

## ***PRESENTACIÓN***

### ***De la idea al proyecto: herramientas para el diseño de proyectos de intervención social***

La puesta en marcha de un proyecto de intervención social implica la realización de diferentes operaciones por parte de los promotores del proyecto. Como las piezas de un puzzle, cada una de las fases del diseño debe encajar perfectamente para conseguir el resultado final. Por ello, es difícil determinar cuál es la más importante. Indudablemente, es necesario partir de una idea que impulsa el proyecto. Pero una buena idea no es sinónimo de un buen resultado; además de la idea es preciso saber; conocer el problema y las soluciones dadas al mismo en otros contextos; los resultados obtenidos y las mejoras posibles.... Pero conocer no es suficiente, además hay que saber hacer, esto es, ser capaz de conducir el proyecto; de gestionarlo adecuadamente; de establecer mecanismos de información, calidad y evaluación, que permitan garantizar la eficacia y eficiencia del mismo. Sin embargo, para que la idea sea llevada a la práctica es necesario que el proyecto consiga financiación. Y esto lleva al principio, como en el cuento de la montaña y el picapedrero, para que un proyecto sea financiado, es necesario partir de una buena idea. Por tanto, qué es lo más importante.

Este libro desgrana cada una de las fases del diseño de proyectos sociales, fijando la mirada en los aspectos prácticos que deben considerarse por parte del equipo promotor de la idea. Los proyectos sociales surgen para dar respuesta a necesidades sociales. Ante una misma situación problema pueden plantearse diversas formas de intervención. La realidad social es compleja; los problemas sociales responden a causas multifactoriales y producen consecuencias no siempre comparables en diferentes contextos. Esto incrementa la complejidad de la intervención en el ámbito de lo social. La ciencia y la tecnología avanzan mediante la observación de resultados constantes ante problemas similares. El poso de conocimiento germina en teorías y metodologías contrastadas que garantizan unos resultados esperados. Sin embargo, en los procesos de intervención social, tales como la atención a personas sin hogar, el trabajo social con personas en situación de exclusión, o la dinamización comunitaria, la naturaleza de los problemas, sus causas y sus consecuencias, están fuertemente determinadas por factores contextuales, de carácter sociopolítico, pero también psicosocial y en gran medida comunitario. La respuesta a estos problemas sociales, que afectan a personas en concreto y singular, requiere de proyectos de intervención *a medida*, adaptados a las características de los sujetos y del contexto. Aquí no hay recetas. Por el contrario, se necesita capacidad de adaptación y creatividad. Esto no significa diseñar en el vacío o desde cero, sino aplicando el conocimiento y el saber hacer adquirido, desde una perspectiva interdisciplinar, con el horizonte trazado y el camino por recorrer.

*De la idea al proyecto* es un libro colectivo realizado por diferentes autores, procedentes de disciplinas científicas diversas, en algunos casos procedentes del ámbito académico y en otros del profesional. El denominador común a todos ellos es la aplicación de su conocimiento y experiencia al diseño y desarrollo de proyectos sociales. El libro desgrana los elementos presentes en el proceso de intervención social. Más allá del diseño del proyecto y su plasmación en una memoria, se trata de considerar aspectos vinculados a todo el proceso, tales como la documentación para la fundamentación; la gestión y evaluación del proyecto

(*ex ante, in via y post facto*); la financiación y la visibilización de resultados. Se trata por tanto, de orientar a estudiantes, profesionales y personas involucradas en el desarrollo de proyectos sociales, sobre los aspectos relevantes a considerar en el desarrollo del proyecto, que posibilitarán la viabilidad del mismo.

El libro se estructura en dos partes. En la primera se revisan cada una de las fases para el diseño del proyecto. La segunda ofrece ejemplos reales de proyectos de intervención social.

En el primer capítulo, **Esther Raya** se cuestiona sobre el recorrido desde la idea al proyecto. Como el arquitecto que esboza el edificio a construir, el proyecto pasa por una fase de boceto de ideas, que implican, complican y aplican a los y las profesionales de la intervención social en el diseño del proyecto. Tomando como punto de partida la idea como la imaginación de un cambio posible, se defiende la necesidad de articularla en el proceso de planificación y plasmarla en un documento escrito, que cumple la función de *contrato* con las personas destinatarias de la acción, y también con el resto de los agentes implicados (familiares, allegados, sociedad, entidades financiadores etc.).

Tal como se ha afirmado anteriormente, para desarrollar un proyecto social además de la idea hay que saber, hay que conocer. Entre las personas vinculadas a los proyectos de intervención social, es frecuente encontrar a trabajadores-as sociales; sociólogos-as; psicólogos-as, educadores-as sociales, etc. Todos ellos con formación universitaria. Este nivel de cualificación implica un grado de conocimiento sobre la realidad a intervenir. Sin embargo, para intervenir en la realidad social, compleja y cambiante, hay que estar actualizado en los conocimientos generados y producidos en diferentes contextos; en los avances experimentados; en las teorías y metodologías. En el segundo capítulo, **Esther Raya y Joseba Zalakain** abordan la cuestión de la política por evidencias y su aplicación en los procesos de toma de decisiones en la gestión de proyectos sociales. En el mismo, se aboga por una mayor conexión entre el mundo de la investigación social y el mundo de la intervención. El positivismo que tinta las corrientes defensoras de la evidencia científica y su aplicación a los procesos de intervención no debe ser razón para negar la utilidad de mejorar los sistemas de información que visibilicen los resultados y permitan una mayor transferencia de conocimientos en el sector. Se trata de no inventar la pólvora constantemente pero sabiendo que los problemas sociales requieren de respuestas adecuadas al contexto. De ahí que en el siguiente capítulo, **Arantxa Mendieta** presente la utilidad de los sistemas de documentación especializados y las bases de datos científicas como herramientas para los profesionales. Una parte fundamental en el diseño de un proyecto es la fundamentación del mismo. Explicar por qué es importante intervenir ante una determinada situación problema. Argumentar por qué la propuesta de intervención resulta adecuada. Una buena idea con resultados experimentados y contrastados se convierte en una idea mejorada o en una respuesta adecuada. La fundamentación del proyecto puede ser una tarea *tediosa* sino no se está habituado a manejar fuentes de información; y con ello tiende a caerse en la tentación de dar todo el protagonismo a la práctica y a la experiencia local. Bucear en las bases de datos, sumergirse en el conocimiento universal implica relativizar las prácticas propias en perspectiva comparada y enriquecerse con el conocimiento acumulado en las disciplinas implicadas en la intervención a desarrollar.

Además del conocimiento hay que saber hacer, es decir, ser capaz de conducir el proyecto hacia los resultados esperados. Por eso los siguientes capítulos abordan diferentes aspectos vinculados a la gestión del proyecto, incluyendo la evaluación. Antes de *abrir la persiana* de un proyecto de intervención social, antes de llevarlo a la práctica, es necesario valorar todos los aspectos implicados en el mismo. Muchos de estos aspectos irán perfeccionándose progresivamente con la gestión, con la puesta en marcha. Sin embargo, el equipo promotor de un proyecto debe ser consciente de los pasos a dar y de los instrumentos que deberá utilizar para desarrollar la idea. En esta fase, deben considerarse los criterios de valor en los proyectos sociales. En el capítulo cuarto **Marce Masa** identifica al menos cinco criterios de valor a los que deben responder los proyectos sociales, entre los que incluye eficacia,

eficiencia, pertinencia, impacto y viabilidad. Una idea no es buena *per se*, sino cuando es capaz de producir un valor añadido en la respuesta a las necesidades sociales y de visibilizarlo a través de indicadores de evaluación.

En la gestión del proyecto hay que equilibrar el esfuerzo dedicado a las diferentes fases del proyecto. Hay que dedicar tiempo a diseñar y planificar la intervención; así como a evaluar el trabajo. Pero sobre todo hay que dedicar tiempo a la acción directa, a la intervención propiamente dicha. Por ello, desde el punto de vista de la gestión se deben generar sistemas de información que faciliten el trabajo de evaluación. Así en el capítulo quinto **Gustavo García** señala que los sistemas de información deben cumplir cuatro condiciones: garantizar el derecho a la intimidad de las personas usuarias de programas y servicios sociales; Ser útiles para el proceso de intervención; ser válidos y fiables; y fácil de obtener la información. Además los datos registrados deben aportar información significativa y útil para la gestión y para la intervención. El ámbito del trabajo social y los servicios sociales tiene una larga tradición de registro de información, además se maneja mucha información sensible de las personas, de ahí que generar sistemas de información respetuosos con la legislación en materia de protección social, al servicio de la intervención y de la mejora de los procesos de gestión es un reto de los servicios sociales y una oportunidad para el desarrollo del conocimiento científico vinculado a los procesos de intervención social.

Asimismo, la calidad en la gestión es hoy en día una realidad también en las organizaciones de servicios sociales, tal como señalan **Leonor González, Rubén Fernández y Emma Juaneda** en el capítulo sexto. La calidad de los servicios sociales es un derecho de los ciudadanos y una obligación de las instituciones. Existen diferentes sistemas de calidad, que si bien han surgido del mundo empresarial pueden aplicarse al ámbito de la intervención social, siendo una de las preocupaciones el interés por la satisfacción de los usuarios y el establecimiento de sistemas de indicadores para la evaluación de la calidad.

En intervención social tan importante como el qué se hace es el cómo se hace. Uno de los signos de identidad vinculados al Trabajo Social es la búsqueda de la implicación de las personas. Sin participación del usuario-a no hay intervención posible. Esta premisa también puede llevarse al diseño metodológico, tanto en la intervención como en la evaluación. Tal como señala **M<sup>a</sup> José Aguilar** en el séptimo capítulo, al destacar la importancia que los actores y audiencias tienen en el proceso evaluativo. Presenta diferentes modelos de evaluación participativa, destacando la propuesta que plantea la evaluación como un "proceso de diálogo, comprensión y mejora". De tal modo, que la evaluación no es un simple instrumento de medición, o de control sino sobre todo de reflexión.

Si la evaluación es una herramienta de reflexión para el equipo promotor del proyecto, tampoco se debe olvidar la importancia de visibilizar los resultados hacia la sociedad. Por ello, en el capítulo octavo, **Cristina Olarte, Eva Reinares y Manuela Seco** señalan que el marketing social no es una simple traslación del marketing empresarial, sino que implica un análisis de las actividades desarrolladas por las organizaciones sociales y su ajuste, con el fin de obtener un beneficio para las partes que intervienen en las relaciones de intercambio. La dificultad es cómo organizar las relaciones de intercambio con públicos heterogéneos y dispersos, siendo fundamental el análisis del entorno.

La complejidad de los problemas sociales requiere el concurso de equipos interdisciplinarios y/o personas con capacidades y conocimientos provenientes de las diferentes disciplinas implicadas. El grado de complejidad del proyecto marcará la composición del equipo. Sin embargo, no debemos olvidar que para que la idea sea llevada a la práctica es necesario que el proyecto consiga financiación. Salvo los proyectos de carácter voluntario y de alcance moderado pueden ser llevados a la práctica sin una concentración de recursos económicos. Sin embargo, desarrollar ideas que se conviertan en programas de intervención social estables a medio plazo, suele implicar la necesidad de recursos económicos.

La principal fuente de ingresos de las organizaciones no lucrativas procede de fondos públicos. Sin embargo, para mantener su autonomía y garantizar el funcionamiento de la

## PRESENTACIÓN

organización cada vez más deben recurrir a otras fuentes de financiación, o pluralismo financiero. Las fuentes de financiación a través de intermediarios financieros es una vía común de obtener liquidez para desarrollar un proyecto en el mundo empresarial. Sin embargo, como se señala **Miguel Ángel Acedo** en el noveno capítulo, esta fuente de financiación no es tan habitual para las organizaciones no lucrativas, lo que genera *cuernos de botella* en la gestión económica, redundando de forma negativa en las condiciones laborales de los trabajadores que prestan sus servicios en las mismas. En este capítulo se repasan las operaciones financieras más habituales como son el derecho de cobro, las cuentas de crédito, los préstamos y el arrendamiento financiero o *leasing*, explicadas con ejemplos sencillos y aplicados al sector de los proyectos sociales. De manera complementaria en el capítulo siguiente **Juan Garibi** explica el punto de vista de una entidad financiera, con la peculiaridad de ser la perspectiva de un banco ético. Comprender cómo funciona una entidad financiera permite saber qué espera del promotor del proyecto. Un proyecto social no sólo se justifica por el deseo de conseguir una mejora para un sector de población con necesidades no cubiertas. La entidad financiera además tiene en cuenta criterios de tipo personal de los promotores del proyecto, la sostenibilidad del mismo, las garantías, etc. Los proyectos no son conjuntos de páginas mejor o peor estructuradas sino la justificación de que el equipo promotor es capaz de responder con garantías (económicas) de su proyecto.

De la complejidad de la teoría a la concreción de la práctica. En la segunda parte se incluyen dos capítulos en los que se presentan sendas experiencias de intervención social. La primera llevada a cabo por una plataforma ciudadana, que muestra la actividad de los movimientos sociales. En el capítulo **Antonia Aretio y Alfonso Troya** muestran la importancia de combinar reflexión - acción - evaluación de la experiencia con técnicas y dinámicas participativas que ayuden a la toma de conciencia sobre aspectos que involucran a los miembros de una determinada comunidad. La segunda experiencia desarrollada por **Marta Senz y Concha Cavero** de la Federación Sartu, una entidad del Tercer Sector con un enfoque profesional, describen la puesta en práctica de una Red de Talleres de Aprendizaje Permanente dirigidos a población en situación o riesgo de exclusión.

Ambas experiencias son una pequeña muestra del trabajo de *bambalinas* de la puesta en marcha de un proyecto/ acción de intervención social. Una experiencia compartida.

Finalmente en el libro se han incluido una serie de anexos como ejemplos prácticos extraídos de la realidad, que permiten al lector abundar en determinados aspectos tratados en el libro, en concreto con relación a la búsqueda de información en bases de datos especializadas y en cuanto al diseño de sistemas de información.

En conjunto el libro se configura como una caja de herramientas para las personas vinculadas con el desarrollo de proyectos de intervención social. En el mismo se invita a la reflexión sobre aspectos importantes derivados del desarrollo de acciones de intervención social al tiempo que se presentan ejemplos concretos sobre el uso y la utilidad de las herramientas. Ahora bien, en intervención social las herramientas no son recetas mágicas sino que corresponde a la creatividad del actor (profesional, voluntario) en interacción con el destinatario de la intervención su aplicación para dar una respuesta adecuada a la situación problema presentada.