exclusió social és un procés

L'exclusió social no és un esdeveniment puntual o una situació concreta, sinó el desencadenant d'una trajectòria social i personal en la qual es donen una sèrie de circumstàncies que poden desencadenar-la, per això es considera un procés dinàmic que pot portar als individus a passar d'una situació de vulnerabilitat a una de risc d'exclusió, fet que dependrà tant de les condicions de l'individu com del context en el qual es produïska. Gràficamen es pot mostrar de la forma següent:

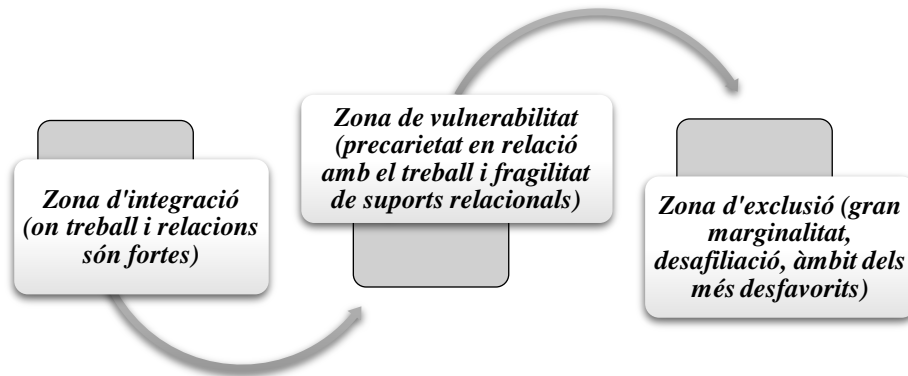
DE LA VULNERABILITAT A L'EXCLUSIÓ SOCIAL



Font: elaboració pròpia.

Una de les concepcions més esteses sobre aquest procés és la desenvolupada per Castel en 1997 a partir de la seua anàlisi de la metamorfosi de la qüestió social, per a qui la fallida de la integració social basada en l'ocupació assalariada i en les relacions de solidaritat familiars i comunitàries ha comportat l'aparició de tres àmbits socials diferenciats que sorgeixen de la combinació dels eixos integració-exclusió laboral i integració-exclusió de l'entorn social, entre els quals es distribueixen els riscos de manera desigual com mostra el gràfic següent:

ELS TRES ÀMBITS SOCIALS



Font: elaboració pròpia a partir del plantejament de Castel.

Aquesta característica requereix aclarir el significat del terme vulnerabilitat, el qual prové del llatí i està conformat per tres parts: el substantiu *vulnus*- que pot traduir-se com “ferida”, la partícula *-abilis*- que és equivalent a “que pot”, i finalment el sufix *-tat* que és indicatiu de qualitat. Per aquest motiu la *vulnerabilitat* pot definir-se com “la propietat que té algú per a poder ser ferit”, i, en conseqüència, el sentit del concepte de vulnerabilitat social es reconeix com una *condició social de risc i/o de dificultat, que inhabilita i invalida els grups afectats en la satisfacció del seu benestar en tant que subsistència i qualitat de vida, en contextos sociohistòrics i culturalment determinats*.

(3) L'exclusió social és multifactorial i multidimensional

S'ha de comprendre que només un fet o una sola causa no pot explicar la complexitat d'una situació d'exclusió, ja que aquesta es produeix per una acumulació d'elements i/o circumstàncies que es deriven en ella. Bé és cert que un fet pot arribar a desencadenar una sèrie de factors dels qual es deriva una situació d'exclusió, però no podria ser considerat com la causa, sinó com l'origen.

De fet, els factors d'exclusió afecten diferents àmbits vitals, referits a creixents processos de vulnerabilitat, de desconexió social, de pèrdua de llaços familiars, que juntament amb una combinació de variables de desigualtat acaben produint situacions d'exclusió per la qual cosa es reconeix el seu caràcter multidimensional. El quadre següent, pres de Subirats (2004), recull els àmbits de l'exclusió associats a àmbits bàsics de la vida dels individus en els quals es poden desencadenar més fàcilment processos d'exclusió i amb els quals es relacionen els principals factors que poden donar-se en cadascun d'ells i

produir un procés d'acumulació i retroalimentació de factors que permeten observar la flexibilitat i la permeabilitat de fronteres entre exclusió social, vulnerabilitat social i inclusió/integració. Per a la comprensió de l'exclusió s'ha considerat la rellevància dels tres grans eixos sobre els quals acaba vertebrant-se la desigualtat i que encreuats amb els factors ha donat lloc a una multiplicitat de situacions o combinacions concretes possibles.

ÀMBITS DE L'EXCLUSIÓ

Àmbits	Principals factors d'exclusió	Eixos de la desigualtat social
Econòmic	Pobresa econòmica. Dificultats financeres. Dependència de prestacions socials. Sense protecció social.	Gènere Edat Ètnia / procedència o lloc de naixement
Laboral	Desocupació. Subocupació. No qualificació laboral o desqualificació. Impossibilitat. Precarietat laboral.	
Formatiu	Falta d'escolarització o sense accés a l'educació obligatòria integrada. Analfabetisme o baix nivell formatiu. Fracàs escolar. Abandó prematur del sistema educatiu. Barrera lingüística.	
Sociosanitari	Falta d'accés al sistema sanitari i als recursos socio-sanitaris bàsics. Addiccions i malalties relacionades. Malalties infeccioses. Trastorn mental, discapacitats o altres malalties cròniques que produeixen dependència.	
Residencial	Sense habitatge propi. Infrahabitatge. Accés precari a l'habitatge. Habitatges en males condicions. Males condicions d'habitabilitat (amuntegament). Espai urbà degradat, amb deficiències o manques bàsiques.	
Relacional	Deterioració de xarxes familiars (conflictes o violència familiar). Escassetat o feblesa de xarxes familiars (monoparentalitat, soledat, etc.) Escassetat o feblesa de xarxes socials. Rebuig o estigmatització social.	
Ciutadania i participació	Falta d'accés a la ciutadania. Accés restringit a la ciutadania. Privació de drets per procés penal. Falta de participació política i social.	

Uns estudis posteriors han investigat la concreció d'indicadors per a mesurar els riscos d'exclusió i les principals causes que la produeixen. Així, per exemple, l'Informe Foessa de 2008 presenta una proposta que respon a dos objectius, que són: elaborar un instrument consensuat d'anàlisi i avançar en el coneixement de les característiques i les condicions de vida dels grups socials més afectats amb la finalitat d'orientar de manera eficaç les accions prioritàries en la lluita contra l'exclusió. Es plantegen així tres grans eixos d'anàlisi, cadascun amb dues dimensions, que al seu torn són complementades per una sèrie d'aspectes que de manera esquemàtica recull el quadre següent.

Eixos i dimensions de l'exclusió social

Eixos de l'exclusió	Dimensions	Aspectes
Econòmic	Participació en la producció	Ocupació
	Participació en el producte social	Ingressos
		Privació
Polític (inclou els drets de ciutadania)	Drets socials i d'accés als sistemes de protecció de l'Estat	Participació política
		Educació
		Habitatge
		Salut
Llaços socials, relacions socials.	Conflicte social, anòmia.	Conflictes familiars
		Conductes asocials
		Conductes delictives
	Aïllament social	Falta de suport familiar
		Conflicte veïnal
		Institucionalització

Font: Informe Foessa 2008.

(4) L'exclusió social és un fenomen heterogeni

Com una derivació del seu caràcter multidimensional i multifactorial, l'exclusió social és molt heterogènia i afecta diversos grups de població i en diferents etapes del cicle vital. Per això la classificació dels grups de població i les causes per les quals són considerats com col·lectius en risc d'exclusió han anat perfilant-se i canviant al llarg dels últims anys com a conseqüència dels canvis socials i d'estructura.

(5) L'exclusió social és abordable amb les polítiques públiques

L'experiència ha demostrat que és possible prevenir les situacions d'exclusió mitjançant la disminució dels riscos, però per fer-ho és necessari que tots els actors s'impliquen i hi posen interès. Entre els diferents actors es fa referència a:

- Els afectats.
- L'entorn i/o els familiars.
- Els agents socials, (ONG, empreses, sindicats, mitjans de comunicació) com a instruments facilitadors i de proximitat.
- L'Estat, com a promotor del sistema de protecció social integral i accessible per a tots que garantisca una educació, una sanitat, uns serveis socials i unes prestacions (jubilació, viduïtat, discapacitat, rendes mínimes, etc.), de qualitat.
- El conjunt d'una societat amb un compromís solidari i sentit cívic.

(6) L'exclusió social té un factor subjectiu, individual i personal

L'exclusió social és un procés en el qual no es pot obviar la incidència de certs factors individuals i relacionats amb la subjectivitat i l'atribució de sentit a la pròpia situació d'exclusió (Hernández 2010), la qual cosa implica que cada situació d'exclusió respon a una trajectòria i a una dinàmica diferent en les quals les capacitats, les actituds i les habilitats de l'afectat seran determinants del resultat, i això requerirà propostes metodològiques d'intervenció amb planejaments flexibles.

L'ESPIRAL DE L'EXCLUSIÓ

Arribats a aquest punt del concepte d'exclusió, les seues característiques i dimensions, considere pertinent fer una breu reflexió sobre el que he anomenat l'“*espiral de l'exclusió social*”. Conformement s'han anat indicant gran part de les situacions d'exclusió social davant de les quals ens podem trobar, venen desencadenades per una sèrie d'esdeveniments produïts per les desigualtats i les determinacions estructurals del sistema econòmic i social. En elles es poden veure reflectits no sols elements de desigualtat, sinó també la ruptura de llaços familiars i relacionals, la desvinculació i la desafiliació del mercat de treball o fins i tot la marginació social, que units al detonant d'un factor de vulnerabilitat derivaran en la desconexió i l'aïllament del sistema, un sistema en la lògica del qual es produeix i s'alimenta quasi irremeiablement. De tal forma que algú que es trobe en una situació entesa com d'integració normal pot patir un fet que el faça entrar en una situació de vulnerabilitat, que si no afronta o actua sobre ella i sense molta dilació, pot derivar en una situació d'exclusió social.

En la seua exposició més gràfica es pot utilitzar el símil de la roda de carreta. Avancem en la vida assumint obligacions i responsabilitats de les quals anem fent com si es tractara d'una carreta, però pot donar-se la circumstància que en aquesta trajectòria de vida, mentre recorrem el camí se'ns fique una branca d'arbre en una de les rodes. Arribats a aquest punt tindrem dues opcions: (1) parar, retirar la branca i seguir el camí, o (2) continuar caminant amb la branca, la qual cosa suposarà que en ella s'aniran enganxant altres branques seques, fulles d'arbust, pedres, etc., fins que la roda de la carreta es trenque i no puguem seguir, la qual cosa ens obligarà a parar igualment, però en pitjors condicions que si ho haguérem fet amb anterioritat.

La primera branca que es va ficar en la roda la denominem *situació de vulnerabilitat sobrevinguda* i es pot donar per causes comunes com una malaltia, un accident o una ruptura familiar. Fer-li front permet reprendre la vida amb una altra panoràmica, però intentar continuar sense reparar “les ferides” afavoreix l'aparició d'altres factors de risc, com l'addicció a hipnosedants, els canvis de comportament, etc., que actuen com a desencadenants de *situacions de risc d'exclusió*, que afavoreixen que s'allibere una *espiral de circumstàncies* (per exemple: deteriorament de la salut, pèrdua de treball o de relacions personals per desatenció), que progressivament desemboquen en una *situació d'exclusió social*.

2. LA PARTICIPACIÓ: L'ALTRE NECESSARI

Intervenció i participació han d'entendre's com dues cares de la mateixa moneda. És difícil que una acció que procedisca d'una iniciativa externa vaja endavant, aconseguisca les seues finalitats si no compta amb l'acceptació i col·laboració dels afectats. Per contra, com més intensa siga aquesta, més favorable, i es done una major identificació amb les finalitats perseguides, més bons arribaran a ser els resultats. No sempre intervenció i participació tenen una relació harmònica. És normal que hi haja una tensió entre elles, marcades pel límit que cadascú imposa a les seues decisions o a les seues accions. Per això, els consensos acceptables per a totes dues parts serà amb freqüència un desafiament per als qui participen o intervenen. La connexió entre tots dos conceptes podríem trobar-la fins i tot acudint també al diccionari, on ens trobaríem així amb un factor comú a tots dos: participar també significa prendre part en una cosa, estar o arribar a estar implicat en alguna cosa. Com a revers de la intervenció, també podríem parlar, en aquest cas, del qui i del com de la participació. D'aquesta manera s'entén la participació, en aquest context, com un acte de voluntat, intencional, conscient i orientat a una fi.

La participació troba el seu fonament en una concepció democràtica de la vida social. En la seua dimensió política, la participació constitueix un element essencial de la democràcia, l'enforteix i fa que els drets formalment reconeguts adquirisquen realitat. A través de la participació es desenvolupa la responsabilitat personal i col·lectiva en la resolució de problemes comuns, alhora que s'afavoreix que les institucions públiques estiguen efectivament al servei dels interessos públics, dels interessos dels ciutadans. Aquests trets del comportament democràtic són aplicables a la intervenció si s'adopta com a perspectiva l'emancipació i l'autonomia dels individus i no la imposició de solucions concebudes externament per a ells.

Quan fem l'*anàlisi de la participació* per a la formulació d'un projecte, el que pretenem és oferir un panorama de totes les persones, grups, organitzacions, institucions, autoritats, etc. que poden estar afectats per l'acció que desenvoluparem. Es tracta d'analitzar les relacions socials que hi ha (tant les aliances, com els possibles conflictes), entre les persones o grups que pertanyen a la realitat social sobre la qual intervindrem. Per fer-ho cada grup ha de ser identificat amb els seus interessos, expectatives, etc. i determinar les relacions que hi ha entre ells.

És important en aquest moment aclarir què entenem per actors i per grups d'interès. Direm “actors” de tots els que tenen un paper en el projecte o que estiguen afectats per la situació o la possible presa de decisions. En direm actors perquè no són objectes o coses manipulables, sinó participants actius que actuen i es veuen afectats per la situació. Els actors poden ser persones individuals o grups de persones, organitzacions, institucions, administracions, etc. Els “grups d'interès” es refereixen als diferents actors que estan interessats per una qüestió o causa en concret i que poden influir en la presa de decisions en funció de les seues pròpies necessitats, propòsits, o percepcions.

Per tant, amb l'anàlisi de la participació podrem saber: (1) a qui o a quins grups volem fer una millora (i que seran els “beneficiaris” del projecte), i, (2) tenir una visió comprensiva de la realitat. Algunes de les qüestions bàsiques que hem de formular-nos són: qui són les persones o grups que més necessiten l'ajuda?; a quins grups d'interès seria necessari secundar per assegurar un desenvolupament positiu del projecte, i, per tant, garantir els resultats esperats?; quins conflictes podrien sorgir en fer costat a certs grups i com podríem evitar-los? Més endavant veurem que un dels trets principals de l'enfocament del marc lògic és el seu caràcter participatiu, per la qual cosa en recollir la informació caldrà tenir en compte la participació de la població.

Per fer l'anàlisi de la participació podem seguir diferents procediments que ens permeten identificar tant els actors com els grups d'interès i al mateix temps analitzar les seues pretensions, problemes, necessitats, febleses, forteses, interrelacions, etc. Un dels mètodes més utilitzat per a obtenir aquesta informació són els tallers o grups de discussió, en els quals els diferents actors aporten el seu punt de vista, es poden identificar mitjançant consens els beneficiaris potencials (els qui al seu torn poden apropiarse del projecte), a més d'aportar una valuosa informació, ja que s'activa un procés de reflexió i diàleg intern.

La seqüència següent pot servir d'orientació:

1. Fer una llista de tots els actors.
2. Identificar els interessos dels actors en relació amb la situació o el problema sobre el qual intervindrem.
3. Avaluar (valorar) la influència i la importància d'aquests actors. La influència és la capacitat per a resoldre per si mateixos els propis problemes i el poder per a controlar les decisions en el projecte, que poden facilitar o dificultar l'execució.

4. Identificar els riscos i les pretensions per a la cooperació entre els actors. En aquesta columna podem recórrer a les variables de capacitat i/o vulnerabilitat de cadascun dels actors identificats anteriorment i que poden contribuir de manera positiva o no al bon desenvolupament del projecte.
5. Determinar quins actors han de participar en les diferents etapes del cicle del projecte, quan i com.

És convenient fer una reflexió sobre la participació que els diversos individus tindran en les diferents fases del cicle del projecte. Aquesta participació es pot fer en qualitat de grups als quals s'ha d'informar, en qualitat de persones que poden assessorar o a les quals s'haurà de consultar, o en qualitat de grups als quals s'haurà de controlar perquè, donada la posició que ocupen respecte al projecte podrien arribar a posar-lo en perill.

Aquesta informació es pot resumir en una matriu com la que es presenta a continuació

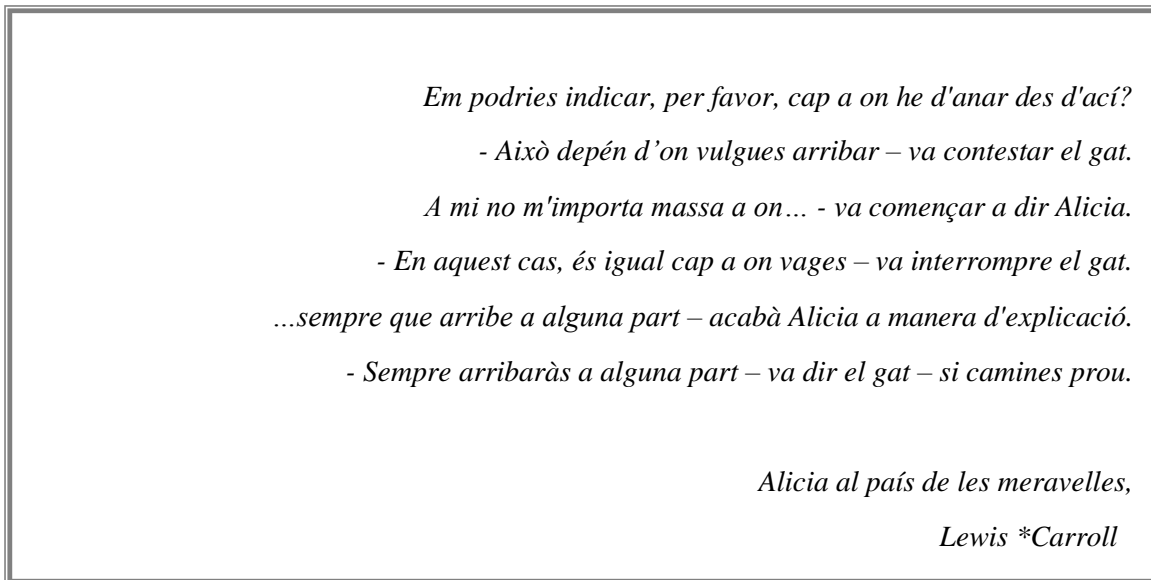
ANÀLISI DE LA PARTICIPACIÓ D'UN PROJECTE

Identificació d'actors	Identificació d'interessos en el projecte	Influència sobre la situació	Riscos i pretensions	Etapas del projecte en la qual estan implicats

Font: elaboració pròpia.

Seguint *Ballesteros* (1999) hem de tenir molt present que la importància de la participació es fonamenta en “l'enfortiment del paper de l'individu” i que constitueix un nou paradigma en la política social que canvia el concepte tradicional de subordinació i dependència de l'usuari en la intervenció per obrir pas a un concepte que implica major responsabilitat de l'individu, del subjecte, en la gestió del seu propi canvi. Aquest èmfasi en la responsabilitat i enfortiment de l'individu no prové només d'una política social de caràcter liberal-conservador que tractarà d'eludir la responsabilitat social en la cobertura de necessitats col·lectives, sinó també de moviments o orientacions polítiques que recolzen en la llibertat individual i en la capacitat dels grups socials per a abordar amb èxit la solució dels seus propis problemes. Ara bé, la intervenció ha d'estar degudament planificada, passem, doncs, a la *PLANIFICACIÓ* del nostre projecte futur.

3. LA PLANIFICACIÓ A TRAVÉS DELS PROJECTES D'INTERVENCIÓ.



Les definicions següents recullen bé el sentit i el significat del que es pretén aconseguir amb la planificació:

- *“Una activitat racional que té per objecte decidir sobre l'assignació de recursos escassos en l'assoliment d'objectius múltiples a través de mitjans adequats per a la seua obtenció” (Espinoza, 1989).*
- *“El procés de determinar objectius i definir la millor manera d'aconseguir-los” (Díez i Rivas, 2002).*
- *“El procés mitjançant el qual, partint d'uns determinats antecedents (per exemple, informació aportada per avaluacions prèvies o polítiques o planificacions de nivell superior) es prenen decisions que permeten establir tant els objectius que es desitja aconseguir com la manera d'aconseguir-los (assenyalant, per exemple, activitats i recursos necessaris)” (Fantova, 2005).*

Com vam veure en el tema 1, en treball social, quan parlem de planificació parlem de preparar-nos per al que es farà, és el moment en el qual el treballador social prepara els actes que es realitzaran en el moment de l'execució. En aquest procés organitzarà les seues accions, els procediments, els models que utilitzarà, les tècniques, els instruments i qualsevol recurs que necessite. Recordem que per a Montserrat Colomer en aquest moment metodològic el treballador social s'anticipa al futur: *“la qual cosa implica un realisme pràctic alhora que una confiança en les forces racionals i en els instruments i*

mitjans de què es disposa per arribar a aconseguir la transformació necessària dels fenòmens socials”. En aquest camí el treballador social haurà de determinar, d'altra banda, els possibles obstacles o dificultats que poden trobar-se en el desenvolupament de l'acció (recordem que el treballador social juga sempre amb escassetat de recursos), per la qual cosa les seues accions han de ser tan encertades i fructíferes com siga possible, d'ací la importància d'una bona planificació (recordeu que els nivells de la planificació es concreten en pla, programa i projecte).

D'aquesta forma arribem a l'inici del nostre plantejament i com hem dit a l'inici del tema *la paraula projecte s'utilitza per a designar el propòsit de fer alguna cosa.* En aquest sentit tècnic l'abast del terme és similar: es tracta d'una ordenació d'activitats i recursos que es realitzen amb la finalitat de produir “alguna cosa”, ja siguen béns o serveis capaços de satisfer necessitats o resoldre problemes, que és en sí mateix el motiu o origen d'una intervenció. *El projecte és un pla de treball amb caràcter de proposta que concreta els elements necessaris per a aconseguir uns objectius desitjables. Té la missió de preveure, orientar i preparar el camí del que es farà, per al desenvolupament d'aquest.*

Són coses petites. No acaben amb a pobresa, no ens trauen del subdesenvolupament, no socialitzen els mitjans de producció, no expropien les coves d'Ali Babá.

Però potser desencadene l'alegria de fer i la tradüisquen en actes.

I, al cap i a la fi, actuar sobre la realitat i canviar-la, encara que siga una miqueta, és l'única manera de provar que la realitat és transformable.

Eduardo Galeano

Per tant, utilitzarem el terme projecte per a designar el conjunt d'activitats que es proposen realitzar d'una manera articulada entre si, amb la finalitat de produir determinats béns o serveis capaços de satisfer necessitats o resoldre problemes, dins dels límits d'un pressupost i d'un període de temps donat (Ander-Egg, 1994). Per a aquest autor, tot projecte ha de regir-se i elaborar-se atenent les següents qüestions i incerteses sobre les quals el treballador social hauria de preguntar-se i a les quals hauria de donar resposta durant el disseny d'un projecte social:

- *Què... es vol fer....* Naturalesa del projecte.
- *Per què... es vol fer... Origen i fonamentació.*
- *Per a què... es vol fer... Objectius, propòsits.*
- *Quant... es vol fer... Metes.*
- *On... es vol fer... Localització física (en l'espai).*
- *Com... es farà... Activitats i tasques (metodologia).*
- *Quan... es farà... Calendari.*
- *A qui... va dirigit... Destinataris o beneficiaris.*
- *Qui... ho farà... Recursos humans.*
- *Amb què... es farà... Recursos materials i financers.*

Seguint el mateix autor, perquè un projecte estiga ben dissenyat i formulat no ha de basar-se solament en les incerteses anteriors, sinó que també ha d'indicar els elements següents:

- Raons per les quals es necessita realitzar un projecte. *Fonamentació.*
- A quin fi contribuirà l'assoliment dels objectius del projecte. *Finalitat.*
- Què s'espera obtenir del projecte. *Objectius.*
- A qui va dirigit. *Beneficiaris* (directes, indirectes, neutrals, exclosos).
- Què ha de produir el projecte per crear condicions bàsiques que permeten la consecució dels objectius. *Productes.*
- Amb quines accions es creen productes. *Activitats.*
- Quins recursos es necessiten per a aconseguir els objectius. *Entrades.*
- Qui executarà el projecte. *Responsables i estructura administrativa.*
- Com s'executarà el projecte. *Modalitats d'operació.*
- En quant de temps s'obtindran els objectius. *Calendari.*
- Quins són els factors externs necessaris per a assegurar l'èxit del projecte. *Prerequisits.*

EN TOT PROJECTE SUBJAU:

- Una indicació del que es vol aconseguir.
- Una adaptació del projecte a les característiques de l'entorn.
- Una adaptació a l'organització que el desenvoluparà.
- Dades i informacions tècniques per al desenvolupament del projecte.
- Instruments de recollida d'informació.
- Recursos imprescindibles per a la seua aplicació.
- Temporalització precisa.

- Intenta atendre una manca o una necessitat.

UN PROJECTE SOCIAL IMPLICA:

- Una reflexió seriosa i rigorosa sobre el problema social concret que volem resoldre.
- Prendre consciència de les múltiples necessitats socials, dels problemes i de la complexitat de la realitat social.
- Seleccionar un problema concret.
- Elaborar un disseny complet, sistemàtic i reflexiu.
- Posar-lo en pràctica per transformar la realitat.
- Originalitat i creativitat en la seua elaboració.
- Partir de l'òptica de qui viu el problema.

4. EL DISSENY DE PROJECTES SOCIALS.

4.1. LA GESTIÓ DEL CICLE DEL PROJECTE: EL MÈTODE IFFE.

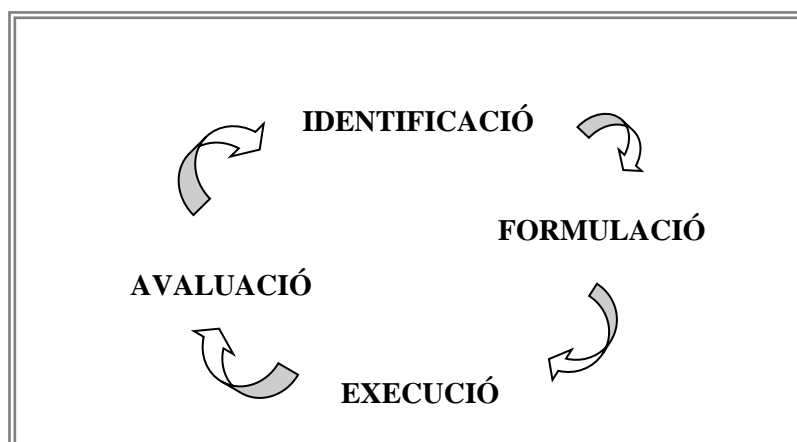
Els projectes, en la mesura en què es configuren com una eina d'innovació i aprenentatge a partir de l'experiència, constitueixen un instrument fonamental per al desplegament i actualització professional.

La gestió del projecte constitueix a més un procés complex que implica: (1) adequar-se contínuament a una realitat canviant, interactuar amb altres persones i agents socials i innovar, identificat noves maneres de fer les coses a fi de donar respostes alternatives a les necessitats i els problemes socials que van sorgint, i (2) afrontar diferents moments o fases: identificació i anàlisi de la situació, disseny i formulació del projecte, posada en marxa i execució, finalització i avaluació del projecte.

Resulta d'especial interès una breu guia per al disseny i l'elaboració de projectes. En aquest cas, la proposta que es presenta és d'elaboració pròpia, i per al seu desenvolupament s'han pres com a referència les aportacions de dos manuals bàsics: *El ciclo del proyecto... de intervención social*, editat per la Universitat Pontifícia de Comillas, i el *Manual d'elaboració de projectes socials* de la Creu Roja Espanyola. El plantejament parteix identificant quatre fases clau del cicle d'un projecte que són: identificació, formulació, execució i avaluació. Ara bé, per fer una adequada identificació

i orientar amb coherència la resta de les fases optarem per aplicar l'eina d'anàlisi denominada enfocament del marc lògic (tal com desenvoluparem en el tema 3).

Fases del cicle d'un projecte



La fase d'identificació consisteix a detectar de manera preliminar quins són els problemes més apressants en la nostra zona de treball i valorar què podem fer per solucionar-los. Per fer-ho és necessari:

- Explorar la vulnerabilitat.
- Descobrir qui són els afectats.
- Quines són les necessitats prioritàries.
- Quines són les capacitats que tenen els afectats per a fer-los front.

Amb aquesta informació elaborarem el *perfil del projecte*, que és el document que inclou una informació succinta que permet formar-se una idea general sobre el contingut del projecte, incloent-hi un pressupost aproximat. Tractarem aquesta fase en el tema 3.

La fase de formulació comença una volta acabada la fase d'identificació i adoptada la decisió de seguir endavant amb el projecte. En aquesta fase es determinen detalladament els objectius del projecte, els resultats esperats, els indicadors, les fonts de verificació dels resultats, el pla d'execució (activitats i calendari), els recursos humans, materials i financers, la viabilitat del projecte.

El resultat d'aquesta fase és el document del projecte, aquest document conté informació completa sobre aquest, incloent-hi tots els elements necessaris per a assegurar-ne la viabilitat i l'efectivitat, de manera que pugui ser presentat a diferents finançadors. Per això aportarà tots els elements de suport necessaris: plans, mapes, informes tècnics, documents legals i factures proforma (si n'hi ha). Tractarem aquesta fase en el tema 4.

La fase d'execució comença quan està aprovat el document del projecte, al mateix temps que es porten a la pràctica les accions acordades. És necessari fer un seguiment de la marxa del projecte. Aquest seguiment es farà a través d'uns documents periòdics anomenats *informes de progrés* o *seguiment*.

L'informe de seguiment és un document que presenta puntualment el responsable del projecte amb periodicitat determinada, en el qual diu com avança l'execució d'aquest, fonamentalment les modificacions o desviacions respecte del document de projecte aprovat en el seu moment. La periodicitat sol ser trimestral o semestral, segons la complexitat del projecte i la seua quantia. Tractarem aquesta fase en el tema 6.

La fase d'avaluació. Cal dir que en totes les fases del projecte és necessària una revisió de les nostres actuacions, de les propostes que estem plantejant i la seua adaptació al context social en el qual s'inscriu. Per fer-ho és recomanable que en cadascuna de les fases anteriors abans d'actuar dediquem un temps a: (1) reflexionar sobre el que volem fer, en conseqüència, (2) reflexionar sobre el que fem, (3) revisar i analitzar com ho fem, i a partir d'aquesta anàlisi (4) preveure si el resultat de la nostra acció ens està dirigint al canvi que volem fer o si, per contra, hauríem de rectificar o modificar alguna cosa.

Però si hi ha un moment clau per a avaluar un projecte és el de la seua finalització. Per a donar resultats de qualitat és necessari examinar com s'ha desenvolupat, no sols és important reconèixer els assoliments, sinó també aprendre dels errors i millorar la planificació de futurs projectes i, per què no dir-ho, poder posar com a exemple el nostre projecte per a futures accions, ja siga en els seus aspectes més positius com en els més negatius.

El resultat d'aquesta avaluació es plasma en un document anomenat *memòria final*. La memòria final és un document elaborat pel responsable del projecte i/o per avaluadors externs, en el qual es fa un examen dels resultats obtinguts, així com una justificació detallada de les despeses realitzades i de les desviacions que hi haja hagut. Tractarem aquesta fase en el tema 6.

A manera d'esquema, el quadre següent recull les quatre fases amb els seus corresponents documents:

<i>FASES</i>		<i>DOCUMENTS</i>
IDENTIFICAR	→	PERFIL DEL PROJECTE
FORMULAR	→	DOCUMENT DE PROJECTE
EXECUTAR	→	INFORME DE SEGUIMENT
AVALUAR	→	MEMÒRIA FINAL

TEMA 3.- DISSENY I ELABORACIÓ DE PROJECTES: LA FASE D'IDENTIFICACIÓ

INTRODUCCIÓ

1. LA IDENTIFICACIÓ EN EL MÈTODE BÀSIC.

1.1. EL DIAGNÒSTIC DE LA REALITAT O EL PER QUÈ DEL PROJECTE: (1) CONÈIXER ELS ANTECEDENTS HISTÒRICS DE L'ACCIÓ, (2) FER L'ESTUDI DE LA REALITAT, (3) LA IDENTIFICACIÓ DEL PROBLEMA SOCIAL.

1.2. EL NUCLI DEL PROJECTE O LA SEUA JUSTIFICACIÓ: EL QUÈ.

2. L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC COM A EINA DE PLANIFICACIÓ DE PROJECTES.

2.1 LES ETAPES DE L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC EN LES FASES D'UN PROJECTE.

2.2 ELS PASSOS EN LA IDENTIFICACIÓ: (1) ANÀLISI DE LA PARTICIPACIÓ, (2) ANÀLISI DELS PROBLEMES, (3) ANÀLISI DELS OBJECTIUS I (4) ANÀLISIS DE LES ALTERNATIVES.

2.3 LA SIMETRIA ENTRE EL MÈTODE BÀSIC I L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC EN LA IDENTIFICACIÓ DE PROJECTES.

2.4 LA MATRIU DE PLANIFICACIÓ.

3. EL MODEL CANVAS EN LA IDENTIFICACIÓ DE PROJECTES SOCIALS.

4. EL PERFIL DEL PROJECTE.

INTRODUCCIÓ

La identificació de necessitats hem de considerar-la el preàmbul en l'elaboració de projectes. Mentre treballem en la identificació estem posant els fonaments sobre els quals després podrem elaborar el nostre projecte d'intervenció. En aquesta fase es combinen dos aspectes essencials: (1) una dimensió d'estudi de la realitat en la qual es vol realitzar el projecte, i (2) una proposta d'acció per a donar resposta al problema detectat en l'estudi previ de la realitat, que ve a ser l'elaboració del "nucli del projecte".

Podem utilitzar diferents mètodes per a fer la identificació. En el moment actual són tres els mètodes més utilitzats:

(1) El mètode bàsic en treball social centrat principalment en la realització del diagnòstic de la realitat social sobre la qual intervindrem, malgrat ser un mètode que implica una profunda anàlisi i una profunda reflexió sobre el problema social presenta un tret significatiu que hem de considerar i és que es planteja des del punt de vista del treball social, per la qual cosa limita la participació d'altres actors com són altres perfils professionals i les persones objecte de la intervenció. No obstant això, el procés metodològic que comporta la seua utilització és d'extraordinària qualitat tècnica.

(2) L'enfocament del marc lògic és una eina que prioritza la participació de tots els grups socials, institucions i col·lectius afectats, el seu procediment és senzill i té molt ben definits els passos que se succeeixen de manera lògica, encara que cal reconèixer que l'elaboració de l'arbre de problemes no és una tasca senzilla i aconseguir certa excel·lència en la seua elaboració requereix certa destresa en l'anàlisi de les causes i efectes (no obstant això per orientar-nos podem reprendre l'explicació de l'espiral de l'exclusió del tema 2).

(3) El model canvas és un model senzill que ens ajudarà i guiarà en el disseny del nostre projecte de manera creativa i il·lustrada. Entre els seus aspectes més positius està el de la d'innovació educativa (I+D) i el de la innovació social (I+S), així com el seu aprenentatge basat en l'impacte social d'aquest, però també hem de contemplar que per a un plantejament adequat del futur projecte d'intervenció social el model canvas haurà de ser complementat amb un dels dos models anteriors.

1. LA IDENTIFICACIÓ EN EL MÈTODE BÀSIC

1.1. EL DIAGNÒSTIC DE LA REALITAT O EL PER QUÈ DEL PROJECTE

Començarem l'anàlisi de les necessitats preguntant-nos *perquè, amb qui i per a qui* un projecte. Tractem d'identificar els fonaments i les justificacions d'aquest, la qual cosa ens dirigeix a conèixer una realitat concreta, el coneixement i l'anàlisi de la qual justifiquen les decisions preses en favor del projecte. Els continguts d'aquest coneixement i anàlisi es troben en el conjunt d'informacions relacionades, d'una banda, amb els antecedents de l'elaboració de l'acció i, d'una altra, amb un diagnòstic de la realitat. A partir d'aquestes dades, juntament amb els qui hagen de ser "*beneficiaris*"³, se selecciona un dels problemes identificats i s'elabora (o justifica) una resposta en la qual consisteix precisament el projecte.

Dir el *perquè* exigeix un treball de recerca. Cal aconseguir la identificació d'una acció transformadora que s'haja d'emprendre amb un determinat grup de persones que la portarà a la pràctica. No obstant això, la identificació requereix un diagnòstic tan objectiu com siga possible de la realitat. L'objectiu és determinar quines accions són realistes i encertades abans d'emprendre-les. Per a fer-ho, caldrà determinar quines dades són necessàries per a identificar el projecte i després veure com s'obtindran. Quan siga possible és convenient fer participar en aquest procés els qui estiguen directament relacionats amb l'acció. Posteriorment, hauran d'analitzar-se les dades recollides i interpretar-les entre tots els participants. Per completar aquesta primera etapa de l'elaboració d'un projecte convé seguir tres passos:

PRIMER PAS: CONÈIXER ELS ANTECEDENTS HISTÒRICS DE L'ACCIÓ

En la informació necessària per a elaborar i presentar un projecte és molt útil conèixer els antecedents d'aquest. D'una banda l'origen, el motiu que el va originar i va induir la institució a plantejar el projecte. Per un altre qui ha pres la iniciativa, com ha anat madurant la idea, amb quines dificultats s'ha trobat, amb quins suports s'ha comptat, etc., fins a distingir les fites per les quals ha passat el procés. Precisar els antecedents d'aquesta

³ Com vam veure en el tema 2, en la secció d'anàlisi de la participació, a l'hora de determinar els beneficiaris de la intervenció podem fer una anàlisi dels actors i els seus interessos, les relacions entre ells, com els afecta la situació, etc. Aquest pas ens permetrà, a més de fomentar la participació, conèixer millor els afectats per la situació i determinar amb major objectivitat els beneficiaris. Tal com veurem en la seqüència de l'enfocament del marc lògic, l'anàlisi dels qui participen, juntament amb l'anàlisi dels problemes, ens permeten elaborar el diagnòstic de la situació actual. També arribarem a aquest mateix punt de l'anàlisi a través de la canva.

classe d'iniciatives porta a descobrir i indicar els inicis del procés d'identificació de l'acció.

SEGON PAS: FER L'ESTUDI DE LA REALITAT

El diagnòstic és l'instrument que permet conèixer la realitat en què es realitzarà el projecte i en què s'actuarà. El seu contingut serà una exposició àmplia de la realitat social dels afectats que permeta fonamentar objectivament la proposta d'actuació del projecte. Per tant, manifestarà sempre un enfocament eminentment operatiu.

A) NATURALESA DE LA INFORMACIÓ QUE S'HA DE RECOLLIR

- 1) La informació haurà de recollir les necessitats dels beneficiaris. Convé disposar d'informacions sobre les condicions de vida dels beneficiaris (dades demogràfiques, econòmiques, aspectes culturals rellevants, etc.) i sobre les característiques de les seues necessitats bàsiques per a un millor diagnòstic de la seua realitat social.
- 2) Hauran d'identificar-se els problemes socials que pateixen i fer una selecció d'aquests. Normalment s'arribarà a seleccionar un problema central per al qual s'elaborarà una proposta que ajudarà a la seua solució d'una manera determinada. No hem d'oblidar tenir en consideració els recursos socials existents, el grau de cobertura que tenen, els problemes que puga haver-hi en l'accés a aquests, etc. Sense tenir en compte aquesta dimensió és molt difícil fer una bona identificació dels problemes socials.
- 3) L'estudi de la realitat en la qual viuen els beneficiaris haurà d'incorporar aspectes específics lligats a les condicions pròpies del col·lectiu de què es tracte. D'aquesta manera, haurà de recollir-se una informació que permeta conèixer les principals característiques del col·lectiu en qüestió.
- 4) Haurà de recollir-se informació relativa a la realitat sectorial en la qual se situe el projecte. No obstant això, si bé és necessària la informació sectorial, no convé centrar-s'hi excessivament. S'ha de ressaltar la interrelació de les diferents dimensions de la realitat, de manera que es puga fer després una anàlisi del problema bàsic de manera coherent i global. És convenient que la investigació reculli l'essencial dels estudis ja realitzats sobre aquest problema, així com el que poden aportar altres experiències anteriors. En la mesura que hi haja altres iniciatives similars que s'hagen realitzat en l'àrea del programa, és aconsellable integrar la seua aportació en l'esquema presentat.

- 5) S'ha d'evitar l'excés d'informació no directament útil. Es tracta d'abastar de manera elaborada i operativa l'àmbit en el qual s'insereix l'acció futura. La investigació per a un projecte no pot quedar-se en observacions de tipus general ni tampoc exclusivament de caràcter teòric, sinó que ha d'estar orientada a la identificació dels problemes socials i a la posterior identificació de les accions de transformació que són respostes a necessitats concretes de poblacions determinades.
- 6) La informació acumulada haurà de permetre la reconstrucció d'una situació de referència prèvia a la realització del projecte, és a dir, l'exposició de la realitat abans de començar el projecte per a poder mesurar després els canvis, les millores produïdes per l'execució del projecte, en definitiva, poder avaluar els progressos realitzats.
- 7) La informació ha de ser coherent i fiable. Ha de ser recollida a través de diverses fonts, contrastada entre elles, i, així, poder comprovar i verificar la seua fiabilitat

B) LA INVESTIGACIÓ COM A INSTRUMENT DE DIAGNÒSTIC

Perquè la informació que s'ha de recollir siga significativa i objectiva, l'instrumental d'estudi per a realitzar el diagnòstic ha de complir certs requisits.

- 1) Tenir un marc de referència. En iniciar el diagnòstic és important definir el marc global de referència que ha d'incloure els aspectes bàsics de la realitat que s'estudia. El diagnòstic d'un projecte resulta una investigació (moltes vegades de tipus socioeconòmic i tècnic), entesa en un sentit ampli, que inclou els elements següents:
 - El marc conceptual: és el suport teòric, conceptual i filosòfic que subjau a la investigació. Es pot dir també que és la ideologia sustentadora del projecte.
 - El marc de referència nacional, regional i local. Es tracta d'assenyalar el contingut i abast de les polítiques i plans nacionals, regionals i locals en l'àrea del programa proposat. També s'ha d'analitzar la relació de l'acció proposada amb les activitats i objectius governamentals.
 - El marc de referència institucional propi: convé observar com l'acció quadra amb les orientacions, els objectius i els programes de la institució promotora.

Com la resposta al *per què* ha de fonamentar-se en un treball de cerca d'informació útil, és oportú recordar que en tot estudi hi ha hipòtesis. D'aquesta manera, és necessari explicitar en el marc de referència del projecte les nostres hipòtesis. Això és important en

particular per a evitar basar una acció sobre un o diversos prejudicis implícits, que poden portar al fet que part dels resultats aconseguits siguin inferiors als esperats i/o (inclusivament) que es produïsquen efectes perversos que s'hagen pogut evitar.

Lògicament, per a plantejar hipòtesis és necessari elaborar un marc explicatiu. Es tracta simplement d'un model per a explicar la realitat, per a tractar de vincular les diferents informacions entre elles. Haurà d'adoptar-se una actitud crítica respecte a les hipòtesis que se seleccionen, ja que cada actor social proposarà el seu propi conjunt d'hipòtesis en funció dels seus interessos, que a més tractarà d'imposar en el procés de l'acció.

- 2) *Utilitzar tècniques d'investigació social.* ES poden utilitzar gran varietat de tècniques conegudes d'investigació social, segons l'oportunitat, per a aconseguir una optimització de l'esforç de coneixement de la realitat amb finalitats operatives. Per a la informació primària es faran entrevistes, visites sobre el terreny, enquestes, etc., principalment amb base en mostres de la població objectiu. Es tracta d'un procés d'interrelació, de negociació, de diàleg entre diverses parts i no s'haurà d'oblidar que no es tracta de fer una investigació formal acadèmica o de gabinet especialitzat. La realització d'aquesta classe de treball pot resultar un excel·lent terreny per a la participació de col·laboradors voluntaris, la qual cosa contribuirà a potenciar la dimensió de sensibilització social, que haurà de ser incorporada en la gran majoria dels projectes socials.

TERCER PAS: IDENTIFICACIÓ DEL PROBLEMA SOCIAL

El diagnòstic ha de culminar amb la identificació i selecció del problema bàsic per al qual s'elabora després la resposta del projecte. La identificació i selecció del problema formen part del diagnòstic, però es reprenen separatament ara per fixar l'atenció en alguns aspectes d'interès. En primer lloc se subratllarà la necessària relació que ha de concretar-se d'alguna manera entre l'elaboració del diagnòstic i la població objectiu. En segon terme la problemàtica sobre la detecció del problema social bàsic.

Convé centrar des d'un principi tot el procés d'elaboració de l'acció que s'ha de realitzar atorgant als *beneficiaris* un protagonisme de primer pla. Es tracta que es transformen en subjectes de l'acció. Aquest paper de protagonisme és un dels assoliments més importants a què s'ha d'arribar, encara que sovint ni tan sols siga formulat de manera explícita. No obstant això, aquesta és una de les fallades principals de molts projectes d'intervenció social. Ja n'hem parlat, però cal recordar que la participació dels destinataris de l'ajuda

resulta un dels factors bàsics d'èxit d'aquests projectes. No obstant això, pot donar-se una manca de participació. En aquest cas hauran de buscar-se els factors que intervenen entre les parts perquè falle. Entre ells pot donar-se el cas que alguna característica específica d'un col·lectiu constitueixi un obstacle per a aquesta, com són els processos d'exclusió i/o discriminació.

En resum, partim de la informació que hem recollit, de la qual extraïem un coneixement de la situació i una anàlisi d'aquesta, per a això haurem de comptar necessàriament amb els antecedents tant pel que fa a l'acció, com pel que fa al diagnòstic de la realitat. A partir d'aquestes dades, juntament amb els beneficiaris, s'identifica el problema, del qual partim per a la formulació del nostre projecte.

1.2. EL NUCLI DEL PROJECTE O LA SEUA JUSTIFICACIÓ BÀSICA: EL QUÈ.

La justificació del projecte correspon al nucli central d'aquest i respon a què és el que farem per modificar la situació que prèviament hem diagnosticat. Es tracta d'una exposició de continguts a través dels quals donarem resposta al problema seleccionat, és a dir, l'exposició i fonamentació de l'acció per la qual ens hem decantat. En la justificació s'explica en què consisteix el projecte i com arribarà a solucionar o alleujar el problema seleccionat. S'hi ha de mostrar què es pretén aconseguir amb el projecte, quines seran les millores que s'esperen de la seua realització, en què es beneficiarà la població objectiu.

La justificació ha de contenir els elements següents:

- 1. El contingut tècnic:** és l'estructura tècnica amb la qual es compta o es pretén comptar per correspondre als problemes indicats en el diagnòstic. Es vol subratllar ací un aspecte que conforma necessàriament una part del contingut de l'exposició de la realitat i de la resposta que constitueix la proposició d'acció que s'ha d'emprendre. Per exemple, si és un projecte de salut haurà de presentar-se'n el contingut sanitari, l'enfocament de l'atenció de la salut, i mostrar que els continguts seleccionats són els que millor s'ajusten a la realitat sanitària existent en la zona de la població objectiu.
- 2. La metodologia:** han de presentar-se les principals característiques de l'enfocament metodològic que s'adoptarà en l'acció. Cal fer referència a la metodologia de treball que s'adoptarà en l'execució del projecte.
- 3. Els beneficiaris potencials:** amb qui i per a qui? En identificar el problema s'ha d'identificar clarament els afectats per aquest problema. Totes dues dimensions van

juntes: la lligada al problema i la lligada als qui s'hi enfronten. Així doncs, és necessari indicar la població objectiu i identificar les diferents categories de destinataris segons la forma en què se situaran enfront del projecte.

A partir de la identificació de les accions cal preguntar-se pels:

- Beneficiaris directes: són aquells que podran efectivament aprofitar-se del que el projecte aportarà (serveis, etc.).
- Beneficiaris indirectes: una acció pot tenir efectes positius en la vida socioeconòmica d'un col·lectiu o d'un o diversos subcol·lectius. Quan s'identifiquen accions és important atendre els beneficiaris indirectes, perquè també estan presents en l'esquema dels actors i poden transformar-se en aliats implícits del projecte.
- Exclosos: poden arribar a sentir-se apartats o fins i tot rebutjats, i moltes vegades això és un efecte indesitjat per al projecte.
- Perjudicats potencials del projecte: a més de la qüestió dels exclosos, en un projecte cal estar atent al fet que no hi haja perjudicats per la seua execució.

En relació amb els beneficiaris, una qüestió central és com participen en l'acció. Convé que la participació es plantege a l'inici de l'acció i que els seus passos siguin acordats amb els beneficiaris, de manera que siguin ells efectivament els subjectes de la seua acció i no mers objectes o assistits.

4. Determinació de les accions prioritàries que s'han de realitzar. Cal arribar a determinar quines accions realitzarem. Encara que en molts casos tal plantejament responga més a una perspectiva de futur que a una pràctica real, la seua importància justifica la seua inclusió en aquest moment. És una manera d'il·lustrar la qüestió de la participació dels qui participen directament en el projecte.

5. Presentació de la dinàmica social que utilitzarem. Convé explicar el mètode d'intervenció posant de relleu la qüestió de l'adaptació de l'estratègia a les necessitats de la població objectiu o si la forma de la intervenció és apropiada. La justificació ha de convèncer a qui es presente el projecte i estar adaptada a la realitat tenint en compte els factors més significatius, tant positius o favorables com negatius o desfavorables per a l'acció, i que el conjunt done un balanç a favor dels factors favorables i de l'èxit d'aquest.

2. L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC COM A EINA DE PLANIFICACIÓ DE PROJECTES

Una de les propostes metodològiques més acceptada i aplicada en l'última dècada (i a la qual aquesta professora dona suport), passa per incorporar al cicle del projecte l'enfocament del *marc lògic* com a eina analítica per a la planificació i gestió de projectes per objectius. S'entén per marc lògic l'articulació de naturalesa lògica del conjunt d'elements: objectius, resultats esperats, indicadors i fonts de verificació, que el conformen i que constitueixen el cos d'un projecte. Així doncs, l'enfocament del marc lògic és un mètode analític per a la planificació i la gestió de projectes orientada per objectius. És una tècnica de planificació de projectes, una eina analítica que facilita la identificació i la formulació i que dona pautes per a l'execució i la seua posterior avaluació. Podem definir-lo com "*un sistema de procediments i instruments per a una planificació de projectes orientada a objectius*", (GTZ, 1987).

Gestió del cicle del projecte	Enfocament del marc lògic
Defineix les diferents fases de la vida d'un projecte amb procediments de presa de decisió i activitats de gestió ben definides.	Metodologia per a la planificació de projectes o programes que permet millorar la gestió de tot el cicle del projecte.

COMISIÓ EUROPEA (2002): *Guia: gestió del cicle del projecte*.

Algunes definicions de l'EML que trobem són: "*Eina de gestió que facilita la planificació, l'execució i l'avaluació d'un projecte*", NORAD (1993). "*Eina analítica per a la planificació i gestió de projectes orientada per objectius. Constitueix un mètode amb diferents passos que van des de la identificació fins a la formulació, i el seu resultat final ha de ser l'elaboració d'una matriu de planificació del projecte*", AECI (1999).

LES CARACTERÍSTIQUES PRINCIPALS DE L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC SÓN:

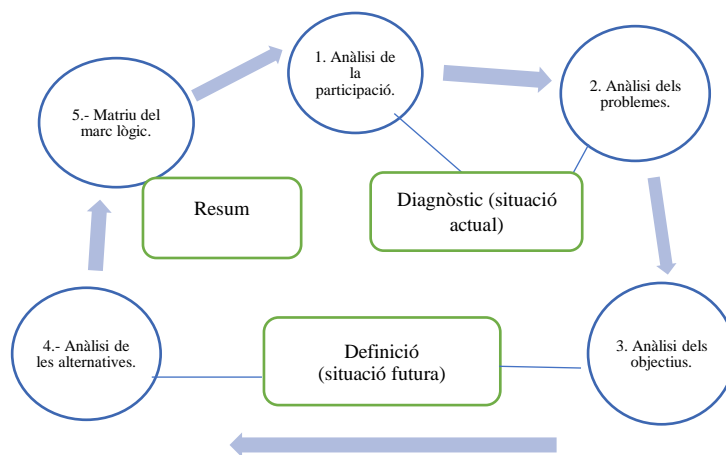
- Mètode de planificació per objectius.
- Mètode participatiu i orientat als grups de beneficiaris: els projectes no es formulen de manera individual en un despatx. Si s'oblida aquesta perspectiva el mètode perd el sentit.

- Encara que l'enfocament del marc lògic és un mètode destinat a la gestió de tot el cicle del projecte, les etapes més sistematitzades són les d'identificació i de formulació o disseny.
- Es basa en el consens i no en les majories: busca acords entre els participants per prendre decisions i resoldre els conflictes a través del diàleg i la negociació.
- Mètode seqüencial en el qual les discussions del grup segueixen un ordre determinat. Això no ha d'entendre's com una impossibilitat de retorn a qüestions que s'hagen tractat anteriorment.
- Utilitza termes senzills.
- És transparent en l'anàlisi i en les decisions, proposa procediments per a les discussions i una manera de visualitzar els acords aconseguits (arbre de problemes, matriu, etc.), atès que el seu valor és ser un mètode participatiu.

L'ÚS DE L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC AJUDA A:

- Aclarir el propòsit i la justificació d'un projecte.
- Identificar les necessitats d'informació.
- Definir clarament els elements clau d'un projecte.
- Analitzar l'entorn del projecte des de l'inici.
- Facilitar la comunicació entre les parts.
- Determinar com cal mesurar l'èxit o el fracàs de projecte.

SEQÜÈNCIA DE PLANIFICACIÓ DE PROJECTES EN L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC



Font: Elaboració pròpia.

2.1. LES ETAPES DE L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC EN LES FASES D'UN PROJECTE

El quadre següent recull de manera resumida les diferents etapes de l'enfocament del marc lògic i la relació amb les fases d'un projecte.

LES ETAPES DE L'EML EN EL CICLE D'UN PROJECTE	
ETAPES DE L'EML	FASE DEL PROJECTE
<p>ANÀLISI DE LA PARTICIPACIÓ S'utilitza perquè tots els que participen en la gestió del futur projecte de desenvolupament consensuen quins seran els destinataris de la intervenció. També proporciona informació sobre les relacions que mantenen els beneficiaris directes amb els altres grups i entitats actius en l'àrea d'intervenció del projecte.</p>	IDENTIFICACIÓ
<p>ANÀLISI DELS PROBLEMES Establir la relació causa-efecte existent des del punt de vista dels beneficiaris directes entre els problemes que aquests consideren que els afecten.</p>	
<p>ANÀLISI DELS OBJECTIUS Analitzar les possibles actuacions que es poden dur a terme per resoldre els problemes que afecten els beneficiaris directes. A més, en ordenar-los d'acord amb una relació mitjans-finalitats, dona una pauta causal per dur a terme les diverses actuacions que són possibles.</p>	
<p>ANÀLISI D'ALTERNATIVES Establir i aplicar els criteris que es consideren convenients per a triar la millor intervenció possible de totes les que l'anàlisi dels objectius ens mostren com a possibles.</p>	FORMULACIÓ
<p>MATRIU DE PLANIFICACIÓ És l'esquelet del projecte. Permet mostrar sintèticament els principals continguts del document de disseny del projecte de desenvolupament.</p>	

2.2. ELS PASSOS EN LA IDENTIFICACIÓ

(1) ANÀLISI DE LA PARTICIPACIÓ

La participació és un dels aspectes més importants de l'EML i del plantejament de projectes socials quan es desitja veritablement aconseguir un canvi en la situació dels afectats. Tal com hem dit en la participació (capítol 2.2) podem identificar els grups, les persones i les institucions participants i no participants en el projecte i analitzar els seus interessos, problemes, necessitats, febleses, forteses i interrelacions, etc. Els passos que hem de donar són:

- Identificar els grups que es troben en l'àrea d'intervenció.
- Veure si aquests grups formen unitats coherents o hem de treballar amb grups menors.
- Analitzar la situació de cadascun dels grups identificats.
- Optar per un o diversos grups específics que seran objecte de la nostra intervenció.

Això ens permet identificar els diferents grups sobre la base de les categories següents:

- Beneficiaris directes: persones les necessitats i els problemes de les quals donen lloc al projecte.
- Beneficiaris indirectes: persones la situació de les quals millorarà i que rebran efectes positius del projecte, però sense ser l'objectiu directe d'aquest.
- Neutrals/exclusos: persones que en principi no seran afectades ni positivament ni negativament pel projecte.
- Oponents/perjudicats: persones que poden rebre efectes negatius del projecte i en alguns casos poden oposar-se al desenvolupament del projecte.

Aquesta informació es pot posar en una matriu com aquesta:

Participants		No participants	
Beneficiaris directes	Beneficiaris indirectes	Neutrals / exclusos	Oponents / perjudicats

(2) ANÀLISI DELS PROBLEMES

L'anàlisi de problemes estableix quines són les causes de la vulnerabilitat i l'exclusió. Té una gran importància, ja que condiona de manera directa els restants passos de l'enfocament del marc lògic. Els problemes no existeixen independentment dels qui els tenen. És un error la identificació dels problemes sense tenir en compte els qui se senten afectats per ells, no és possible plantejar problemes genèrics que no tinguin una vinculació determinada amb algú en concret. Parlar de *problemes generals* com els problemes de *tots* és una manera d'emascarar que cada grup social pateix uns problemes específics o, si més no, pateix aquests problemes amb una intensitat particular. Un problema és una situació negativa existent que afecta la vida de les persones i incideix en les seues condicions de vulnerabilitat, a més, no podem oblidar que sempre que hi ha un problema és perquè aquest és vist per algú.

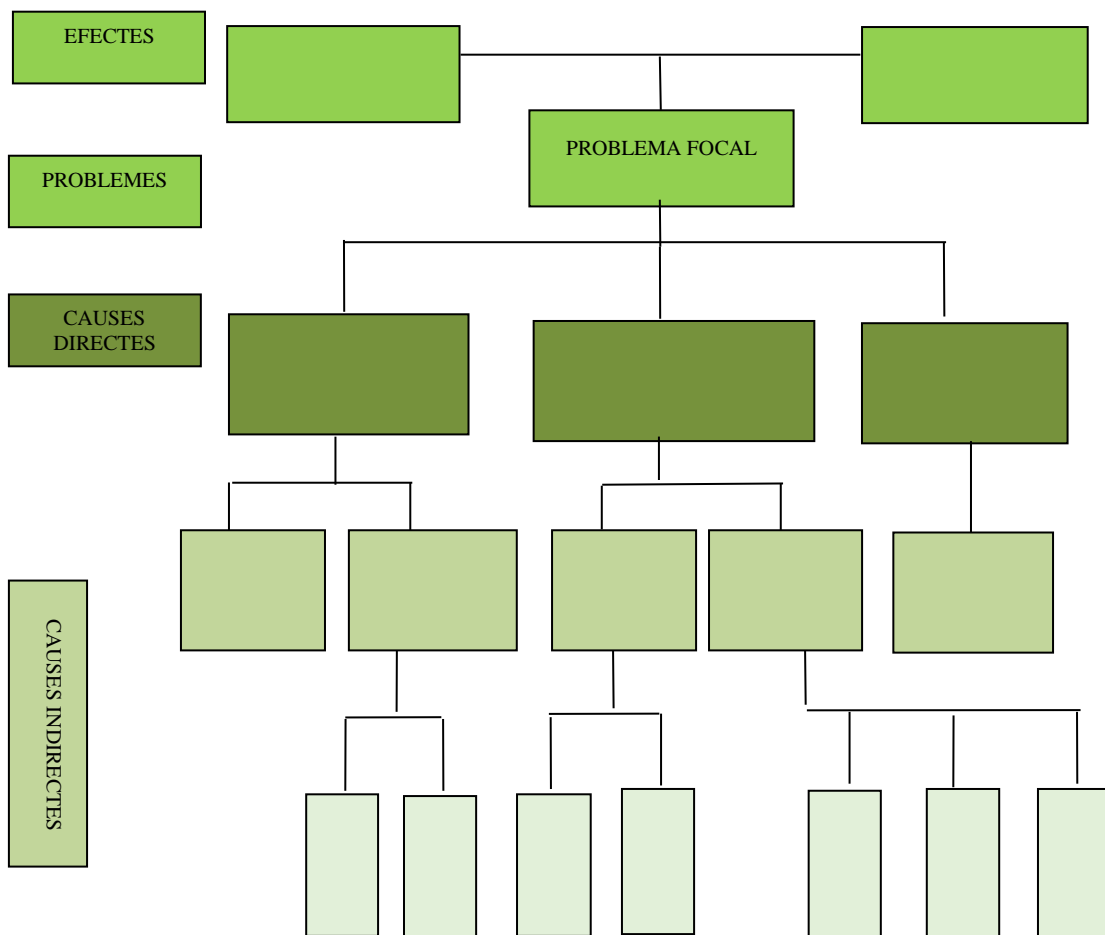
És un error comú expressar un problema com la falta de determinats mitjans que es podrien utilitzar per a resoldre'l. Un problema no és l'absència de solució sinó un estat negatiu existent de fet, en moltes ocasions aquestes *solucions* no ajuden a resoldre el problema. Hem d'evitar confondre un problema amb la falta de solució, ja que això ens portaria a abordar prematurament una determinada opció sense examinar adequadament altres alternatives i limitar la cerca creativa d'altres solucions. En principi, els problemes no han de definir-se com la falta de solucions, per tant, els problemes definits com *falta de...*, *no hi ha...* no serien acceptables, ja que en realitat no s'està plantejant un problema, sinó el projecte que es vol desenvolupar.

Incorrecte	Correcte
No hi ha centre de salut	Les taxes de mortalitat infantil són elevades
Falten professors i escoles	Hi ha un índex d'analfabetisme molt elevat entre la població infantil

Si en el pas anterior analitzàvem la realitat en funció dels col·lectius i les institucions que la componen, de les seues relacions i interessos, ara ens centrarem en els problemes que afecten determinats grups o entitats definits com beneficiaris directes del projecte. Per a això, partint de la informació disponible, s'analitzarà la situació existent, és a dir, s'identificaran els problemes més importants i es visualitzaran les principals relacions causa-efecte que hi ha a través d'un arbre de problemes. En una situació ideal la comunitat

afectada (actors) ha d'elaborar una llista dels seus problemes, d'aquesta llista s'ha de seleccionar un problema focal, el que els afectats consideren com a punt central del problema global.

Amb la finalitat de facilitar i ordenar la informació recollida, l'EML proposa l'elaboració d'un esquema de relacions que es diu ARBRE DE PROBLEMES, que es basa en la lògica causal i en els efectes de la situació. L'arbre de problemes normalment tendeix a obrir-se en els nivells inferiors, la qual cosa expressa que qualsevol problema és produït per més d'una causa. Hem de rebutjar l'existència de problemes "mare" la suposada resolució dels quals determinaria la solució d'una infinitat d'efectes situats en els nivells superiors. Aquest tipus de problemes com la *desigualtat* o la *marginació* tendeixen a ser un enunciat resum de problemes més concrets que són en principi els problemes amb els quals hem de treballar.



(3) ANÀLISI DELS OBJECTIUS

L'anàlisi dels objectius (també dit de solucions) és el tercer dels passos de la identificació. Té una vinculació molt directa amb l'anterior anàlisi dels problemes, ja que es basa en els resultats d'aquest pas previ per presentar una proposta sobre els possibles objectius d'una futura intervenció. Amb aquest pas es tracta de convertir els problemes en objectius i elaborar un diagrama que siga una espècie de còpia en positiu de l'arbre anterior. Els problemes que havien estat definits com a situacions negatives es converteixen en objectius o, cosa que és el mateix, en estats positius que s'estableixen sobre la resolució dels problemes identificats. Per consegüent, la finalitat essencial de l'anàlisi d'objectius és proporcionar un panorama general de les coses que s'han d'aconseguir i fer per transformar la situació.

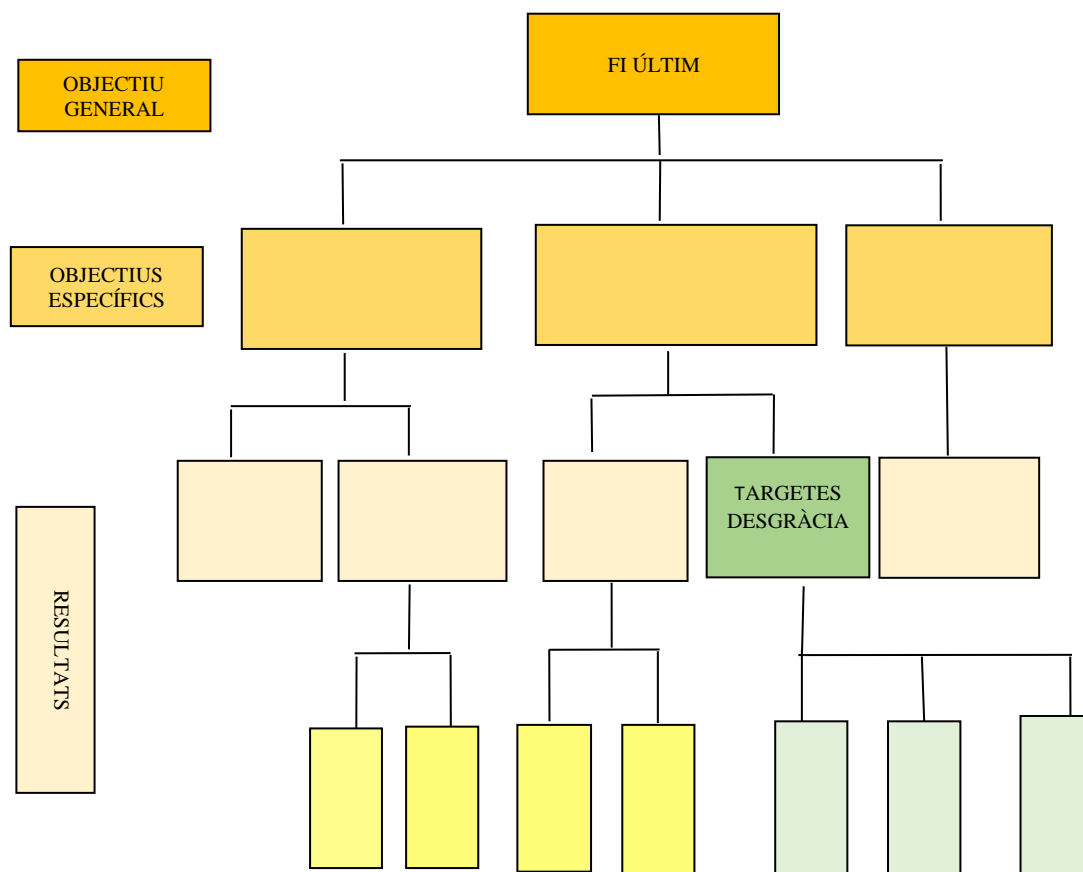
Els objectius resulten fonamentals per a l'EML ja que es tracta d'un mètode de planificació de projectes orientat mitjançant objectius. Segons aquest mètode, els objectius són els que confereixen la direcció als projectes i assenyalen la situació futura que es pretén aconseguir de manera senzilla, comprensible i tan precisa com siga possible.

És la imatge, encara que simplificada, de la situació que podrem aconseguir amb la realització del projecte, mentre que l'arbre de problemes representa de forma també simplificada la situació sense projecte. Si en l'arbre de problemes les relacions causals són les que determinen l'ordre i la relació entre els problemes, en el cas dels objectius aquestes relacions s'estableixen entre mitjans i finalitats.

Els passos que donarem són: (1) cada targeta-problema ha de convertir-se en una targeta-objectiu, (2) s'utilitzen targetes de colors diferents per a escriure els problemes i els objectius, (3) si es presenten problemes que siguen considerats irresolubles que no poden ser convertits en objectius es passen com a targetes desgràcia, (4) es comproven les relacions mitjans-finalitats en el nou arbre elaborat, per a això cal utilitzar la pregunta com?, les targetes situades en els nivells inferiors han de constituir les respostes a aquesta pregunta respecte a les que es troben més elevades i estan relacionades amb elles. Cal recordar que cada targeta de l'arbre d'objectiu és mitjà respecte de les que té per damunt d'ella i fi en relació amb les que se situen per davall, i (5) es completen les relacions mitjans-finalitats en els nivells inferiors de l'arbre d'objectius.

L'arbre d'objectius és una representació sintètica de les coses que cal fer i permet abordar en termes realistes una discussió sobre quina entre totes les alternatives identificades sembla la idònia (tasca que escometrem en el pas següent).

Exemple de l'ESTRUCTURA D'UN ARBRE D'OBJECTIUS



(4) ANÀLISI DE LES ALTERNATIVES

És l'últim pas de la fase d'identificació. L'objectiu de l'anàlisi d'alternatives és valorar les possibilitats de portar adequadament a la pràctica cadascuna de les solucions que apareixen en l'arbre d'objectius, identificar possibles oposicions a cadascuna d'elles i acordar una estratègia de projecte. Les alternatives són les diferents maneres de solucionar un problema o els diferents mitjans per a aconseguir un objectiu. Per fer l'anàlisi d'alternatives s'identifiquen les possibles branques mitjans-finalitats (alternatives o estratègies) en l'arbre d'objectius que podrien convertir-se en possibles projectes, i es

traça un cercle que les agrupa. Aquestes branques mitjans-finalitats constitueixen les opcions o alternatives. Un bon projecte és aquell l'alternativa del qual satisfà tres requisits fonamentals:

- És l'alternativa òptima des del punt de vista tècnic.
- És l'alternativa de mínim cost des del punt de vista econòmic.
- És una alternativa pertinent des del punt de vista institucional, a la llum dels plans i els programes de l'organització executora.

L'anàlisi d'alternatives és un mecanisme per a la presa de decisions de manera racional que disposa de les dades precises, estableix una negociació entre els diferents interessos i aconsegueix un cert grau de consens que vincule totes les parts en la preparació del futur projecte. Aquesta decisió no és estrictament tècnica i en ella es manegen també criteris de naturalesa *política*, la decisió no pot ser neutra ni absolutament objectiva. Es tracta d'adoptar una decisió aplicant criteris de transparència i racionalitat, que tothom sàpiga perquè es tria una alternativa enfront d'una altra i poder justificar els motius pels quals es pren aquesta decisió. El propòsit essencial de l'anàlisi d'alternatives és prendre una decisió consensuada sobre quina de les diferents estratègies que s'identifiquen en l'arbre d'objectius és la que efectivament serà portada a la pràctica.

Hi ha diferents maneres de seleccionar l'alternativa, però les més habituals són les que es coneixen com sistemes de decisió multicriteri. Aquestes tècniques comparen les diferents alternatives en funció del compliment d'uns criteris comuns. D'aquesta forma es pot elaborar una matriu de doble entrada, en les columnes se situen les diferents alternatives, mentre que en les files es posen els criteris que es consideren significatius per a fer la valoració. Alguns criteris habituals poden ser:

- Tècnics: idoneïtat, usos de recursos locals, adequació al mercat, etc.
- Financers: costos, viabilitat financera, necessitats de divises, etc.
- Econòmics: rendiment econòmic, cost/eficàcia, etc.
- Institucionals: capacitat, assistència tècnica, entrades, etc.
- Socials i de distribució: distribució de costos i beneficis, diferències en raó de sexe. Limitacions socioculturals, participació local, motivació...
- Ambientals: efectes ambientals, costos ambientals, costos i beneficis.
- Impacte social, econòmic, de gènere i ambiental del projecte.
- Viabilitat o capacitat de perdurar en el temps.

- Factibilitat política o pertinència, en funció de prioritats dels beneficiaris i els plans de desenvolupament de la contrapart local si en té.

2.3. LA SIMETRIA ENTRE EL MÈTODE BÀSIC I L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC EN LA IDENTIFICACIÓ DE PROJECTES

En el quadre següent es recullen els diferents passos i moments en la identificació d'un projecte i es compara el mètode bàsic en treball social amb l'enfocament del marc lògic. Com hem vist, l'EML és una eina de planificació de projectes per objectius. Els instruments que utilitza poden aportar-nos en moltes ocasions senzillesa i claredat a l'hora d'identificar el problema focal i establir l'objectiu de la intervenció. Utilitzar l'arbre de problemes/objectius pot ajudar molt a veure i comprendre la situació i garantir-nos que tots els que participen en el projecte poden fer-ho en la presa de decisions.

EL MÈTODE BÀSIC	I D E N T I F I C A C I Ó	L'ENFOCAMENT DEL ML
Amb qui i per a qui; actors, grups d'interès i beneficiaris.		Anàlisi de la participació
El perquè (què està passant?); identificació del problema social. Investigar-diagnosticar.		Anàlisi dels problemes Investigar-diagnosticar
El què (faré) del projecte; justificació de la necessitat d'intervenir. Planificar		Anàlisi d'objectius Planificar
Què (aconseguiré) del projecte; fonamentació o selecció d'alternatives. Viabilitat de la planificació.		Anàlisi d'alternatives Viabilitat de la planificació

Font: Elaboració pròpia.

2.4. LA MATRIU DE PLANIFICACIÓ

Quan fem la matriu de planificació del projecte (MPP) estem utilitzant una eina que ens permet establir una seqüència sistematitzada del que farem. La matriu de planificació ens aporta un panorama general del projecte, els seus objectius i el seu entorn. És l'esquelet

del disseny del projecte, recull les informacions bàsiques d'un projecte i mostra un conjunt de conceptes interdependents que mostren de manera operativa els aspectes més importants d'una intervenció. La matriu de planificació permet conèixer el projecte sense haver de llegir tot el document. Tota la informació del projecte està sistematitzada i ordenada en la matriu. A més, permet comprovar si el projecte està ben dissenyat, és fàcil estudiar la lògica entre els seus elements (objectiu general, objectiu específic, resultats, activitats, recursos, pressupost) i si es correspon amb els factors externs, és a dir, ens permet comprovar si es manté la relació causa-efecte entre els diferents components del projecte.

Hi ha molts tipus de matrius, fins i tot hi ha institucions que utilitzen el seu propi model, encara que la majoria recullen bàsicament la mateixa informació. La diferència substancial entre tipus de matrius és la terminologia que utilitzen i la inclusió o no de condicions prèvies o dels factors externs quant a l'objectiu general. L'important en la matriu és la relació que s'estableix entre els seus diferents elements, en definitiva, comprovar la lògica que els uneix causalment.

En la matriu indicarem d'una manera resumida:

- Per a què es duu a terme el projecte (objectiu general).
- Què es desitja aconseguir amb el projecte (objectiu específic o del projecte).
- Com s'aconseguirà l'objectiu del projecte (resultats - activitats).
- Amb què es realitzaran les activitats (recursos-pressupost).
- Quan es realitzaran les activitats (calendari).
- Quins factors externs són importants per a l'èxit del projecte (supòsits/hipòtesis).
- Quins són els nivells esperats d'èxit del projecte (indicadors verificables objectivament).
- On o com es mesura aquest èxit (fonts de verificació).

En la matriu tenim dos tipus de lògica que, una vegada l'hàgem emplenada, comprovarem per assegurar-nos que la formulació que estem fent és la correcta:

LA LÒGICA VERTICAL determina el que el projecte pretén realitzar, aclareix les relacions de causalitat i especifica les hipòtesis i incerteses importants que escapen a la gestió del projecte. HI ha dos tipus de lògiques verticals.

Amb la LÒGICA VERTICAL SIMPLE comprovem que tota una sèrie d'activitats produeixen un resultat concret i que els resultats constitueixen els mitjans necessaris i suficients per a l'assoliment de l'objectiu específic, mentre que aquest, contribueix a l'objectiu general.

Amb LÒGICA VERTICAL COMPLETA relacionem la primera de les columnes de l'esquerra amb la columna de la dreta, en la qual es posen els supòsits o hipòtesis (conjunt de situacions, esdeveniments o decisions que són necessaris perquè la lògica vertical es mantinga, però que es troben fora del projecte).

LA LÒGICA HORIZONTAL es refereix al mesurament dels efectes del projecte i dels recursos mobilitzats mitjançant l'especificació dels indicadors clau i de les fonts on es poden trobar els indicadors.

A continuació es mostra un tipus de matriu de quatre columnes i quatre files que representa de manera clara i senzilla el contingut bàsic del projecte i indica de manera numèrica la seqüència de la seua realització i el procediment per a la seua lectura i anàlisi.

	Lògica de la intervenció	Indicadors verificables	Fonts de verificació	Factors externs - hipòtesis
Objectiu general	2	7c	8	////////////////////
Objectius específics	1	7a (Situació final: qualitat, quantitat, temps).	8	6
Resultats	3	7b	8	6
Activitats	4	Recursos 9a	Pressupost 9b	5
				Condicions prèvies

Font: elaboració pròpia-adaptat de manual de CRE.

Les crítiques més habituals que poden trobar-se sobre les matrius de planificació fan referència a la seua rigidesa, al seu esquematisme i a la seua incapacitat per a reflectir totes les complexitats d'un projecte. Evidentment, la matriu és un document esquemàtic,

però aquest defecte queda compensat amb la seua claredat i senzillesa. Una matriu de planificació es pot elaborar comptant amb els beneficiaris i ser analitzada per qui no siga expert en planificació, ens ofereix la panoràmica de la intervenció que pensem dur a terme i promou la participació i el compromís.

Un projecte no s'executa en el buit social, ni és un experiment de laboratori en el qual es poden determinar les variables que intervenen en el procés. Per contra, tot projecte afronta riscos, ja siga de caràcter natural, polític, social, cultural o d'una altra índole, que poden ocasionar el seu fracàs.

El marc lògic incorpora aquestes *condicions de l'entorn* en la primera columna de la dreta de la matriu. És el que es denomina *factors externs* (també hipòtesis, supòsits o supòsits d'importància). Els factors externs són condicions, esdeveniments o decisions que han de complir-se perquè la intervenció tinga èxit, però que estan fora del control de la gestió del projecte. Bàsicament estan centrats en el context en el qual es desenvoluparà la intervenció i ens fan reflexionar sobre com aquest context condiciona en sentit positiu i/o negatiu la lògica interna del projecte. Donen resposta a la pregunta sobre quins són els factors externs que el projecte no controla i que són susceptibles d'obstaculitzar la seua execució i sostenibilitat a llarg termini si aquests no es compleixen.

Normalment, les hipòtesis o supòsits es redacten en positiu com a condicions desitjables, i s'indica la situació que s'ha de donar perquè la lògica interna inclosa en la columna esquerra es mantinga. Es comencen a elaborar de baix-a dalt i es col·loquen en el nivell inferior en què són significatives: d'activitats a resultats, dels resultats a l'objectiu superior i d'aquest a l'objectiu general. Si trobem factors que es poden repetir en diversos nivells sempre s'hauran de col·locar en el nivell inferior. Alguns dels factors externs es poden derivar de l'arbre de problemes (o de l'anàlisi d'aquests): seran objectius que no estaven incorporats en el projecte i que s'han de complir per a l'adequat desenvolupament del projecte.

La Comissió Europea no inclou factors externs com a objectius generals, mentre que en les restants matrius es col·loquen suposant que són les condicions que hauran de produir-se perquè aquest objectiu tinga possibilitats de permanència en el temps.

	LÒGICA D'INTERVENCIÓ	INDICADORS OBJECTIVAMENT VERIFICABLES	FONTS DE VERIFICACIÓ	HIPÒTESIS O FACTORS EXTERNS
OBJECTIU GENERAL (OG)	L'OG al qual s'espera que el projecte contribuïska de manera significativa. És la raó última del projecte. (Esmentar grups beneficiaris)	Mesures (directes o indirectes) per a esbrinar fins a quin punt s'ha complert l'OG.	On trobar la informació per a comprovar els indicadors. Poden ser primàries o secundàries.	No tots els donants exigeixen factors externs en aquest nivell (l'AECl, sí).
OBJECTIU ESPECÍFIC (OE)	L'efecte que s'espera aconseguir com a resultat del projecte. (Esmentar grups beneficiaris)	Mesures (directes o indirectes) per a esbrinar fins a quin punt s'ha complert l'OE.	On trobar la informació per a comprovar els indicadors. Poden ser primàries o secundàries.	Esdeveniments importants, condicions o decisions necessàries per a aconseguir l'OG Escapen al control dels responsables.
RESULTATS	Resultats que la gestió del projecte hauria de poder garantir. Numerats. (Esmentar grups beneficiaris)	Mesures (directes o indirectes) per a esbrinar fins a quin punt s'han produït els resultats.	On trobar la informació per a comprovar els indicadors. Poden ser primàries o secundàries.	Esdeveniments importants, condicions o decisions necessàries per a aconseguir l'OE. Escapen al control dels responsables.
ACTIVITATS	Accions que el projecte ha d'emprendre a fi de produir els resultats. Numerades segons resultat (1.1, 1.2, 2.1).	RECURSOS	PRESSUPOST	Esdeveniments importants, condicions o decisions necessàries per a aconseguir els resultats. Escapen al control dels responsables.
		Recursos materials, humans i tècnics necessaris per a realitzar les activitats. Numerats (1.1.1;1.1.2)	Pressupost resumit del projecte.	
				CONDICIONS PRÈVIES
				Condicions que han de donar-se perquè siga possible l'execució del projecte.

Font: elaboració pròpia-adaptat de manual CRE.

3. EL MODEL CANVAS EN LA IDENTIFICACIÓ DE PROJECTES

El model canvas és una eina metodològica basada en una plantilla de dotze elements que permet visualitzar el model d'un projecte de forma clara i senzilla. Es tracta d'una tècnica ideal per a les associacions per la seua facilitat de funcionament i perquè dona respostes a necessitats reals, sobretot quan plantegem un projecte d'associacions petites o amb poca experiència en la matèria.

El model canvas permet a les entitats que necessiten una planificació estratègica en la definició dels seus projectes i accions fer la identificació d'un projecte de manera participativa i consensuada. L'ús de tècniques metodològiques en la definició del projecte ajuda que aquest procés siga més complet, integral i sobretot, debatut i decidit conjuntament entre els promotors del projecte.

El model canvas és una eina metodològica basada en una plantilla de dotze elements que permet visualitzar de forma clara i senzilla el model de projecte. Es tracta d'una tècnica ideal per a les entitats socials ja que permet reflexionar de manera pràctica i eficient per poder prendre decisions estratègiques basades en una necessitat real. La seua senzillesa i facilitat de funcionament permet veure el model i donar resposta a les necessitats reals dels destinataris o comunitat a la qual el projecte estiga dirigit (CRAJ, juny 2017).

Els dotze elements que s'inclouen en el full canvas són:

- (1) L'equip: noms dels que participen, socis o externs, funcions, experiència, dedicació en el projecte.
- (2) Agrupació d'entitats, empreses o persones: entitats, empreses i persones que s'uniran en alguna part o fase del projecte i que entraran a formar part del conjunt d'ens que participen en el projecte per aprofitar les sinergies i fer una xarxa. És important identificar el valor complementari que aquests aporten al projecte.
- (3) Problema/necessitat: cal que els projectes partisquen d'una necessitat real del col·lectiu al qual s'adreça, d'una necessitat que hagen observat en la seua comunitat, en el seu entorn o que vegem en els socis. Per això és important preguntar-se sobre quina problemàtica o necessitat hem identificat, sobre si en aquest moment és necessari quantificar, objectivar, pensar sobre com s'ha detectat aquest problema/necessitat.

- (4) Experiència: quina experiència com a organització i personal es té en relació amb aquesta problemàtica/solució/ col·lectiu/territori?
- (5) Recursos clau: quins són els recursos clau per a desenvolupar el projecte. Tot projecte necessita una sèrie de recursos per a poder dur-lo a terme i desenvolupar les activitats i, així, aconseguir els objectius. Es distingeixen quatre tipus de recursos: materials, infraestructurals, financers (econòmics) i equip humà.
- (6) Territori: identificació de la zona en què s'ha de treballar. El projecte estarà localitzat en un context determinat per una sèrie de raons que s'han d'analitzar i justificar per a donar-li un sentit. La localització d'un projecte és el lloc físic on es realitzarà, les seues característiques, els llocs on es desenvoluparan les activitats, la zona que cobrirà el projecte i per últim els llocs propers al lloc d'execució del projecte i que també es beneficiaran d'aquest. I per l'altra banda, la localització com la comunitat, el barri, el districte, la ciutat, el poble, el país, etc.
- (7) Solució/intervenció: com se solucionarà. Per què aquesta solució. Què passaria si no es realitzarà aquesta intervenció.
- (8) Objectius i resultats: la concreció d'objectius permet arribar de forma consensuada i acordada a decidir què es pretén aconseguir. Els objectius són l'essència dels projectes. Quins objectius es marquen i quins resultats es volen obtenir al final.
- (9) Comunicació: com s'arribarà al territori i al col·lectiu seleccionat. Una bona planificació estratègica de la comunicació pot ajudar a assolir els resultats esperats inicialment en el plantejament del projecte. La difusió del projecte de l'associació es pot dur a terme a través d'un ventall immens de mitjans i recursos: des dels mitjans de comunicació tradicionals (premsa, ràdio i televisió) fins a les poderoses xarxes socials.
- (10) Destinatari o agents socials: quin seran els beneficiaris. Perfil concret de tots aquells en què repercutirà el projecte, ja siga en positiu o negatiu, tant de forma directa, com poden ser els participants (població diana del projecte), com els que hi participen en algun moment: planificació, disseny de les activitats, desenvolupament d'aquest. Cal determinar les seues característiques qualitatives específiques i variables com nombre, edat, sexe, nivell cultural, social, econòmic, etc.








- (11) Activitats: s'entén per activitat totes les accions que es duen a terme com a associació dins del funcionament habitual o extraordinari. Exemple: tallers, cursos de formació, mediacions, debats, etc. És necessari fer una relació de totes les activitats que cal posar en marxa.
- (12) Ingressos i despeses: es relacionen els ingressos i les despeses previstes. Cal tenir present que un pressupost molt ben definit és una eina imprescindible per a planificar econòmicament l'activitat de l'associació. Aquest recull serveix per a regular i gestionar la part econòmica i garantir la continuïtat dels projectes i del funcionament ordinari de l'associació.

Per últim, també es poden tenir en compte altres aspectes que el model no contempla d'entrada per completar la seua utilitat, com són la temporalització del que es planteja (a curt termini, a mitjà termini o a llarg termini), les accions que es duran a terme dins del projecte plantejat o el calendari d'aquestes.

Arribats a aquest punt i abans de passar a formular el nostre projecte és important parar-se a analitzar:

- (1) Quins elements comuns es donen entre el mètode bàsic, l'enfocament del marc lògic i el model canvas.
- (2) Quines diferències principals s'observen.
- (3) Quins aspectes farien decantar-se per un model metodològic o altre?
Per exemple: l'organització que planteja el projecte, el col·lectiu de beneficiaris, l'àmbit territorial d'actuació, el perfil del possible organisme finançador.

GRAELLA DE CANVAS PER AL DISSENY INICIAL DE PROJECTES SOCIALS

<p><u>LA IDEA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Què farem - Per a què ho farem (metes) - Què volem aconseguir (objectius) - Quins valors estan associats a la idea del projecte... - A quins ODS donarem resposta 	<p><u>DESTINATARIS/BENEFICIARIS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Destinataris - Les necessitats detectades d'aquests o de col·lectiu, barri... - Quins beneficis s'obtidran - Quin benefici obtindrà la societat, el treball social, el barri... 	<p><u>EQUIP</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Quins som? - Que ens defineix - El nostre lema, valors - Rols del grups - Tasques que s'han de realitzar 
<p><u>QUÈ FAREM. ACTIVITATS I TASQUES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Com ho farem - Identificació d'accions - Llista de tasques 	<p><u>RECURSOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Què necessitem per a portar endavant el projecte - Quines persones i entitats participaran en el projecte - Què i quant necessitem - Quins recursos tenim (personals, professionals, materials, tècnics i econòmics?) 	<p><u>CANALS DE COMUNICACIÓ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Marca, logos, imatges - Valors que representen el grup - Quins mitjans utilitzarem per a amplificar l'impacte del projecte - Com ho contarem 
<p><u>LÍNIA DEL TEMPS - CRONOGRAMA</u></p> 		

4. EL PERFIL DEL PROJECTE

“En qualsevol moment, quan tinga dubtes, pot fer el test següent:

Porte a la ment la cara de les persones més pobres i febles que vosté puga haver vist i pregunte's a si mateix si el pas que vosté contempla serà d'alguna utilitat per a elles.

Guanyaran alguna cosa amb això? Els restaurarà el control sobre la seua pròpia vida i destí? En altres paraules, això els portarà a guanyar confiança en ells mateixos, a la seua independència per a vèncer la fam?

Mahatma Ghandhi

Arribats a aquest moment del procés analític previ a la formulació d'un projecte hem de detenir-nos uns instants i elaborar el perfil del projecte. Aquest és un document provisional, un document intermedi entre la identificació i la formulació, que ens permetrà valorar la idoneïtat de formular i dur a terme el desenvolupament d'un projecte.

Hem de tenir en compte que ja hem desenvolupat el perquè i el què de la situació sobre la qual volem intervenir, per tant, elaborar el perfil del projecte ha de servir fonamentalment com una anàlisi prèvia de la viabilitat del projecte que ens permet definir amb claredat: a) el context-territori en el qual es desenvoluparà la intervenció, b) els beneficiaris (persones o grups), c) la temporalitat o valoració de l'oportunitat que ens ofereix el moment històric per poder formular el projecte, d) analitzar la correspondència entre la institució i l'acció.

Les dades bàsiques que han de recollir-se en el document del perfil de projecte es poden concretar seguint l'esquema següent:

1. Programa en el qual s'emmarca el projecte.
2. Títol del projecte.
3. Localització/àmbit d'execució.

4. Breu indicació de l'experiència de la institució en relació amb el projecte i amb el col·lectiu.
5. Breu ressenya dels antecedents de la intervenció.
6. Origen de la iniciativa (com sorgeix la idea).
7. Breu exposició del que serà el projecte.
8. Població destinatària de la intervenció.
9. Resultats previstos (en cas d'haver-hi alternatives hem d'indicar-les i justificar la que hem seleccionat).
10. Activitats (s'han d'indicar les activitats més destacades que es desenvoluparan i els terminis d'execució previstos).
11. Pressupost estimat i possibles fonts de finançament previstes.
12. Responsable/s.

TEMA 4. LA FORMULACIÓ DEL PROJECTE

- 1. LA NATURALESA DEL PROJECTE**
- 2. EL MARC LÒGIC**
 - 2.1. ELS OBJECTIUS
 - 2.2. ELS RESULTATS ESPERATS
 - 2.3. ELS INDICADORS DEL GRAU DE CONSECUCIÓ DELS RESULTATS
 - 2.4. LES FONTS DE VERIFICACIÓ
- 3. EL PLA D'EXECUCIÓ: ACTIVITATS I CRONOGRAMES**
- 4. ELS MITJANS NECESSARIS PER AL PROJECTE: COSTOS I PRESSUPOST:**
 - 4.1. ELS MITJANS I ELS SEUS COSTOS
 - 4.2. EL PRESSUPOST
- 5. ANÀLISI DE LA VIABILITAT I CRITERIS BÀSICS QUE S'HAN D'APLICAR AL CONTINGUT DEL PROJECTE**
- 6. EL DOCUMENT DEL PROJECTE**
 - 6.1. L'AVALUACIÓ EX ANTE O DE DISSENY

1. LA NATURALESA DEL PROJECTE

El disseny del projecte es converteix en una guia que permetrà entendre la intervenció com una unitat operativa i coherent amb una dimensió temporal i espacial que podem organitzar per apartats o etapes.

La primera part representa un aspecte més profund que la seua simple identificació i, encara que després de realitzar una identificació exhaustiva no se li sol prestar molta atenció, el seu plantejament és necessari per a la comprensió i acceptació del projecte. Hem de pensar que no tots els qui llegiran i avaluaran el projecte saben com s'ha fer el procés d'identificació, per això una bona redacció de la naturalesa del projecte serà necessària per a la seua acceptació fora de l'entorn més pròxim d'aquest. Les parts que conté són:

- (1) **LA JUSTIFICACIÓ** és una explicació de la situació concreta que origina el projecte, per tant, s'ha de referir explícitament a la necessitat o problemàtica concreta sobre la qual s'intervindrà i justificar la seua naturalesa i dimensió. En si, és una anàlisi de les causes i les raons per les quals és necessari realitzar el projecte.

Cal recordar (com vam veure en el tema 2) que un projecte social implica entre altres qüestions: (1) una reflexió seriosa i rigorosa sobre el problema social concret que volem resoldre, (2) prendre consciència de les múltiples necessitats socials, dels problemes i de la complexitat de la realitat social, (3) la selecció d'un problema concret (que prèviament hem raonat en la identificació i ens ha portat a un diagnòstic previ que ara hem de fer valdre), (4) elaborar un disseny complet, sistemàtic i reflexiu (ara és el moment de plasmar en una redacció coherent i ordenada el treball previ que hem realitzat).

- (2) **LA FONAMENTACIÓ** es refereix a la finalitat de la intervenció, basada en el diagnòstic de la situació, és l'argumentació en la qual es demostra la viabilitat i l'oportunitat d'intervenir en la situació descrita. Posa de manifest les oportunitats reals del projecte per a canviar o millorar la situació i per tant la conveniència i pertinència de dur-lo a terme. Per redactar-la ens basarem en el diagnòstic. D'alguna manera cal contestar la pregunta per a què. La resposta porta a elaborar el marc operatiu del projecte o marc lògic (segons la font bibliogràfica que consultem se'n diu d'una forma o altra).

Cal recordar que ara estem manifestant: (1) com posarem en practica la nostra proposta per transformar la realitat, (2) hem de ser originals i creatius en l'elaboració del projecte (raona l'estudi de la realitat que has realitzat en la fase d'identificació i no oblidés indicar en quin àmbit d'actuació s'integra, quina política pública o marc jurídic l'avalua i els aspectes que el fan ser un projecte innovador que permetrà transformar la realitat analitzada), i per descomptat no oblidés indicar que aquesta proposta parteix de l'òptica de qui viu el problema.

(3) **L'ÀMBIT FÍSIC D'APLICACIÓ** és l'espai concret on es durà a terme el projecte i incorpora una indicació de les característiques que entranya, com són la zona geogràfica, el municipi, el barri o altres aspectes que han estat determinants per realitzar la proposta d'intervenció que es plantejarà. Si es considera, també es pot incloure una referència a les característiques polítiques econòmiques, socials, culturals i institucionals, la diversitat ètnica, religiosa i econòmica.

(4) **LA POBLACIÓ DESTINATÀRIA**, aquest serà un element al qual prestarem especial atenció, referirem no sols els col·lectius de beneficiaris, sinó també el perquè aquests i no uns altres, quins criteris s'han tingut en compte per a la seua identificació i selecció i les característiques intrínseques d'aquests. A més, si fóra necessari, incorporariem (1) la indicació d'altres possibles afectats (positivament o negativament) i (2) una breu ressenya del resultat de l'anàlisi de la participació que vam fer en la fase d'identificació.

Cal recordar que indistintament del mètode que hages utilitzat en la fase d'identificació l'anàlisi de la participació ha adquirit un valor excepcional i que ara és el moment de demostrar que has tingut en compte tots els elements d'aquesta per a la selecció dels beneficiaris de la intervenció.

13. EL MARC LÒGIC

En aquesta segona etapa elaborem de manera ampliada el projecte o l'estructuració del marc lògic d'aquest. D'ell formen part quatre elements indispensables i insubstituïbles que conformen un conjunt o sistema amb la seua coherència interna, a saber: els objectius, els resultats esperats, els indicadors i les fonts de verificació. Si hem utilitzat l'enfocament del marc lògic per a la identificació del projecte, de la matriu de planificació ens eixirà

directament tota aquesta informació, la qual només requerirà ser redactada de manera lògica i coherent d'acord amb la MPP, que s'hauria de posar com un annex del document de formulació del projecte.

El procés d'identificació de les accions consisteix a transformar una intenció d'acció en un programa d'acció. Si anteriorment (en la primera fase d'elaboració del projecte) s'ha aconseguit la justificació de l'acció, és a dir, el plantejament general del projecte, ara ha de transformar-se en programa d'acció. Les diferents parts d'aquest epígraf formen un tot, estan interrelacionades entre si i constitueixen una estructura o un sistema amb característiques sui generis. S'entén per *marc lògic* l'articulació de naturalesa lògica del conjunt d'elements (objectius, resultats esperats, indicadors i fonts de verificació) que el conformen.

Amb els objectius es defineix un conjunt de solucions per a cadascuna de les causes o components del problema seleccionat en el projecte. Aquestes solucions, plantejades de manera general necessiten ser operativitzades mitjançant la definició dels resultats esperats (RE) de cada objectiu. Aquests RE són l'expressió precisa i concreta del que es pretén obtenir efectivament al final del projecte. Per a cada RE es defineix un o alguns indicadors que resulten ser un barem per a mesurar el grau de compliment del que s'havia programat inicialment, i són utilitzats durant la realització i al final del projecte amb la finalitat de mesurar en quin grau els resultats efectivament obtinguts en un moment determinat s'acosten als RE establerts abans d'iniciar l'acció. La informació necessària per a aplicar els indicadors es prendrà de les fonts de verificació també identificades prèviament. D'aquesta forma, s'haurà fet el primer pas en la configuració del programa d'acció per estructurar després les activitats que permeten realitzar-lo i precisar els mitjans necessaris per a la seua execució.

2.1 ELS OBJECTIUS.

Els objectius d'un projecte indiquen el que es pretén realitzar, el que es vol aconseguir amb el projecte. Sense objectius és impossible fixar els camins d'acció i assignar els nostres recursos de la forma més eficaç. En la seua formulació s'utilitza l'infinitiu dels verbs que els defineixen.

OBJECTIU GENERAL

L'objectiu general precisa el que es vol aconseguir a mitjà termini, respecte al qual els resultats del projecte es preveu que contribuiran a l'assoliment d'aquesta finalitat general. Sol formular-se amb posterioritat a l'objectiu específic.

Sol definir-se un objectiu general per a tot el projecte. La formulació del projecte exigeix que primer s'explícite el propòsit central del projecte. Es tracta, llavors, d'enunciar què pretenem aconseguir amb el projecte. Pot dir-se que l'objectiu general és el fi, la missió del projecte. La seua funció és determinar per a quina de les activitats al màxim nivell de generalitat. Resulta més una afirmació qualitativa que quantitativa.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

Tracten de definir allò que es desitja aconseguir en concret per als beneficiaris (grup meta). Representa el fi immediat que el projecte, amb els seus recursos i activitats, es proposa obtenir en un període de temps determinat.

Es parteix d'un problema que l'acció intenta resoldre i l'objectiu és una nova situació en la qual aquest problema ha estat resolt totalment o parcialment. Sol coincidir amb el títol del projecte.

Els objectius específics estan lògicament interrelacionats entre si, perquè són al seu torn desagregacions i components de l'objectiu general. Aquest últim té com a funció donar la resposta al problema plantejat, els objectius específics constitueixen el conjunt de solucions per a cadascuna de les causes o components del problema. Els objectius específics han de ser precisos.

2.2 ELS RESULTATS ESPERATS

Cal definir un o diversos resultats esperats (RE) per a cada objectiu específic. Els RE defineixen el que efectivament el projecte haurà aconseguït una vegada acabat. Són productes de les activitats empreses i la seua realització hauria de garantir l'assoliment de l'objectiu específic.

Expressen en quin grau i en quin temps es projecta aconseguir els objectius específics corresponents. Han de definir quin és el *producte* que s'obtindrà al final de l'acció en els seus aspectes concrets: quantitat, temps, beneficiaris i altres dimensions segons la mena

de producte. Se solen redactar amb els verbs en futur, per la seua menor ambigüitat: “s’haurà construït”, “s’haurà escolaritzat”. Se sol utilitzar una notació numèrica que lliga cada objectiu específic als resultats esperats corresponents mitjançant una relació causa-efecte.

2.3 ELS INDICADORS DEL GRAU DE CONSECUCIÓ DELS RESULTATS ESPERATS.

Sol definir-se almenys un indicador per a cadascun dels resultats esperats. Són signes manifestos de fets o resultats. La seua funció és mesurar els resultats efectivament aconseguits durant la realització del projecte. Són redactats de manera concreta i precisa de tal forma que conformen barems, límits mínims a què s’ha d’arribar, nivells per a cadascun dels resultats esperats i dels seus objectius corresponents. S’utilitzaran per a mesurar en quin grau els resultats efectivament aconseguits al final de l’acció corresponen amb els definits en el projecte original.

Els indicadors han de ser molt precisos i objectivament verificables. Són diverses les maneres d’expressar els indicadors. Una de les modalitats més utilitzada, sempre en funció de la mena de resultat esperat corresponent, consisteix a definir un nivell de mesurament quantificat en percentatge. Es pot usar una simple xifra que podrà indicar un nivell mínim de resultats.

L’indicador no es defineix arbitràriament, ha d’apreciar-se el possible impacte de factors sobre la marxa del projecte en l’aspecte de referència i reflectir-lo en la definició de l’indicador. Un indicador pot ser definit també en termes qualitius. Ha d’haver-hi indicadors relacionats amb cadascun dels objectius específics del projecte. És probable, llavors, que hi haja indicadors tècnics, econòmics, de funcionament o d’organització, d’impacte social, de participació... Uns seran més nombrosos que altres segons la mena de projecte. Els indicadors serveixen per a mesurar el grau de consecució dels objectius a través dels resultats esperats, és a dir, per a apreciar en quin grau els resultats efectivament aconseguits al final del projecte s’acosten als programats inicialment.

Una de les maneres de poder apreciar els resultats reals consisteix a aplicar els indicadors programats. Això vol dir que en el procés d’execució del projecte cal preveure aquesta aplicació i, per tant, indiquen quantitat i temps, per exemple “en acabar el projecte

s'haurà escolaritzat el 60% dels menors”, o “a partir del mes sisè almenys el 60% dels menors...”

2.4 LES FONTS DE VERIFICACIÓ

Les fonts de verificació remetent a les dades informatives relacionades amb l'avanç del projecte en la consecució dels seus resultats efectius. S'acudirà a aquestes dades per a esbrinar determinades magnituds relacionades amb l'avanç o els assoliments del projecte, i més precisament per a la comprovació dels indicadors. En si mateix, es refereix a la informació a la qual es pot acudir per esbrinar els resultats generats pel projecte. Aquestes fonts seran els documents en els quals les persones o entitats registren les esmentades dades. Els continguts d'informació de les fonts de verificació han de tenir una relació clara amb els indicadors i els resultats esperats. Per exemple: actes de reunions, llistats d'assistents a cursos, registres d'activitats, fotografies, informes professionals, enquestes de satisfacció, anàlisis de dades, etc.

Si tenim en compte l'exemple d'indicador: *“a partir del mes sisè almenys el 60% dels menors s'haurà escolaritzat”*, la font de verificació poden ser els llistats de matriculats o un informe comparatiu de menors escolaritzats abans de l'inici del projecte i en finalitzar aquest objectiu específic o resultat esperat.

14. EL PLA D'EXECUCIÓ: LES ACTIVITATS I ELS SEUS CRONOGRAMES (COM, QUAN I ON).

A) LES ACTIVITATS I EL SEU CONTINGUT

La planificació de les activitats suposa un moment clau per a l'èxit del projecte. Si una activitat està ben programada, qualsevol incidència que pugui sorgir durant l'execució es podrà tractar de manera ràpida i eficaç i evitar així que el projecte hagi de desviar-se o veure's afectat. A més, ens facilitarà realitzar el seguiment d'aquest. Per a això és necessari detallar les activitats necessàries per a obtenir els resultats del projecte.

És molt important no confondre les activitats amb les tasques de gestió que implica l'execució de projecte com són: telefonar, preparar una reunió, etc. Per a assegurar-nos d'això és pertinent desenvolupar minuciosament el contingut de cada activitat:

- Títol o nom de l'activitat.
- Quin és el seu objectiu. No es tracta de definir nous objectius, sinó de raonar què es pretén aconseguir amb aquesta activitat, és a dir, a què contribueix. Això ens resultarà molt senzill de fer si hem desenvolupat correctament la lògica vertical en la matriu de planificació.
- En què consisteix l'activitat (exposició d'aquesta), és convenient definir la metodologia que utilitzarem per a desenvolupar-la i indicar si requerirà suport extern o coordinació amb altres institucions, etc.
- A qui va dirigida: haurà de coincidir sempre amb els beneficiaris del projecte, encara que cal tenir en compte que no sempre totes les activitats han d'estar dirigides a tots ells, pot donar-se el cas que dins d'un mateix projecte hàgem de realitzar activitats diferents per als diferents beneficiaris d'aquest (per exemple, en un projecte de família). També haurem d'indicar si hi ha algun requisit d'accés.
- Duració: podem detallar-la per mesos, per hores (per exemple, en la realització de cursos, si seran dies solts o activitats puntuals, etc.) Haurà de coincidir amb el que es plasme en el cronograma d'activitats.
- Vinculació entre les activitats, és a dir, si la realització d'una activitat està vinculada a altres activitats, cal indicar-ho.
- El personal requerit: quant de temps dedicarem, en quin horari es desenvoluparà, si es disposa del personal o serà contractat, etc. Aquest punt és important deixar-lo ben clar, ja que la seua argumentació serà la que farà valdre la justificació del cost del projecte en el seu capítol de despeses de personal. Podem basar-nos en la matriu de responsabilitats.
- Localització de l'activitat. En el cas de necessitar un lloc del qual no disposem, indicarem com l'aconseguirem, si serà cedit o llogat, si cal adequar algun lloc disponible, etc. Això ens permetrà justificar les despeses d'inversió del projecte. Podem basar-nos en la matriu de localització de les activitats.

B) EL PLA D'ACTIVITATS

S'han d'assenyalar successivament totes les activitats previstes en el projecte o programa i especificar la data d'inici i la data de terminació de cadascuna. La seua representació

gràfica és el denominat cronograma d'activitats. És un instrument pràctic i útil per a fer el seguiment i coordinar les activitats en la fase de realització del projecte.

Cronograma d'activitats

	<i>Mes 1</i>	<i>Mes 2</i>	<i>Mes 3</i>	<i>Mes 4</i>	<i>Mes 5</i>	<i>Mes... n</i>
<i>Activitat 1</i>						
<i>Activitat 2</i>						
<i>Activitat 3</i>						
<i>Activitat 4</i>						
<i>Activitat...n</i>						

Font: elaboració pròpia.

C) CRONOGRAMA DE RESPONSABILITATS PER ACTIVITAT

A l'hora d'argumentar la justificació del personal és convenient elaborar una matriu de responsabilitats, en la qual es detalla el personal requerit per a cada activitat i facilita la comprensió de la seua participació en el projecte. A més, aquest tipus de matrius durant l'execució del projecte facilita la realització del seguiment de les activitats. Un exemple de matriu de responsabilitats pot ser el de la taula següent.

Matriu de responsabilitats d'un projecte

	<i>Treballador social</i>	<i>Advocat</i>	<i>Educador</i>	<i>Psicòleg</i>	<i>Administratiu</i>	<i>Voluntaris</i>
<i>Activitat 1</i>						
<i>Activitat 2</i>						
<i>Activitat 3</i>						
<i>Activitat 4</i>						
<i>Activitat...n</i>						

Font: Elaboració pròpia.

D) LOCALITZACIÓ

Es refereix a la localització territorial del projecte. Hem d'especificar els elements destacables de la localització de les activitats, per exemple, el barri o el lloc en el qual es desenvoluparan les activitats.

A més, si un projecte el desenvolupa una associació, però les activitats es realitzen en diferents locals, haurem d'indicar aquesta informació i si les activitats estan disperses per diferents centres o espais. També podem elaborar el corresponent cronograma o matriu de localització de les activitats.

Matriu de localització de les activitats

	<i>Seu de la institució</i>	<i>Centre de formació</i>	<i>Habitatge familiar</i>	<i>Localització... n</i>
<i>Activitat 1</i>				
<i>Activitat 2</i>				
<i>Activitat 3</i>				
<i>Activitat 4</i>				
<i>Activitat...n</i>				

Font: Elaboració pròpia.

15. ELS MITJANS NECESSARIS PER AL PROJECTE: ELS SEUS COSTOS I PRESSUPOST (amb què i quant)

4.1 ELS MITJANS I ELS SEUS COSTOS

En els mitjans necessaris per a aconseguir els resultats del projecte –a vegades anomenats entrades– s'inclouen tots els recursos que s'utilitzaran en el projecte.

ELS RECURSOS HUMANS quant als mitjans personals cal diferenciar:

a. El personal contractat:

- Cal indicar les diferents categories o qualificacions professionals que es necessiten.
- El nombre de professionals en cadascuna d'elles.

- El nombre d'hores que cadascú dedicarà (a la setmana).
- El total del cost laboral, sempre per a cadascuna de les categories indicades que es dediquen al programa presentat.

Nota: ací, si es necessita per a una subvenció, s'han de detallar els aspectes següents: la retribució bruta total, el salari i les retencions obligatòries (IRPF, etc., segons conveni), el cost de la Seguretat Social a càrrec de l'empresa.

b. El personal voluntari que col·labora amb el projecte:

- La qualificació (és important comprendre que per a algunes activitats no serà necessari comptar amb voluntaris altament qualificats, però sí que serà necessari que els voluntaris que participen en un projecte reben una formació prèvia que garantisca la seua capacitat per a la intervenció sobre els problemes de què ens ocuparem).
- L'experiència.
- El nombre total de voluntaris per a cada categoria.
- Les funcions que tindran.
- El nombre d'hores que dedicaran.

ELS MITJANS TÈCNICS són els mitjans que s'utilitzen per a la realització de les diferents activitats del programa:

a) Recursos materials (material fungible i material no fungible).

b) Recursos tecnològics (material informàtic, maquinària, mitjans audiovisuals, etc.).

RELACIÓ ENTRE MITJANS I COSTOS. Ha d'establir-se una relació constant entre recursos i costos, el procés es el següent:

- Primer s'enumeren els mitjans (humans, tècnics i materials) necessaris per a obtenir els resultats i se n'indiquen els costos (unitaris –mensuals o qualsevol altra mesura unitària aplicable– i totals).
- Després s'indiquen els costos que són la traducció financera dels mitjans.
- Per últim, aquesta informació és represa sintèticament en el desglossament pressupostari i financer.

Si prèviament s'han indicat de manera correcta les activitats, aquesta relació es pot fer de manera senzilla i fàcilment.

4.2 EL PRESSUPOST

En el pressupost inclourem el quadre general pressupostari i el desglossament de les despeses.

A) *QUADRE GENERAL PRESSUPOSTARI*, en el qual tindrem en compte les despeses degudament desglossades i les fonts d'ingressos. A continuació presentem una taula que serveix d'exemple per a l'elaboració d'un pressupost:

DESPESES	INGRESSOS			
	METES	ALTRES SUBVENCIONS	FONS PROPIS	TOTAL
6.1 DESPESES CORRENTS				
- Personal - Activitats i manteniment - Dietes i despeses de viatge				
TOTAL DESPESES CORRENTS				
6.2 DESPESES D'INVERSIÓ				
- Adquisició d'immobles - Obres - Equipament				
TOTAL DESPESES D'INVERSIÓ				
6.3 DESPESES DE GESTIÓ I ADMINISTRACIÓ				
TOTAL DESPESES GESTIÓ I ADMINISTRACIÓ				
TOTAL GENERAL				

Font: Elaboració pròpia.

B) *EL DESGLOSSAMENT PRESSUPOSTARI DE LES DESPESES*

b.1.- Les despeses corrents: en les despeses corrents especificarem tres ítems:

- Personal.
- Activitats i manteniment.
- Dietes i despeses de viatge.

b.2.- Les altres despeses:

- Despeses d'inversió.
- Despeses de gestió i administració.

5 L'ANÀLISI DE LA VIABILITAT I ELS CRITERIS BÀSICS QUE S'HAN D'APLICAR AL CONTINGUT DEL PROJECTE

Elaborar els criteris bàsics del projecte és una manera de contestar les preguntes fonamentals que un es fa sobre aquest, com per exemple si el projecte està ben plantejat, si val la pena gastar-se els recursos pressupostats, si s'aconseguirà el que s'ha programat, si el projecte permetrà transformar la realitat com s'ha previst. L'aplicació d'aquests criteris permet aprofundir en el contingut del projecte.

Els criteris són instruments que han d'estar integrats en l'enfocament general del cicle del projecte i s'utilitzen en diverses fases d'aquest cicle. Des del principi cal tenir-los presents, establir-los i observar com des de l'elaboració del projecte van orientant els seus continguts. Tenen un ús específic en l'avaluació del projecte. El que veurem ara és més una breu presentació dels criteris que estarà més orientada al seu ús en l'elaboració de l'acció. Considerarem sis criteris bàsics: viabilitat, eficàcia, eficiència, impacte, pertinència i participació.

VIABILITAT aquest criteri defineix, d'una banda, la capacitat d'un sistema creat pel projecte de poder ser realitzat tal com està plantejat, i, d'una altra, de mantenir-se en funcionament després del període de finançament exterior. L'estudi de viabilitat s'aplica a tots els projectes, tant als de caràcter econòmic com als de caràcter social.

La noció de viabilitat és molt més àmplia que la seua dimensió econòmica comunament assenyalada, ja que l'estudi de viabilitat es basa en un bon coneixement del medi i dels actors. Durant la identificació aquest estudi és aproximatiu, però durant l'avaluació (després del final del projecte) aquest estudi confronta el que hem realitzat i ens permetrà apreciar si les hipòtesis inicials eren correctes.

Viabilitat econòmica i financera amb ella es demostra que el projecte és viable econòmicament i consisteix a justificar que una vegada finalitzada la cooperació econòmica externa es podran cobrir de manera sostenible les despeses de funcionament d'aquest.

Dimensió social de la viabilitat, inclou una valoració de les relacions (pacífiques o conflictives) que pot haver-hi entre diversos grups de beneficiaris. Si les relacions són problemàtiques, poden entorpir la participació d'aquests i la marxa del projecte. Per això

cal raonar i valorar la capacitat del projecte per a garantir una bona relació amb els diferents grups afectats.

Si parlem de viabilitat socioeconòmica, caldrà observar el grau de motivació de la població objectiu per seguir amb la nova activitat després de la finalització de l'ajuda externa.

Viabilitat sociocultural és d'alguna forma una prolongació de l'anterior. Els factors socioculturals i legals es poden considerar elements crucials per a garantir l'èxit del projecte, per exemple, la participació comunitària, el rol de la dona o dels joves, etc. Correspon estar molt atents i vigilants sobre la no existència d'obstacles socials que impedisquen la plena participació i el ple aprofitament per part dels beneficiaris en el desenvolupament i els resultats de l'acció.

Però hem d'anar amb compte, perquè la viabilitat sociocultural pot donar lloc a una total acomodació al sistema de valors i de poder de la societat en la qual es realitza el projecte. Per això és important saber que la viabilitat no s'entén com una acomodació pura i simple a l'estructura social vigent, sinó que la viabilitat és com la cerca d'un màxim de correspondència amb la realitat i la problemàtica dels sectors socials desfavorits per als quals s'emprén l'esmentada acció, els objectius de la qual estan orientats a una millora de les seues condicions de vida, perquè si l'acció pot modificar la forma de vida dels beneficiaris, caldrà indicar les mesures previstes per garantir l'acceptació a llarg termini dels resultats de l'acció.

La qüestió de gènere atén explícitament la qüestió de la dona. En tota aquesta anàlisi es tractaran amb especial cura les qüestions de gènere, es comentarà específicament la problemàtica de la participació de la dona en l'execució del projecte i la seua participació en els beneficis, com així mateix els efectes positius per a la seua condició (més importants que els efectes negatius potencials).

La disponibilitat de recursos propis és un aspecte en el qual les ONG i les associacions estan centrant esforços. Les possibilitats de disposar de recursos propis per a l'execució del projecte permetrà el seu inici i posada en marxa sense haver d'esperar el finançament extern o l'ingrés dels recursos econòmics per part dels finançadors.

La viabilitat d'organització i de gestió ens permetrà identificar els beneficiaris, conèixer els efectes positius de la selecció d'aquests, conèixer la seua implicació i grau de satisfacció, saber si requerirem assistència tècnica externa, acordar les responsabilitats i conèixer les mesures previstes per a garantir la continuïtat del projecte.

La viabilitat tecnològica és l'estudi dels aspectes tecnològics. Hem de mostrar que la tecnologia utilitzada en el projecte és assequible als beneficiaris i no suposarà cap trava per a la sostenibilitat futura d'aquest (viabilitat). És necessari tenir en compte la capacitat dels beneficiaris per a assimilar la tecnologia i per a utilitzar-la.

L'EFICÀCIA mesura la correspondència entre els resultats esperats i els resultats obtinguts una vegada acabat el projecte.

Per estimar que el projecte ha acabat bé cal comprovar que:

- S'han aconseguit tots els resultats esperats.
- S'han aconseguit tots els objectius específics.

L'EFICIÈNCIA mesura el valor dels resultats obtinguts en funció dels mitjans utilitzats. És la mesura de la productivitat del procés d'execució i consisteix a esbrinar fins a quin punt els assoliments resulten d'una utilització eficient dels recursos financers, humans i materials. En la pràctica això requereix comparar les entrades amb els resultats. Aquest criteri planteja l'anàlisi dels resultats en relació amb l'esforç realitzat.

L'aplicació d'aquest criteri implica que s'ha trobat per a la seua execució una transformació eficaç de recursos en resultats.

Al final del projecte, per observar la seua aplicació es podrà començar per contestar preguntes senzilles com:

- Si es compleix el pressupost.
- Si es compleix el calendari.
- Després caldrà preguntar-se si el pressupostat està ben plantejat en la relació mitjans i costos.

L'IMPACTE mesura la influència d'un projecte (una vegada acabat) sobre el desenvolupament general dels diferents grups que hi participen, incloses les influències

institucionals. Ara bé, en parlar d'impacte es parla de l'impacte immediat del projecte, però també cal tenir en compte els efectes que continuaran donant-se a mitjà termini, que no són solament els directament lligats a la continuació de l'acció després d'haver finalitzat el seu cofinançament, sinó els efectes sobre l'entorn (altres participants o afectats, la població local, els organismes locals, etc.)

El concepte d'impacte és més ampli que el d'eficàcia per incloure tant les conseqüències positives com les negatives, hagen estat previstes o no.

LA PERTINÈNCIA aprecia la relació entre el problema que s'ha de resoldre, els objectius del projecte i el seu entorn físic, humà i polític. Reflexionar sobre la pertinència del contingut del projecte ens permet revisar la justificació de la necessitat d'aquest i la fonamentació del plantejament adoptat.

La fonamentació del projecte té diverses facetes: s'ha de veure per exemple si l'estudi de la realitat està ben fet, si el problema reflecteix objectivament la situació dels que hi participen, si l'àrea d'intervenció està ben seleccionada, si la resposta proposada pel projecte està ajustada a les necessitats de la població objectiu, si els beneficiaris potencials són els protagonistes de la futura acció, si ve al cas, cal esbrinar els criteris de selecció dels beneficiaris, etc. És a dir, cal arribar a una conclusió decisiva: *“el projecte està ben justificat/fonamentat o no?”*

LA PARTICIPACIÓ com a criteri de la viabilitat té en compte les modalitats de la participació dels destinataris del projecte, per això caldrà contestar preguntes com, per exemple, *si els destinataris finals de l'acció hi participen poc o molt.*

També caldrà observar si es donen les condicions òptimes per a garantir aquesta participació, començant per demostrar l'existència d'un bon nivell de coneixement de la població per a la qual es pretén realitzar el projecte, tant dels destinataris directes com dels altres col·lectius de què es tracte.

6 EL DOCUMENT DE PROJECTE

Una vegada identificat el projecte cal vessar els resultats i planificar la intervenció dissenyant el document de projecte, en el qual s'indiquen tots els passos i els recursos necessaris per a l'èxit de la intervenció, incloent-hi els factors que no depenen dels responsables d'aquesta, però que poden afectar el desenvolupament del projecte (factors externs).

El document de projecte ha d'incloure tota la informació necessària per a dur-lo a terme (1) perquè el personal del projecte pugui conèixer-lo i planificar les seues activitats en conseqüència, (2) per poder emplenar els documents de formulació de possibles finançadors, (3) perquè el seguiment i l'avaluació d'aquest es puguin fer correctament i (4) perquè encara que canvie el personal responsable del projecte tota la informació estiga disponible i siga comprensible. Per això la informació no es limita a la planificació dels elements que recull el marc lògic, sinó que és imprescindible comptar amb les dades i els criteris que s'han tingut en compte per al seu disseny.

Encara que sempre haurem de tenir molt presents els formularis de sol·licitud de les diferents administracions en què concursarem per a l'obtenció de fons, el document d'un projecte ha de contenir com a mínim els elements següents que considerem com l'esquema general del document de projecte:

1. Portada en la qual s'indica:
 - Títol del projecte.
 - Dades d'identificació de la institució que el proposa.
 - Data i lloc de presentació.
2. Identificació del projecte (són les dades que serveixen per a singularitzar un projecte respecte a uns altres):
 - Títol.
 - Programa en el qual s'emmarca.
 - Tipologia de projecte (de manera descriptiva), per exemple, de sensibilització, d'intervenció individual, d'atenció a necessitats de grups específics, etc.
 - Data i lloc d'execució.
 - Entitat responsable (si es vol, s'indiquen els autors).

3. Naturalesa del projecte, representa un aspecte més profund que la seua simple identificació i conté els elements següents:
 - Justificació.
 - Fonamentació.
 - Àmbit físic d'aplicació (lloc concret on es durà a terme).
4. Destinatari de les activitats que es proposen: beneficiaris.
5. Els objectius (general/s i específic/s).
6. Els resultats esperats
7. Els indicadors.
8. Les fonts de verificació.
9. El pla d'activitats.
10. Els recursos necessaris i el pressupost.
11. L'informe de viabilitat.
12. Proposta de seguiment.
13. Avaluació de la intervenció.
14. Annexos: en aquest apartat podem incorporar els documents de suport del projecte que considerem d'interès i la matriu de planificació elaborada.

6.1 L'AVALUACIÓ EX ANTE O DE DISSENY

Tractem ací l'avaluació ex ante com a últim filtre que s'estableix abans de finalitzar el document del projecte i presentar-lo per a finançament. Cal dir que a vegades aquest tipus d'avaluació la fan experts externs a l'organització.

En l'avaluació ex ante manegem vuit criteris per a valorar la qualitat del projecte:

- Indicació adequada dels beneficiaris del projecte i de la resta dels agents afectats.
- Justificació de la necessitat de la intervenció que mostre amb claredat els problemes detectats i/o les oportunitats descobertes, els seus orígens i conseqüències.
- Pertinència dels objectius superiors en relació amb les polítiques de les entitats donants i receptores.

- Constatació de la lògica vertical de la nostra intervenció que ha de conduir-nos de les entrades a les activitats, d'aquestes als resultats i d'aquests resultats a l'objectiu específic.
- Inclusió d'un calendari precís i detallat d'activitats, d'un pla d'execució i d'un pressupost raonable i ajustat. Establiment d'una adequada organització de les activitats (recursos humans i materials suficients).
- Inclusió d'indicadors realistes i adequats per a controlar els efectes de la nostra intervenció.
- Identificació suficient dels factors externs (esdeveniments, decisions i situacions) que són importants per a l'èxit de la intervenció.
- Inclusió de la documentació justificativa necessària.

Una manera de comprovar que tots els elements del projecte han estat efectivament inclosos en el disseny i que guarden una coherència entre ells es utilitzar una *llista de comprovació del disseny*. La finalitat d'aquesta llista és verificar d'una manera ràpida i senzilla: (1) que el disseny i la documentació s'adeqüen als criteris de qualitat que estableix l'agència donant, (2) la qualitat del projecte, (3) si s'ha de finançar o no i (4) proposar millores del disseny.

Evidentment, qualsevol llista de revisió no és més que una proposta entre altres possibles i no s'ha de considerar com una cosa estàtica i fora de tota discussió. Es tracta de proporcionar una orientació subjecta a matisacions i canvis sobre alguns elements centrals que poden ajudar-nos a preparar més sòlidament els nostres documents de projectes.

No obstant això, quan ja es disposa del document és novament el moment d'analitzar algunes qüestions:

- Qualitat del disseny de la formulació (lògica de la intervenció).
- Pertinència: el projecte tracta de resoldre problemes de relleu i les prioritats i objectius dels beneficiaris i de l'organització.
- Factibilitat: possibilitat real del projecte de ser portat a la pràctica tal com està dissenyat
- Viabilitat/sostenibilitat: grau de continuïtat dels efectes del projecte una vegada finalitzada l'ajuda externa.

En definitiva hem de respondre la pregunta de si *el projecte ha de ser executat*. La formulació no està completa si no es compta amb tots els elements necessaris per a dur a terme l'execució. Tot ha d'estar previst: els recursos materials, humans i tècnics, el finançament necessari, la forma d'execució, els dissenys tècnics que s'aplicaran, la forma de transferència del projecte una vegada estiga finalitzat. Això sí, una vegada completada la formulació, el projecte està llest per a ser executat.

TEMA 5. PROJECTES SOCIALS AL TERRITORI

CASOS PRÀCTICS I BONES PRÀCTIQUES

En aquest tema tractarem el mapa de la innovació social a la ciutat de València com un exemple de bona pràctica. El mapa integra vuitanta projectes reconeguts com iniciatives innovadores. La bona pràctica que analitzarem té una finalitat doble:

- (1) És considera bona pràctica el disseny i la configuració del mapa de la innovació social realitzat per la Càtedra Ciutat de València entre els mesos de maig de 2016 i juny de 2017. El mapa, que es pot consultar en el Geoportal de l'Ajuntament de València <https://geoportal.valencia.es/DatosAbiertos/>, naix com un encàrrec del consistori a fi de conèixer les iniciatives d'innovació social que hi ha a la ciutat de València.
- (2) Es consideren bones pràctiques els projectes que s'integren en el mapa. En el text s'analitza la tipologia i l'origen d'aquestes, així com la comprensió i l'anàlisi de l'escenari social concret en el qual s'estan desenvolupant. La configuració del mapa ha anat acompanyada d'un treball de reflexió i anàlisi del concepte d'innovació social, els seus límits i potencialitats.

Està publicat en el número 4 de la revista Terra de 2018, i està disponible en l'enllaç següent <https://ojs.uv.es/index.php/TERRA/article/view/12458/11733>

En aquest projecte tractarem els casos que es presenten en el treball *Els nous reptes del treball social: la innovació social a la ciutat de València*, elaborat per Sales Ten A. i Margaix Cecilia, E. en 2017. El treball destaca les pràctiques l'objecte d'innovació de les quals respon a situacions específiques en les quals es troben col·lectius vulnerables o en risc d'exclusió que tradicionalment han estat objecte d'intervenció de treball social. Està publicat en Ana I. Lima Fernández (coord.) *Comunidades sostenibles: dilemas y retos del trabajo social* (capítol 16, pp. 2382-2392), Madrid, Ed. Consell General del Treball Social i Thomson Reuters.

TEMA 6. L'US D'INDICADORS, AVALUACIÓ I ELS SEUS PROCESSOS

- 1. L'EXECUCIÓ DEL PROJECTE: CONCEPTE I DIMENSIONS DE L'EXECUCIÓ**
- 2. EL SEGUIMENT DE L'EXECUCIÓ DEL PROJECTE**
- 3. L'AVALUACIÓ:**
 - 3.1. EL CONCEPTE D'AVALUACIÓ
 - 3.2. TIPUS D'AVALUACIÓ
 - 3.3. ELS CONTINGUTS D'UNA AVALUACIÓ

1. L'EXECUCIÓ DEL PROJECTE: CONCEPTE I DIMENSIONS

La fase d'execució d'un projecte comença després de realitzar la formulació d'aquest. D'aquesta manera, aquesta etapa requereix que s'establisca l'organització pertinent per a la seua posada en pràctica. Per a això haurem d'observar una sèrie de punts:

1r) Executar les activitats tal com en ell s'han previst. És la denominada *gestió del projecte*, la qual ha de tenir sempre un responsable clarament identificat que pot ser o no el mateix que l'ha elaborat.

2n) L'execució no ha de suposar cap explicació més, sempre que s'hagen previst totes les peculiaritats en la planificació. No obstant això, hi ha alguns aspectes que cal tenir en compte per a una correcta posada en marxa del projecte i que veurem al llarg del desenvolupament d'aquest epígraf. La responsabilitat de gestionar un projecte no suposa realitzar totes les tasques, però sí que s'aconsegueixen, i entre altres coses cal controlar que:

1. El projecte es realitze segons els canals i les activitats previstes.
2. Els interessats participen i aporten les seues millors capacitats.
3. Es compte amb els recursos necessaris i establerts en la seua formulació.
4. Es puguen corregir les seues desviacions amb la menor dilació possible.
5. Responga de la globalitat de la seua execució davant l'organització o institució.
6. Es realitze en el temps acordat atenent la seua oportunitat.
7. Etc.

En resum, la funció executora o de gestió de projectes ha de desenvolupar tres dimensions:

IMPULSAR, com a acció de foment i donar suport a l'execució del que s'ha formulat en el projecte.

CONTROLAR, que consisteix a comprovar si realment es du a la pràctica tot el que s'ha previst i en les condicions prescrites.

CANVIAR a partir del que s'ha observat que no funciona o funciona malament, reformular el projecte per adequar-lo a la nova realitat.

2. EL SEGUIMENT DE L'EXECUCIÓ DEL PROJECTE

Si es parla de l'execució, evidentment el projecte es troba en la fase de realització, per la qual cosa ha superat reeixidament la fase d'elaboració i de presentació per al seu cofinançament. A partir d'aquest moment el seguiment d'aquest serà el criteri primordial que prevaldrà durant la seua execució.

Cal tenir en compte que el seguiment d'un projecte comença en el moment mateix en què es planteja la seua elaboració, en la mesura que tot el seguiment, per a no ser una activitat improvisada, ha de fer-se també des de l'inici del projecte. El seguiment és una activitat pensada i programada per endavant.

En un seguiment se selecciona la informació requerida. El criteri de selecció no és arbitrari o aleatori, sinó programat. Només es recollirà la utilitat de la informació que estiga directament relacionada amb el marc de referència del projecte, en particular el seu sistema d'indicadors.

El seguiment de la realització d'un projecte és una eina bàsica per al seu èxit final. No solament es justifica en el cas que hi haja cofinançament, sinó que sempre convé incloure el seguiment com una dimensió essencial per al bon terme d'un projecte.

Els beneficis que produeix el seguiment adequat d'un projecte es poden resumir així:

- Identifica fallades en el disseny i el pla d'execució.
- Estableix si el projecte s'està realitzant conformement amb el pla.
- Examina contínuament els supòsits del projecte i determina així el risc de no complir els objectius.
- Determina la probabilitat que es produïsquen els resultats en la forma planificada.
- Identifica problemes recurrents que necessiten atenció.
- Recomana canvis del pla d'execució del projecte.
- Ajuda a identificar solucions als problemes.

El seguiment és un procés continu de recollida i tractament del conjunt de dades significatives relacionades amb l'avanç del projecte, en particular amb els seus resultats, utilitzant la bateria d'indicadors definits en el marc lògic. És una activitat essencialment interna a l'execució de l'acció. Permet observar en la marxa si la realització correspon al que es preveu o si més aviat discorre per un camí diferent del programat, i, si s'escau,

ajudarà a adoptar mesures correctives i de reorientació de l'acció posterior. Per a aquesta observació se solen elaborar i utilitzar diversos tipus de suports materials (fitxes, registres...).

El seguiment ha de ser compartit, és a dir, basar-se en una dinàmica participativa. Serà reconegut i secundat per tots els participants en el projecte. La participació suposarà també garantir que s'aplicaran bé les recomanacions del seguiment.

Convé que el seguiment combine dimensions quantitatives i qualitatives. Tal principi general insisteix en la necessitat de recollir un conjunt d'informacions que no siguin solament un sumatori de dades empíriques, sinó un conjunt de dades que permeten observar l'evolució dels aspectes centrals d'un projecte. S'ha d'insistir en el fet que la possibilitat d'arribar a un nivell més qualitatiu del seguiment d'un projecte dependrà de l'enfocament general d'aquest.

3. L'AVUACIÓ

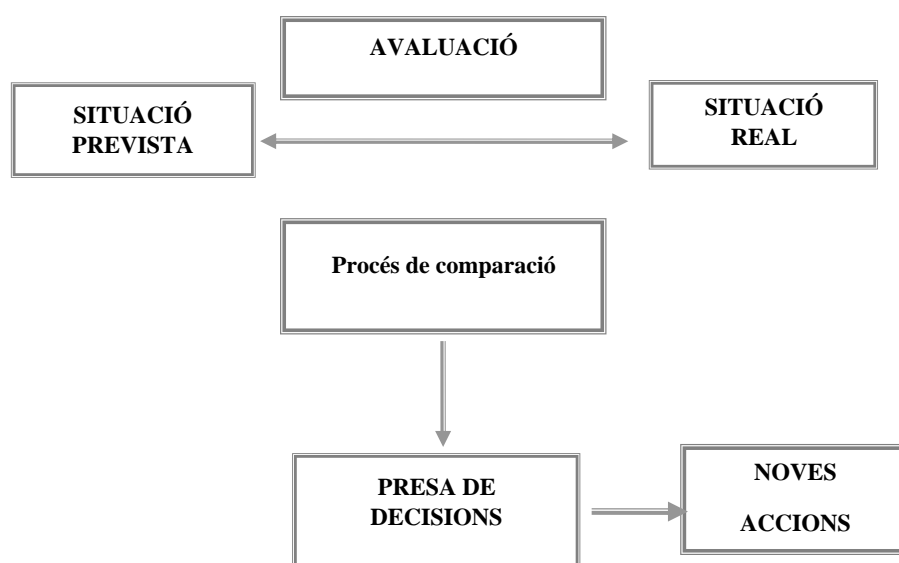
3.1.EL CONCEPTE D'AVUACIÓ

Partirem de la proposta de M. Espinoza Vergara que dona una definició elemental i clara del que significa avaluar: *“Avaluar és comparar en un instant determinat el que s'ha aconseguit mitjançant una acció amb el que s'hauria d'haver aconseguit d'acord amb una programació prèvia.”*

Aquesta definició elemental porta implícits tres elements:

- L'existència d'una situació prevista que va ser definida prèviament mitjançant el procés conegut com programació.
- L'existència d'una situació real en un moment determinat que s'ha configurat per mitjà de les accions que s'executen.
- Un procés de comparació entre totes dues situacions per a arribar a determinar si són iguals o diferents i conèixer els factors que han determinat la igualtat o la desigualtat

Ho veurem més clar en l'esquema següent:



Font: elaboració pròpia.

Segons va assenyalar Carol H. Weiss (1975), *“l’objecte d’una avaluació és mesurar els efectes d’un programa per comparació amb les metes que es va proposar aconseguir a fi de contribuir a la presa de decisions subsegüents sobre el programa i de millorar la programació futura”*.

Podem afegir que l’avaluació és *“un procés per a establir judicis sobre esdeveniments seleccionats comparant-los amb patrons de valor específics, amb la finalitat de prendre una decisió entre cursos alternatius d’acció”*.

En aquesta mateixa línia, per a M. Alvira *“avaluar és fer judicis de valor, donar valor o mèrit a un programa/intervenció basant-se en informació empírica recollida sistemàticament i rigorosament”*. Cal separar els dos processos bàsics de qualsevol avaluació:

- D’una banda, el judici de valor o adjudicació de mèrit.
- D’una altra, la recollida i anàlisi de la informació perquè el judici de valor que es faça estiga suficientment justificat.

Tots dos processos són necessaris per a dur a terme una correcta avaluació, però el pes diferent que es posa en l'adjudicació del valor en relació amb la recollida/anàlisi de la informació conforma els diferents models d'avaluació, que veurem en l'epígraf següent.

3.2. TIPUS D'AVALUACIÓ

El tipus d'avaluació que es faça està directament relacionat amb les preguntes clau que es vol respondre, amb els objectius de l'avaluació i amb els criteris de valor que s'hagen d'adoptar. Per tant, tipus d'avaluació, preguntes, objectius i criteris estan interrelacionats i condicionen el disseny de l'avaluació. Enunciarem ací les principals classes d'avaluació agrupades segons els criteris següents: procedència dels avaluadors, àmbit temporal i fases del programa.

A) Segons la procedència dels avaluadors

- **Avaluació interna:** la fan els qui procedeixen de l'interior de l'entitat executora del projecte.
- **Avaluació externa:** la fan avaluadors externs a la institució.
- **Avaluació mixta:** combina aspectes de les dues modalitats anteriors.

B) Segons l'instant o àmbit temporal en el qual s'aplica

- **Prèvia:** abans d'iniciar el projecte.
- **Intermèdia:** durant la fase d'execució.
- **Final:** la que es fa en finalitzar el projecte i serveix especialment per a determinar futures accions. També es denomina *avaluació sumativa*.

C) Segons el nivell de desenvolupament del programa

- **Avaluació de necessitats:** correspon al que en la programació és el diagnòstic de la situació-problema.
- **Avaluació del disseny:** es fa immediatament després de dissenyar el projecte amb la finalitat de determinar el grau d'idoneïtat i de factibilitat de les accions proposades.

- **Avaluació de l'avaluabilitat:** es tracta de veure si hi ha possibilitat d'avaluar un programa amb la finalitat d'evitar esforços i despeses innecessàries si es demostra la inviabilitat de l'avaluació.
- **Avaluació de la posada en pràctica:** es tracta de veure si el programa s'ha posat en marxa adequadament, si s'adequa als esquemes teòrics fixats prèviament.
- **Avaluació de la cobertura:** fins a quin punt està arribant a la població objecte d'aquest.
- **Monitoratge i seguiment del programa:** inclou l'avaluació del procés, compliment, producte, qualitat, etc.
- **Avaluació de resultats:** aquesta avaluació coincideix amb el model d'avaluació per objectius, ja que es tracta d'analitzar el grau en què el programa assoleix els resultats buscats sobre la població objecte d'aquest. Avaluació de resultats és sinònim d'avaluació de l'efectivitat o de l'eficàcia d'un programa.
- **Avaluació de l'impacte:** a vegades no queda clara la diferenciació entre l'avaluació de resultats i la de l'impacte, perquè la metodologia de cadascuna és molt similar. Es diferencia, no obstant això, quant a la mena de població sobre la qual es fa l'anàlisi dels efectes o resultats del programa. Mentre que l'avaluació de resultats tracta d'establir quins són els resultats del programa sobre els usuaris/beneficiaris d'aquest, l'avaluació de l'impacte va més enllà i tracta d'analitzar els efectes del programa sobre una població més àmplia: la comunitat o poble, els qui es relacionen amb els usuaris, etc.

D) L'avaluació integral

Encara que hi ha diferents tipus d'avaluació, l'avaluació d'un programa d'intervenció és un tot integrat en el qual generalment cada tipus d'avaluació es correspon amb una fase d'aquesta.

No es podria intervenir sense una avaluació prèvia de les necessitats. L'avaluació econòmica pressuposa l'avaluació de resultats, l'avaluació de resultats pressuposa l'avaluació de la posada en pràctica, i no se n'hauria de fer cap de les tres sense una avaluació de l'avaluabilitat.

En tot cas, l'avaluació de resultats continua sent el tipus d'avaluació clau, si bé en el cas de la intervenció amb col·lectius vulnerables i/o en situació d'exclusió, i sempre a fi

d'avançar en la integració, s'hauria d'imposar l'avaluació de l'impacte social. Si l'avaluació es fa tenint en compte tots els possibles efectes del programa, l'avaluació de resultats i la d'impacte es confondran en un sol tipus d'avaluació.

Un disseny de sistema d'avaluació des d'una perspectiva integral implica l'anàlisi del procés d'intervenció, abans del començament de les accions, durant la fase de posada en pràctica i després de la finalització de les activitats del projecte.

3.3. ELS CONTINGUTS D'UNA AVALUACIÓ

El disseny i execució de l'avaluació de programes guarda gran semblança amb el procés que es fa en la investigació social aplicada. No obstant això, no han de confondre's entre si. En l'avaluació es parteix d'una familiarització amb el programa que es vol avaluar, que s'orienta en dues direccions clau:

- Determinació clara i taxativa dels objectius del procés d'avaluació: de l'avaluació i de la mena d'avaluació que es vol fer.
- Decisió sobre la viabilitat i de la conveniència de l'avaluació.

PREGUNTES I CRITERIS DE L'AVALUACIÓ

Abans d'avaluar cal contestar unes preguntes bàsiques i definir uns criteris que guien l'avaluació.

- Què avaluar Objectius, programes en si, el resultat.
- Per què Fonamentació.
- Per a què Objectius.
- Com s'avaluarà Modelitzacions, indicadors.
- On Univers d'estudi, mostra.
- Quan Calendari.
- Qui avalua Experts, realitzador, beneficiaris.
- Amb què Recursos materials i financers.

Els criteris d'una avaluació. Per a contestar les preguntes cal tenir una sèrie d'elements crítics que guien l'avaluació. Són els anomenats criteris d'avaluació. Es consideren sis criteris bàsics, que ja vam veure en la fase de formulació del projecte. A manera de recordatori: eficàcia, eficiència, pertinència, participació, impacte i viabilitat.

- **Eficàcia:** criteri que mesura la correspondència entre els resultats esperats i els resultats obtinguts una vegada acabat el projecte.
- **Eficiència:** criteri que mesura el valor dels resultats obtinguts en funció dels mitjans utilitzats. Plantejaria l'anàlisi dels resultats en relació amb l'esforç realitzat.
- **Pertinència:** aquest criteri estima la relació entre el problema, els objectius del projecte i/o intervenció i el seu entorn físic, humà, econòmic i polític. Es tracta de respondre la pregunta decisiva de si el projecte està ben justificat/fonamentat o no. Aquest criteri cal enfocar-lo des del punt de vista dels beneficiaris.
- **Participació:** criteri que defineix la capacitat d'una intervenció creada per un projecte. Aquest criteri té en compte les modalitats de la intervenció dels diferents actors i en particular la de la població destinatària del projecte. En el cas de la intervenció amb immigrants aquests hauran de participar en el projecte des de les primeres fases.
- **Impacte:** aquest criteri mesura la influència d'un projecte sobre el desenvolupament general dels diferents grups que hi participen, sobre la comunitat. L'impacte es refereix tant a l'impacte immediat com a l'impacte a mitjà i llarg termini.
- **Viabilitat:** aquest criteri defineix la capacitat d'una intervenció, producte d'un projecte:
 - Ha de ser realitzable tal com està plantejada.
 - Ha de mantenir-se en funcionament més enllà del moment concret de realització de la intervenció.

ESQUEMA DE LES FASES D'UNA AVALUACIÓ

- 1.- Familiaritzar-se amb el projecte.
- 2.- Decidir sobre la viabilitat de l'avaluació: és possible l'avaluació?
- 3.- Determinar el tipus d'avaluació → determinar les parts interessades.
 - a) Funcionament del programa → posada en marxa/monitoratge.
 - b) Efecte sobre la societat/comunitat → impacte.
 - c) Resultats/efectes del programa → resultats.
 - d) Consideració dels beneficis i del cost → cost/benefici/utilitat.
- 4.- Disseny/projecte d'avaluació.
- 5.- Recollida de la informació.
 - a) Anàlisi de dades → el grup de treball se simplifica en l'avaluació.
 - b) Informe sobre l'avaluació → decisió sobre com utilitzar les troballes.

INFORME FINAL I RECOMANACIONS → noves identificacions.

Esquema adaptat de M. Alvira.

BIBLIOGRAFIA

Barrena Algarín, E., (2005) *Metodología del trabajo social*, Aconcagua Libros, Sevilla

Creu Roja Espanyola, (2000) *Manual de planificación de proyectos sociales IFEE. Formación especializada para el voluntariado*, Madrid.

Comissió Europea, Oficina de Cooperació, (2001), *Manual de gestión del ciclo del proyecto*.

D A, (2005), *El ciclo del proyecto: diseño, gestión y evaluación de proyectos de inserción social de inmigrantes*, Documentos Prácticos del Instituto de Estudios sobre Migraciones, Universitat Pontificia de Comillas, Madrid.

D A, (2005), *La intervención social con colectivos inmigrantes*, Documentos Prácticos del Instituto de Estudios sobre Migraciones, Universitat Pontificia de Comillas, Madrid.

García Cabrero, Benilde (2007), *Manual de métodos de investigación para las ciencias sociales. Un enfoque de enseñanza basado en proyectos*, Manual modern.

García Herrero, Gustavo A. i Ramírez Navarro, José Manuel (2006), *Manual práctico para elaborar proyectos sociales*, Editorial Siglo XXI, Madrid.

Orteon et alii (2005), *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas», ILPES, Serie Manuales, 42.*

Sales Ten, Ana (2017), *Libro de apuntes docentes: proyectos sociales*, Tirant lo Blanch, València.

Sales Ten, Ana (2016), *Integración de colectivos en riesgo de exclusión*, en *Una perspectiva multidisciplinar*, Universitat de València, València, pp. 123 -140.

Sales Ten, Ana (2015), *Intervención y participación social, una conexión necesaria en el desarrollo local. Nueve estudios hispano-cubanos sobre el desarrollo local*, Universitat de València, València, pp. 167-180.