

# ***De la idea al proyecto: estrategias para la construcción de posibilidades de intervención social***

Esther Raya-Diez  
Universidad de La Rioja

*“Tengo una idea; ¿Tengo un proyecto?”*

## **Introducción**

El objeto de este capítulo es revisar las cuestiones necesarias para considerar la posibilidad de desarrollar un proyecto de intervención social. El paso previo y necesario a cualquier proyecto de intervención es partir de una idea, esto es, la intención de hacer algo. Sin ideas la intervención se convierte en un mecanicismo puro repetidor de moldes incuestionados. La idea surge por la convicción de los actores de que pueden desarrollar una actividad que va a suponer un cambio. En el contexto de la intervención social, la idea es la respuesta preconcebida para dar solución a una situación percibida como problemática. Se trata, por tanto, de desarrollar un curso de acción encaminado a modificar esa situación problema. Ahora bien, para que la idea se convierta en proyecto, es preciso que se den una serie de condiciones que permitan la construcción de posibilidades de intervención social. De ahí, el interrogante que se plantea al inicio: *Tengo una idea ¿Tengo un proyecto?* Dedicaremos los próximos epígrafes a desgranar los condicionantes a considerar y establecer estrategias que permitan convertir las ideas en proyectos de intervención social.

## **La idea consiste en imaginar un cambio posible**

Esta afirmación la extraemos del Manual práctico para elaborar Proyectos Sociales<sup>1</sup>. La idea se convierte en el puente entre la utopía y la realidad. Ante una misma situación problema los actores implicados pueden imaginar escenarios de cambio diferentes. La diversidad de opiniones estará marcada por su concepción del problema; los factores y causas que cada actor considere relevantes como explicativos del mismo; los valores ideológicos que orienten su pensamiento; su formación y experiencia ante el problema en concreto y otros problemas similares a lo que habrá debido responder con antelación.

Para que la idea pueda convertirse en proyecto de intervención social es necesario que los actores perciban que es realizable; que se puede llevar a cabo con los recursos existentes o potenciales del entorno y del equipo humano que impulsa la idea. También que el desarrollo de la misma les incumbe, les afecta, les implica. Lo importante es que alguien -individual o colectivo, persona física o jurídica- sienta que es su responsabilidad convertir esa idea en proyecto de intervención social, bien sea para promover cambios en las condiciones de vida

---

<sup>1</sup> GARCÍA HERRERO, G. y RAMÍREZ NAVARRO, J.M. (2006), *Manual práctico para elaborar proyectos sociales*, Madrid, Siglo XXI.

de un sector de población; para introducir mejoras en los procesos de gestión de un servicio social o promover cambios legislativos.

Cuando esto sucede, cuando alguien se implica en su quehacer cotidiano - profesional o voluntario - con un determinado problema social, y comienza a preguntarse de qué se trata, cuáles son los hechos explicativos y sus causas, hace su propia formulación del problema, conforme a la cual se desencadenará el resto del proceso. En este momento es importante *complicarse* con la tarea, es decir, hacer suya la complejidad de la realidad. Ser consciente del carácter multifacético de los problemas sociales, de los diferentes puntos de vista y las contradicciones existentes, respecto a la percepción del problema y a las posibles propuestas de intervención.

La disposición para complicarse con los problemas sociales y su atención marca, desde nuestro punto de vista, la diferencia entre las intervenciones "rutinizadas" y las innovadoras. Entendemos por prácticas rutinizadas, aquéllas que consisten en hacer siempre lo mismo, "como práctica reiterativa incapaz de trascender los siempre estrechos márgenes de lo establecido" (García Herrero y Ramírez Navarro, 2006: 11). Por su parte, las prácticas innovadoras surgen de la inquietud por mejorar, por cuestionarse los aspectos disfuncionales de la propia práctica para convertirlos en respuestas más adecuadas a las necesidades de las personas con quienes/para quienes trabajamos y a los objetivos de las organizaciones de las que formamos parte.

En los primeros momentos, cuando la idea es una bombilla encendida que quema el cerebro, construyendo redes neuronales, imaginando futuros posibles, comienza el diseño del proyecto, todavía como el boceto del arquitecto o del pintor, en trazo grueso. El impulso en los proyectos sociales va más allá del empeño personal de un sujeto aislado, sino que requiere el concurso del resto de actores. Alguien puede ser el promotor de la idea, quien la concibe y la comparte con otros; sin embargo, el paso de la idea al proyecto, está marcado por el proceso de socialización de la idea entre los actores implicados y la interiorización de la misma como respuesta adecuada a los problemas percibidos. Y es en esta fase, cuando se pasa de la ensoñación al contraste con la realidad; cuando el conjunto de los actores deben percibir la idea como capaz de producir los cambios deseados, para progresivamente ir involucrando a otros agentes en la potencialidad de la idea para dar respuesta a la situación problema considerada. A partir de este momento se puede decir que la idea ha dado paso al diseño del proyecto.

Para que el proyecto se convierta en realidad, sea llevado a la práctica, todavía faltan por recorrer tres momentos más del pensar científico, que consisten en *preocuparse*, *explicarse* y *aplicarse* (Ander-Egg, 1986: 63). *Preocuparse* en abordar la realidad social, a través de métodos y técnicas de recogida y análisis de información; *explicarse* los problemas sociales y las teorías que orientaran las intervenciones con el fin de *aplicarse* en la propuesta de un plan de trabajo, que permita ir hacia la acción con instrumentos y herramientas que garanticen unos resultados previsibles y su verificación.

### **La idea como desarrollo de PROYECTO/subproyectos**

Hasta el momento se ha utilizado la expresión Proyecto en sentido genérico, para hacer referencia al primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva, tal como lo define el diccionario de la Real Academia de la Lengua. Cualquier tipo de intervención humana pasa por un proceso de proyecto, más o menos explícito, antes de la acción; salvo las actividades que han conseguido un alto grado de rutina, esto es de hábito adquirido de hacer las cosas por mera práctica y sin razonarlas.

En el ámbito de la intervención social podemos utilizar el término proyecto para referirnos al trabajo que desarrolla una determinada organización para dar respuesta a las necesidades

sociales pero también para referirnos a cada una de las intervenciones concretas que desarrollan o que pretenden poner en marcha

Hemos marcado en mayúscula la palabra PROYECTO para referirnos a la intervención que pretende desarrollar una organización en cumplimiento de los fines que la orientan. Esta acepción nos remitiría a la cuestión de la misión y visión de la organización, a su percepción de los problemas sociales y de su capacidad para dar respuestas a ellos. Remite a la filosofía e ideología inherente a cualquier organización conforme a la cual va a desarrollar sus propuestas de intervención, que las diferenciaran de otras. Se trata de su PROYECTO como organización, que engloba y aglutina al resto de subproyectos que va a desarrollar, para cumplir con sus objetivos.

Si tomamos como ejemplo el PROYECTO de Sartu,<sup>2</sup> su finalidad consiste en *facilitar la incorporación social de las personas y promover personas y entornos integradores, interviniendo activamente en las situaciones que generan exclusión*. Para lograrlo se marcan dos estrategias de trabajo como principales ejes de actuación:

1. *Trabajar con las personas para promover cambios que les ayuden a situarse de manera más ventajosa en su entorno social, fomentando el desarrollo de sus competencias personales y sus potencialidades.*
2. *Trabajar con el entorno para crear nuevas posibilidades de encuentro entre la persona y la sociedad:*
  - *En el contexto social en general, y*
  - *En el contexto laboral, en particular.*

El PROYECTO da sentido a la actividad a desarrollar por la organización, que se materializará en diferentes líneas de trabajo o subproyectos. Siguiendo con el ejemplo anterior, se alude a dos estrategias: intervención con las personas e intervención con el entorno, que se desarrollan a través de tres grandes áreas de actuación. Cada una de estas áreas trabaja con diferentes programas y elabora diferentes subproyectos de intervención, como se ve en el siguiente esquema:

1. *Información, Orientación y Aumento de la Motivación personal*
2. *Formación*
  - a. *Formación Socio-personal*
  - b. *Formación ocupacional*
  - c. *Formación de acceso al empleo*
3. *Promoción de acceso al empleo*
  - a. *Intermediación laboral*
  - b. *Programa de empleo y formación*
  - c. *Apoyo a la creación de empresas*

En algunos casos se trata de proyectos específicos de cada área, pero en otros pueden implicar a varias áreas de intervención y que suponen el uso combinado de diferentes programas de financiación. Por ejemplo, el proyecto "*Saregune. Por un uso de la tecnología para el desarrollo social y comunitario*", creado en el año 2001 por la Asociación Sartu - Alava, supone una combinación de objetivos de las diferentes áreas.

En la página web del proyecto<sup>3</sup> se define a sí mismo, más que como Telecentro, como un espacio de encuentro desde el que potenciar el uso libre y gratuito de las tecnologías como

---

<sup>2</sup> La información completa sobre finalidad y actividades puede verse en Federación Sartu, Presentación de la Federación en [http://www.lamegi.org/eusk/entidades/pdf/federacion\\_sartu.pdf](http://www.lamegi.org/eusk/entidades/pdf/federacion_sartu.pdf).

<sup>3</sup> <http://saregune.net/index.php/Que-somos.html>

herramientas para la dinamización social y comunitaria del Casco Medieval de Vitoria-Gasteiz. Se trata de un servicio para:

- *Fomentar el acercamiento individual a las tecnologías.*
- *Ayudar a que grupos e iniciativas sociales del barrio aprovechen sus ventajas.*
- *Promover el acceso a la información y comunicación que nos ofrecen (las tecnologías) para la reactivación comunitaria de la zona.*

Cada uno de estos objetivos apunta a una de las estrategias de intervención. El primero consiste en actividades de formación; el segundo de acceso al empleo y el tercero de trabajo con el entorno. Así, en este caso se puede aludir al PROYECTO que supone la finalidad del servicio, y a los subproyectos que lo componen, refiriéndonos a cada una de las actividades que desarrolla. De ahí que la financiación del proyecto sea también plural<sup>4</sup>, con la participación de diversos agentes, a través de programas diferenciados, pero complementarios para el objetivo del proyecto, tales como:

**Gobierno Vasco**, a través de dos departamentos: Empleo, mediante el programa "Planes de Empleo y formación en actividades empresariales dirigidos a jóvenes en paro" y Educación, a través del programa de Aprendizaje permanente.

**Ayuntamiento de Vitoria Gasteiz**, mediante convenio de colaboración para la reactivación del Casco Medieval.

**Fundación Esplai** a través del proyecto de apoyo a la red de telecentros.

## La idea en los niveles de planificación

Las Naciones Unidas definen la planificación como el proceso de elección y selección entre formas alternativas de actuación, con vistas a la asignación de recursos, en orden a obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados<sup>5</sup>. El concepto de planificación, frecuentemente confundido con el de programación, alude en mayor medida al proceso de toma de decisiones para la asignación de recursos escasos, priorizando una estrategia de intervención. Por su parte la programación supone la concreción de las acciones a desarrollar para la puesta en marcha de las estrategias priorizadas. La planificación puede definirse como un "proceso preparatorio de un conjunto de decisiones para la acción futura dirigida al logro de objetivos por medios preferibles" (Fernández y Ares, 2002:59).

Entender la planificación como proceso significa que se construye y reconstruye con la experimentación en la realidad, con el contraste de la experiencia; que se modifica y se enriquece, a partir de una propuesta inicial de trabajo, y no desde la improvisación. En su aplicación práctica requiere de cierta flexibilidad para hacer viable lo diseñado con lo posible en el contexto concreto de la intervención. Conviene recordar con García Herrero y Martínez Navarro (1996:23) que todos los elementos de la planificación han de servir para mejorar la intervención. Planificar es más que disponer de un documento encuadrado en cuatricromía; es una especie de contrato con la sociedad en general y, con las personas usuarias de los programas y servicios en particular, incluidos los agentes prestadores de los servicios - profesionales y voluntarios- Algunos objetivos inherentes al proceso de planificación son:

- Aumentar la eficiencia de la intervención
- Asegurar el control de la acción

---

<sup>4</sup> <http://saregune.net/index.php/colaboraciones.html>

<sup>5</sup> Tomado de Alemán, C. Trinidad, A. 2006: 128-129

- Evitar improvisaciones que confunden tanto a los ejecutantes como a los participantes de la intervención
- Proporcionar secuencia y progresividad
- Priorizar lo esencial: dispensar mayor atención a los aspectos esenciales de la acción
- Proponer tareas adecuadas al tiempo disponible
- Proponer tareas adecuadas a las posibilidades de los participantes
- Posibilitar intervención integrada y global mediante la coordinación de las acciones entre sí
- Posibilitar la concentración de recursos en horarios oportunos y su utilización adecuada
- Evidenciar consideración y respeto a los participantes

Con este *contrato* todos los agentes implicados en el proceso de intervención social conocen de antemano la hoja de ruta, conforme a la cual se van a desarrollar las acciones; así como se evitan o minimizan las falsas expectativas y las demagogias en intervención social.

Los principios que deben orientar la planificación pueden concretarse en su carácter integrado; participativo y coordinado (Fernández y Ares, 2002:62-63).

La integración del proceso de planificación, contemplando el conjunto de necesidades, objetivos, teniendo en cuenta los recursos disponibles y el horizonte temporal, a corto, medio y largo plazo.

La integración en el ámbito territorial, en una doble perspectiva. Por un lado, considerando si se trata de una intervención a nivel nacional, regional o local y buscando la armonización de los distintos ámbitos territoriales. Y por otro lado, la planificación se presenta circunscrita a un territorio. No se trabaja con una sociedad en abstracto, sino de hacer que las personas se sientan parte de la sociedad, de algún grupo o comunidad local.

La integración debe realizarse centrándose en un sector de población determinado o en la población general, considerando sus necesidades de forma amplia. Ahora bien, ninguna actuación debe ser segregante, es decir, no debe añadir una segregación específica a la que ya tiene la persona o grupo hacia el que se dirige la intervención.

El carácter participativo de la planificación fomenta la implicación del sistema cliente en la fijación de objetivos, metas, determinación de medios y ejecución de tareas. Para ello es necesario el uso de herramientas y técnicas que promuevan y posibiliten la participación, más allá de una participación formal. Se trata de involucrar a todos los sujetos implicados, que sientan que el proyecto también es suyo, desde la fase de diseño hasta la de evaluación, pasando por la ejecución.

La coordinación es condición para que la planificación sea idónea, eficaz y eficiente en la dotación de medios, en los procedimientos y estructuras organizativas. Para ello, se debe promover la coordinación *intrainstitucionalmente*, es decir, en relación a los diferentes programas, proyectos y servicios que forman parte de la organización que desarrolla la planificación; e *interinstitucionalmente*, con otros organismos, agencias tanto públicas como privadas. En ambos casos se trata de obtener una *suma positiva* entre quienes tienen fines, medios e intereses similares con relación a la situación problema objeto de intervención.

Tal como se ha afirmado anteriormente, planificar supone anticipar las acciones que se van a llevar a cabo. Existen diferentes tipos de planificación en función del momento del proceso que se está desarrollando, siendo el criterio de diferenciación, el grado de concreción de los objetivos, actividades y tareas. Todos los niveles de planificación están interrelacionados, de tal modo que cada nivel inferior, debe tomar en consideración los aspectos reflejados en el nivel más alto; y a la inversa, la puesta en marcha de las actividades programadas y el

contraste con la realidad, son un elemento fundamental para reorientar las futuras planificaciones, tal como se representa en el gráfico:



La planificación normativa apunta a la orientación política, a ideal de realización, a la misión de la entidad. La planificación estratégica establece las fines a conseguir con la puesta en marcha de las actividades de la organización. Se formaliza en el documento conocido como Plan. En este tipo de planes se determinan las prioridades y criterios de actuación, en materia de política social, en cuanto a cobertura, población destinataria, tipo de servicios, asignación presupuestaria, etc. Se trata de orientaciones generales a largo plazo. A partir del plan surgen, en el nivel táctico, los programas concretos. Es decir, el alcance determinado de la política social o intervención a desarrollar. Las líneas prioritarias de actuación y las medidas definidas en el plan se concretan en objetivos generales y específicos, en organización de recursos y puesta en marcha de acciones en un territorio determinado. Finalmente, el desarrollo de los programas se realiza mediante la programación operativa, de forma individualizada de las atenciones previstas en el nivel anterior. Se trata de la ejecución propiamente dicha.

Frecuentemente se confunde el nivel táctico con el operativo, dado que ambos forman parte de un mismo proceso. Sin embargo, el nivel táctico describe lo que se va a hacer, programando las actividades previstas para conseguir los objetivos, y el nivel operativo establece también las tareas dentro de cada actividad y pilota el desarrollo de la intervención.

La relación entre la idea y los niveles de planificación, va a depender por un lado, de la naturaleza del agente promotor de la misma; y, por otro lado, de la naturaleza de la idea en sí. En el primer caso, el nivel de planificación de una idea será diferente si está promovida por un Gobierno Autónomo o por una entidad del Tercer Sector. En el segundo caso, será diferente si se trata de promover un cambio legislativo respecto a una determinada materia o desarrollar un proyecto de intervención social en un barrio o municipio.

### Plasmación de la idea en un documento escrito

Si tal como hemos definido anteriormente la planificación se puede concebir como un contrato con la sociedad y con todas las partes implicadas en la intervención en concreto, resulta imprescindible generar un documento escrito en el que se describa la idea en todas sus dimensiones. Existen diferentes manuales sobre este aspecto, y excede a nuestros objetivos describir este paso.<sup>6</sup> No obstante, si nos parece importante realizar algunas consideraciones, a partir de lo señalado hasta el momento.

El desarrollo de una idea puede suponer la necesidad de implicar a varios agentes sociales, y atraer diferentes líneas de financiación, para hacer viable económicamente el proyecto, tal como se ha visto anteriormente en el ejemplo del proyecto Saregune. Ello puede suponer al

<sup>6</sup> En la bibliografía final se han incluido algunos manuales de referencia para la elaboración de proyectos.

promotor de la idea la presentación del proyecto en su conjunto o de varios subproyectos en diferentes formatos o formularios, de acuerdo a las características y requisitos de cada agente implicado. Los proyectos sociales, por definición, tienden a ser flexibles y complejos y no entienden de plazos ni calendarios. Sin embargo, si queremos conseguir recursos económicos para afrontar la puesta en marcha del proyecto, este paso será inevitable y conviene realizarlo con atención para que la idea no se quede en el olvido de las buenas ideas no desarrolladas.

Antes de iniciar la redacción de cualquier proyecto, más allá del primer borrador, boceto o anteproyecto de la idea, es imprescindible leer detenidamente la convocatoria a la que se vaya a presentar el proyecto. Con el fin de determinar si es compatible con los objetivos de nuestro proyecto; si la idea tiene cabida en el objeto de la misma y si es así, si cumplimos los requisitos exigidos en la convocatoria para optar a la misma. En este paso hay dos aspectos importantes a considerar. En primer lugar, tener claros los propios objetivos. Si esto no es así, *se corre el riesgo de encontrarse en otra parte y... no darse cuenta*. En segundo lugar, calibrar si el esfuerzo de presentarse a una determinada convocatoria o concurso va a compensar para la ejecución del proyecto.

Una vez valorado positivamente este paso comienza la redacción del proyecto, siguiendo en su caso, las indicaciones de la convocatoria.

El esfuerzo de escritura, en una sociedad acelerada como la nuestra, muchas veces es menospreciado por el personal técnico, con más interés en intervenir en la acción directa, que en dedicar un tiempo a contar que se quiere hacer, cuánto, cómo, con quién, con qué. Sin embargo, debe darse importancia a este apartado máxime cuanto tratamos de convencer a un tercero del interés de desarrollar una determinada intervención. Asimismo, el esfuerzo de redacción, es decir, de clarificación del proyecto, ayuda a todos los agentes implicados a conocer el alcance, y los límites, de la acción, a compartir un mismo lenguaje y un mismo escenario de intervención y a no generar(se) falsas expectativas.

La redacción del proyecto debe ser clara y concisa, que aborde los aspectos fundamentales de la propuesta de intervención, cuantificada en cuanto a recursos y a resultados esperados y que garantice la capacidad técnica del equipo para llevarla a cabo. Conviene atender a las claves de selección establecidas en la convocatoria con el fin de justificar la adecuación del proyecto a los criterios definidos en la misma.

Un aspecto determinante del proyecto es la **fundamentación** del mismo, es decir, explicar cuál es la situación problema a la que pretendemos dar respuesta con la intervención y justificar por qué hay que atender dicha situación problema y por qué nuestra respuesta es adecuada y garantiza los resultados esperados. Dar respuesta a estos interrogantes de forma convincente, no tiene una fórmula mágica. Sin embargo, es de gran ayuda realizar una búsqueda bibliográfica y documental sobre otros programas o experiencias similares desarrolladas para afrontar problemas de la misma naturaleza en otros contextos. En intervención social, a pesar de tener un sistema fragmentado en diferentes administraciones y entidades sociales, no podemos estar continuamente inventando la pólvora. Se trata de construir conocimiento y reconstruir sobre lo aprendido, no en el contexto de la experiencia local/personal, sino cada vez más global.

En la fundamentación también deberemos hacer alusión al marco jurídico normativo que sirve para justificar la intervención, como derecho social o como objetivo prioritario de intervención. En este punto se une la planificación táctica- operativa, con la normativa-estratégica.

En definitiva, en este apartado, se trata de convencer, y convencernos, del interés y utilidad de nuestro proyecto para dar respuesta a la situación problema seleccionada.

Vinculado a la fundamentación, que apunta a los fines de la intervención, el para qué, debemos precisar claramente los objetivos. La redacción de los objetivos determina el grado de dominio del promotor sobre el proyecto. Una buena redacción de objetivos permite

desarrollar las siguientes fases de la elaboración del proyecto y de su ejecución de forma sencilla. Tal como ha señalado G. García “realizar acciones y actividades sin objetivos es andar a la deriva y... para eso no hace falta programar” (2006:101). Fijar los objetivos es clarificar lo que se quiere hacer, lo que se espera conseguir.

En la definición de los objetivos tiene que darse una coherencia entre el objetivo general y los objetivos específicos derivados del mismo y entre los objetivos específicos y los resultados esperados u objetivos operativos.

Así en el proyecto de interculturalidad “*Would you know me?*” propuesto por la Asociación Bitartean Jolasean Entretanto Entretente a la Diputación Foral de Álava en la convocatoria de subvenciones destinadas al fomento de la diversidad cultural y la consecución de la integración y participación social de las personas inmigrantes, en el año 2008, uno de los objetivos generales se definió en los siguientes términos:

1. *Fomentar una actitud receptiva hacia otras culturas, propiciando un respeto hacia las diferencias y acentuando el enriquecimiento intercultural.*

A partir de este objetivo general se concretaron tres objetivos específicos:

- 1.1. *Despertar el interés por conocer los elementos característicos de otras culturas y de compartir la propia.*
- 1.2. *Promover un conocimiento sobre las condiciones de vida en diferentes países del mundo, en particular fijándose en los menores y en las mujeres*
- 1.3. *Crear espacios de encuentro interculturales que supongan un reconocimiento del valor del otro.*

En el ámbito de la intervención social resulta difícil establecer a priori los objetivos operativos, dado que los resultados son consecuencia de una suma de factores internos y externos. Sin embargo, es necesario señalar cuando se puede considerar que el objetivo se ha conseguido. Así en el ejemplo anterior, se pueden enunciar los siguientes objetivos operativos:

- 1.1.1. *Que los participantes en las actividades muestren una actitud receptiva y positiva hacia el conocimiento de otras culturas*
- 1.1.2. *Que los participantes presenten aspectos de su propia cultura*
- 1.2.1. *Que los participantes sean capaces de identificar características significativas de las condiciones de vida en otros países*
- 1.2.2. *Que los participantes sean capaces de diferenciar elementos culturales propios de los países analizados, en aspectos como la escuela, la vestimenta, música o hábitat*
- 1.3.1. *Que los participantes hayan tomado contacto con personas de otros países a través de dinámicas de interacción*

A las personas que se inician en la redacción de proyectos, y en particular, a los estudiantes de Trabajo Social, suele confundirles la sensación de repetición en el proceso de escritura, en

cada uno de los epígrafes o preguntas de la programación: “*Siempre estoy diciendo lo mismo*” me han dicho en varias ocasiones. Una metáfora que suelo utilizar para explicar esta confusión es la de la bola de luces de una discoteca. Esta bola siempre es la misma, pero en función del reflejo de luz que reciba se percibirá de una manera u otra.



En la elaboración de un proyecto, la idea es la misma. Es la propuesta que realizamos para atender una determinada situación problema. En cada epígrafe “iluminamos” un tipo de información requerido para explicar esa idea. Sin repetir, avanzamos en la explicación pero sin cambiar la idea.

La idea es, por tanto, la columna vertebral del proyecto que vamos explicitando a medida que se cumplimentan los diferentes apartados de la memoria. Al igual que la fundamentación, la metodología es otro de los apartados clave. El cómo de la intervención. Es muy frecuente utilizar cómodas coletillas para evitar profundizar en este punto, del estilo: *metodología activa y participativa; o metodología adecuada a las características de los usuarios*, por citar dos ejemplos. La metodología se refiere al método, al modo de actuar en un determinado contexto de intervención. Si en la fundamentación está justificado por qué es necesario actuar ante una determinada situación problema; en la metodología debemos precisar cómo lo vamos a hacer, qué técnicas o herramientas vamos a utilizar.

Ante cualquier situación problema se pueden dar múltiples formas de respuesta, unas serán más adecuadas que otras y producirán mejores resultados. El uso de unas técnicas frente a otras dará mayores garantías de éxito, que el destinatario de la intervención debe conocer con antelación a la puesta en marcha.

El siguiente ejemplo, extraído de la vida cotidiana, resulta muy gráfico:

*En una comunidad de vecinos, la propietaria del 1ºA se queja de que tiene humedad en el cuarto de baño. Después de varias quejas atendidas por parte de la vecina del 2ºA, dando parte al seguro y haciéndose cargo de la pintura del techo, señala que ella también tiene problemas de humedad, y que probablemente el problema venga del tercer piso. Deciden solicitar el informe de un perito, para determinar el problema.*

*Uno de los fontaneros propone que hay que picar, levantar la bañera del 2ºA y arreglar la humedad que afecta al 1º.*

*Esta respuesta no convence a la propietaria del 2ºA dado que, recientemente ha cambiado el cuarto de baño y las tuberías están saneadas. Además esta solución no da respuesta a la humedad que viene de arriba.*

*Solicitan el informe de un segundo perito, que dispone de una herramienta para detectar problemas de humedad antes de picar los azulejos.*

*Este segundo fontanero, utilizando la herramienta determina que la humedad mayor se ubica en la unión entre el 2º y 3º piso, por lo que lo recomendable es picar en el techo del 2º piso para ver de donde viene la humedad.*

*La vecina del 2º piso acepta, y se encuentra el origen de la fuga de agua, que después de arreglado no volvió a generar problemas de humedad.*

La moraleja de esta historia es la necesidad de utilizar herramientas que garanticen resultados esperados, de forma eficaz y eficiente. La metodología o ciencia del método, es el apartado en el que debemos describir con precisión los fundamentos teórico-metodológicos sobre los que se asienta la intervención. Es posible, que en el apartado de fundamentación se haya explicitado el marco teórico que orienta nuestra conceptualización de la situación problema y de las formas de respuestas adecuadas; en tal caso, en este momento se describirían las técnicas a utilizar.

En este punto nos encontramos con un talón de Aquiles en el sector de la intervención social, fuertemente orientada a la práctica para solventar problemas sociales, y con escasa dedicación de recursos a la sistematización, evaluación y análisis de experiencias. Varios autores han puesto de manifiesto la necesidad de avanzar en la investigación de los procesos de intervención sociales y en la transferencia de los resultados (Kisnerman, 1998; Robertis, 2003; Karsz, 2007; Raya, 2009). Este es, desde mi punto de vista el reto de maduración del Trabajo Social como disciplina científica.

En el apartado de metodología también se explicitan las actividades a desarrollar, se describen, con mayor o menor grado de concreción, en función de si se trata de una programación táctica u operativa. En cualquier caso, debe precisarse en qué va a consistir en concreto la intervención.

También conviene recordar el interés de introducir metodologías participativas en las diferentes fases del proyecto (programación, ejecución y evaluación); estableciendo canales de comunicación con las personas destinatarias del programa o servicio; con los profesionales y otros agentes implicados. Esta participación es la garantía de un mayor ajuste a la realidad. Se suele decir que *el papel lo soporta todo*. Sin embargo, para evitar que lo proyectado quede como *papel mojado*, es necesario dotar al diseño de principios de realidad, lo proyectado es ejecutable porque ha sido contrastado previamente con los agentes implicados.

Cualquier diseño de proyecto requiere incluir en esta fase una aproximación a la evaluación. Tal como señalan García Herrero y Ramírez Navarro, "el diseño de un proyecto no estará completo sin decir cómo se va evaluar" (2006:47). Analíticamente tendemos a considerar la evaluación como la parte final del proyecto. Primero programamos, después ejecutamos y finalmente evaluamos. La evaluación forma parte del proyecto casi desde el primer momento del nacimiento de la idea. Cuando la idea divaga en la cabeza del promotor, éste no sólo piensa en cómo se llevará a cabo, sino también cómo demostrará que dicha idea es útil para el problema que pretende solventar. Esta es la génesis de la evaluación, que al menos debe formar parte de la plasmación de la idea en el documento escrito.

Planificar la evaluación en la fase de diseño de proyecto significa interrogarse y preocuparse por tres cuestiones fundamentales: qué se va a evaluar, lo cual nos remite a los criterios de valor; cómo se va a evaluar, esto es qué metodologías de evaluación vamos a utilizar y finalmente qué herramientas o sistemas de información vamos a utilizar para la evaluación.

Todos estos pasos son necesario tenerlos previstos con antelación a la *apertura de la persiana* del proyecto o servicio, con el fin de evitar improvisaciones, pero también para avanzar en la construcción del conocimiento en intervención social, que permita una mayor transferencia y adecuación de fines, objetivos, medios y resultados.

## Aspectos de gestión

La plasmación del proyecto por escrito es *condición necesaria pero no suficiente* para que la idea se convierta en realidad. El proyecto escrito permite partir de una idea, cuando menos reflexionada y conocida por las personas implicadas en el desarrollo de la misma. Sin embargo para que la idea llegue a buen puerto, para que tenga éxito, o se desvíe lo menos posible del objetivo inicial, es preciso considerar una serie de condicionantes de gestión, de acuerdo a la exposición de Navarro en el I Curso de Herramientas para el Diseño de proyectos de Intervención Social<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Las ideas expuestas en este epígrafe son un resumen de la exposición realizada por Javier Navarro Algás, gerente de Fundación Pioneros de La Rioja en la Mesa Redonda titulada: "Estrategias para la construcción de posibilidades (Tengo una idea ¿tengo un proyecto?)" en el I Curso de Herramientas para el Diseño de proyectos de intervención social., celebrado en Logroño en 2007.

La primera condición para llevar adelante un proyecto, o varios a la vez como ocurre en la práctica, es una cuestión de voluntad, de carácter de la persona promotora de la idea. Según el diccionario de María Moliner, se entiende por carácter la voluntad de la persona que se mantiene firme en su línea de conducta y es capaz de dirigir a otros. Como sinónimos se proponen los términos: energía, entereza, firmeza, empuje, fibra, nervio, tesón, voluntad. Y, también estilo, originalidad, personalidad.

Este aspecto es distinto del tipo de liderazgo (autoritario, democrático, laissez-faire) y de la estructura organizativa (dirección unipersonal, liderazgo compartido...), es la voluntad de querer conducir el proceso; la convicción de poder hacerlo y de creer en la necesidad del mismo. Cuando existe este carácter en una o varias personas estamos en el principio. A partir de aquí la técnica, la utilización de la programación, mediante instrumentos como el marco lógico o los formularios ayudan a concretar el proyecto, y a pensar en las diferentes cuestiones, desde la finalidad hasta la organización de los recursos materiales, humanos, etc. No obstante, no hay que olvidar que nos movemos en el terreno de las ciencias sociales, donde los planteamientos teóricos no son un fiel reflejo de la realidad. Planteamos intervenciones en el ámbito de los comportamientos humanos, donde surgen imprevistos difícilmente de controlar *a priori*. De ahí la necesidad de reconocer los errores, riesgos y dificultades como una oportunidad para aprender no para paralizar. Para minimizar los efectos de los mismos conviene utilizar herramientas que nos permitan prevenirlos y corregirlos, como los sistemas de calidad.

Carácter y capacidad de aprender de la experiencia son dos características que aporta el promotor de la idea. Su quehacer concreto estará condicionado, en cuanto a acciones y recursos disponibles, por el contexto de la intervención. Los posibles contextos son la Administración pública, la empresa privada y el tercer sector. Cada uno responde a una finalidad y trata de dar respuestas a diferentes necesidades.

- El contexto de la Administración Pública tiene por finalidad llegar al máximo número de ciudadanos cubriendo necesidades sociales y garantizando derechos. Debe evitar designaciones arbitrarias, estableciendo un sistema de méritos.
- El contexto de la empresa privada tiene por finalidad alcanzar el mayor beneficio económico posible y lograr el mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.
- El contexto del Tercer Sector es satisfacer necesidades no cubiertas por la Administración Pública ni por la empresa privada. Sus Patronatos o Juntas Directivas responden ante sus socios o donantes en cumplimiento de su misión.

El contexto determina el margen de maniobra del promotor del proyecto. Cada vez resulta más frecuente responder simultáneamente a la lógica de los diferentes contextos, teniendo en cuenta la pluralidad de agentes que cofinancian un proyecto de intervención social. En el diseño del proyecto conviene tener en cuenta al menos cuatro perspectivas:

#### *Perspectiva de satisfacción de necesidades de las partes implicadas*

El idealismo que acompaña a cualquier promotor novel le lleva a considerar únicamente como parte interesada a las personas destinatarias del programa o servicio. Conforme se va adquiriendo experiencia se va tomando conciencia del resto de partes interesadas, tales como:

- Los socios, donantes privados, que reclaman operatividad social de las intervenciones.
- Los trabajadores que reclaman el respeto a sus derechos laborales y mejoras de las condiciones de trabajo. Junto a ellos los sindicatos que vigilan el cumplimiento de la legislación en materia de prevención de riesgos laborales, de aplicación de convenios colectivos.

- Las Administraciones públicas y otras entidades financiadoras del proyecto, que exigen un adecuado uso de los recursos, la coordinación de las acciones respecto a la planificación general, un marketing social y publicidad de su participación en el proyecto.

### *Perspectiva de satisfacción de obligaciones legales*

Para gestionar un proyecto social ya no es suficiente con atender a las obligaciones fiscales y tributarias sino que cada vez más la complejidad de los proyectos conlleva a otras obligaciones legales tales como:

- Implantación de sistemas de calidad
- Protección de datos de origen personal
- Prevención de riesgos laborales
- Cobertura de riesgos a través de seguros de responsabilidad civil
- Incorporación de nuevas tecnologías y tramitación electrónica de solicitudes, etc.

### *Perspectiva de la complejidad técnica de la intervención con personas*

Al igual que la voz humana es el más complejo e inimitable instrumento musical, se puede afirmar que de todas las profesiones las más complejas son las que implican intervenir en las conductas, valores de las personas. Trabajar con quienes presentan historias de marginación, maltrato, abusos, con biografías de exclusión requiere de profesionales altamente cualificados. Además de la formación de partida es preciso conseguir condiciones laborales que garanticen estabilidad, con el fin de disponer de equipos consolidados para afrontar los retos de la intervención.

### *Perspectiva económica*

Como corolario de las perspectivas anteriores, en la elaboración de presupuestos hay que considerar la satisfacción de las necesidades señaladas hasta el momento. Por lo tanto, hay que tener en cuenta:

- Coste de los profesionales que van a intervenir, si se quiere atraer talento, y mantenerlo, no se puede pagar mal.
- Costes indirectos derivados de la aplicación de las obligaciones anteriores (gestión de calidad, protección de datos de origen personal, prevención de riesgos laborales, auditorías económicas...)
- Costes derivados de acciones de comunicación dirigidas a la sociedad.
- Costes de administración y gestión del proyecto.

Cuando se ha tenido en cuenta todo esto es el momento de empezar a desarrollar la idea y convertirla en realidad.

### **Bibliografía citada**

ALEMÁN BRACHO, C. y TRINIDAD, A. (2006), *Servicios sociales: Planificación y Evaluación*, Madrid, Thomson Civitas.

ANDER-EGG. E. (1986), *Metodología del Trabajo Social*, México DF, El Ateneo.

- ANDER-EGG, E. y AGUILAR, M.J. (2005), *Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, Buenos Aires, Lumen-Humanitas, 18ª ed.
- FERNÁNDEZ GARCÍA, T. y ARES PARRA, A. (2002), *Servicios Sociales: dirección, gestión y planificación*, Madrid, Alianza.
- GARCÍA HERRERO, G. RAMIREZ NAVARRO, J.M. (2006), *Manual práctico para elaborar proyectos sociales*, Madrid, Siglo XXI.
- GARCÍA HERRERO, G. RAMIREZ NAVARRO, J.M. (1996), *Diseño y evaluación de proyectos sociales*, Zaragoza, Certeza.
- KARSZ, S. (2007), *Problematizar el Trabajo Social*, Barcelona, Gedisa.
- KISNERMAN, N. (1998), *Pensar el Trabajo Social*, Buenos Aires, Lumen Humanitas.
- LÓPEZ CABANAS, M. y CHACÓN, F. (1999), *Intervención Psicosocial y servicios sociales. Un enfoque participativo*, Madrid, Síntesis.
- RAYA DIEZ, E. (2009), "I+D+i en Intervención Social", *Revista Española del Tercer Sector*, 13: 39-61.
- ROBERTIS, C. de (2003), *Fundamentos del Trabajo Social*, Valencia, Nau Llibres.