

Els problemes de la planificació: una exigència no sempre entesa

La planificació, un compromís de tot projecte d'intervenció?

A l'hora de dissenyar una intervenció social, la planificació és una condició que hauria de complir tot projecte des del moment de la seva concepció. És quelcom tan simple com el fet que, abans de començar a aixecar les parets d'un edifici, cal conèixer el plànol a seguir per fer-ho i els materials que cal utilitzar. Saber primer cap a on anem, abans de definir com ho farem.

Però la meua experiència professional em condueix a creure que moltes vegades, quan es pensa endegar una acció social es comença la casa per la teulada, al marge de plànols, esquemes i recursos. M'explico.

Sense voler qüestionar la sempre bona voluntat dels agents socials, de les administracions públiques i de les entitats d'iniciativa social, moltes actuacions i projectes de camp social poden esdevenir respostes impulsives. Una subvenció econòmica inesperada, donar sortida a la darrera iniciativa del polític de torn, o una demanda reiterada i carregosa d'un col·lectiu, poden ser els veritables detonants de precipitats processos d'intervenció social.

D'aquesta manera els tècnics acaben actuant per la força de les circumstàncies, per imperatiu categòric. No poden o s'obliden de realitzar reflexions meditades, d'elaborar respostes elaborades amb prou perspectiva, tenint en compte necessitats, possibilitats del context, i sostenibilitat del projecte¹.

I és que, sense negar la importància que els aspectes circumstancials tenen a l'hora de prendre les decisions estratègiques, per endegar accions socials en un territori caldria disposar abans d'altres elements més definitoris.

Però molts professionals del camp són resistents a fer-ho. Unes vegades és la manca de temps o interès, o la falta de preparació professional suficient. D'altres, la dificultat d'endegar processos de consens amb la resta d'agents que intervenen en el sector. D'aquesta manera es prefereix fer volar tots els coets disponibles sense tenir en compte ni etapes, ni nivells d'actuació, simplement procedint perquè cal fer alguna cosa. I és clar, després del foc d'encenalls tornem de nou als habituals problemes dels projectes incomplets: equips i professionals esgotats, cronificació de necessitats, accions anecdòtiques i puntuals, replantejament continu de la intervenció, i carència de continuïtat.

Per això hem de seguir insistint en la necessitat de pensar bé les coses abans de començar-les, de recordar l'existència de certs criteris que són necessaris i inexcusables en tot tipus de programa o projecte. Concretament en podem parlar de tres: *la integralitat de l'enfocament adoptat, el caràcter participatiu i associatiu que es proposa per a la seva gestió, així com la sostenibilitat o institucionalització de les accions que preveu*. (Niremberg, Brawerman, Ruíz, 2003:35).

Amb la integralitat fem referència a les mirades àmplies sobre la problemàtica social, cosa que ens obliga a dissenyar accions orientades a la resolució de les dificultats que ha detectat el diagnòstic. També a la capacitat d'introduir en un mateix projecte diferents tipus d'accions, però amb la cura d'articular-les entre si, mantenint la unitat d'objectius.

Amb el caràcter associatiu reconeixem la capacitat que ha de mantenir el nostre disseny per aglutinar, al llarg de la seva implementació, altres agents socials, administratius i polítics. També, i molt especialment, als mateixos usuaris que s'impliquen amb una participació activa, responsable i decidida en la resolució dels seus propis problemes.

Finalment, no podem oblidar el criteri de continuïtat i d'honradesa amb la comunitat social receptora². Els projectes han de ser prou bons (perquè són ben pensats i responen a necessitats reals), no només per tenir resultats, sinó per mantenir-se en el seu espai a mig termini. Parlem de crear escola, d'aconseguir influir en les decisions polítiques. Això voldrà dir que la nostra intervenció, el seguit d'accions que hem pensat i madurat com a equip de professionals, tenen vigència i autoritat per elles mateixes.

L'elaboració d'un projecte social obliga i responsabilitza totes les parts que hi són implicades

L'elaboració d'un projecte social obliga i responsabilitza totes les parts que hi són implicades, des dels agents socials fins als usuaris, passant pels responsables polítics i/o administratius. Ho fa en el moment que necessita del consens i acord entre tots, de concretar paradigmes, de definir polítiques socials, de respondre veritablement a problemes de persones concretes i de territoris reals.

També cal dir que l'elaboració d'un projecte és un esforç de treball, anàlisi i estudi d'unes variables, conegudes o no, que ens obliga a resituar la presència i sentit dels diversos agents socials, com a professionals en el territori. D'aquesta manera entenem que *treballar per Projectes és treballar per objectius, concrets, mesurables i particulars i, en conseqüència, és establir un procediment de treball que exigeix una permanent tensió, una constant inventiva i recreació en els processos, és a dir, una autèntica vacuna contra la rutina i la burocratització* (García, Ramírez, 2001:15). Ja podem entreveure el volum de treball que ens espera. Però no cal desanimar-se perquè tot plegat constitueix una part molt important de la nostra feina.

Definim les activitats, i ja parlarem més tard de la resta

I malgrat tots aquests prolegòmens resulta que la realitat n'és un altre. La manca de temps, el caràcter d'urgència d'algunes intervencions, o la pressió dels patrons que l'han encarregada, fa que molts professionals a càrrec, acabin iniciant el projecte a partir de la definició i programació de les activitats³. S'acaba sacrificant el sentit inicial i final de la intervenció, a la necessitat d'haver de demostrar que es va realitzant ja alguna cosa, tot resolent situacions i demandes.

Aquesta dificultat fa que acabi sent la tasca diària, i els imperatius de l'atenció directa, la que prima sobre qualsevol exigència prèvia d'una planificació ben elaborada. Sembla que les solucions tradicionals, la repetició d'esquemes d'intervenció, tingui més valor que les propostes noves. És quan molts equips, enmig de la tempesta de les exigències de la realitat diària, apliquen aquell refrany castellà que diu "*más vale malo conocido que bueno por conocer*". Potser llavors caldria plantejar què estem duent a terme, on potser oblidem el compromís per seguir treballant en la millora del territori, que dona sentit a la nostra tasca.

De tot això en resulta que el *fer per fer* justifica i sustenta el projecte. Que la simple presència d'un *abanderat* del treball o l'acció social comandant la nau de la intervenció i atacant de ple la problemàtica, és suficient per resoldre tots els problemes i necessitats. Per desgràcia això només servirà per tranquil·litzar les consciències d'alguns responsables polítics no massa intel·ligents, i no per anar més enllà. Caldrà veure llavors si al final del procés d'implementació, el projecte ha estat productiu, atrapant alguns resultats socials prou efectius i perceptibles.

I és que la traducció d'una idea en un projecte és una tasca complexa. Com afirma Roure (1992:10), *hi ha idees que es converteixen en projectes a partir de zero, i idees que es converteixen en projectes que parteixen d'estructures, recursos i programes presents*. Per això acostuma a ser més fàcil desenvolupar-les a través d'accions concretes, encara que pateixin d'una certa descoordinació entre si. I on sembla que l'única reserva és que llueixin prou per trencar la monotonía i la reiteració d'actuacions anteriors.

Enfront d'aquesta elecció, creiem que per formalitzar i implementar un projecte s'ha d'anar més enllà. I és així perquè necessita no solament del domini d'uns aprenentatges i d'unes tècniques, sinó també de coherència i sentit a l'hora de poder respondre a les caresties i les incerteses socials d'un territori.

Quan ens enfrontem a problemes o necessitats que demanen d'intervencions innovadores i experimentals, el procés d'intervenció no és sempre senzill. Si bé partim d'una definició del problema, d'uns objectius a aconseguir i d'unes estratègies per desenvolupar-los, les situacions imprevistes es presentaran amb tota seguretat, i es precisarà de noves intuïcions i idees per afrontar-les. (Roure, 1992: 9).

En aquesta mateixa línia, alguns autors (Parcerisa, 2000:67), parlen de **projecte institucional** com un *instrument bàsic i clau per fer possible la coherència en el conjunt de decisions que es prenen* per a una determinada necessitat. Que respon a un *consens sobre les directrius fonamentals*, i que possibilita *poder parlar, revisar i posar en comú els plantejaments de l'acció social, educativa i organitzativa*. Un instrument de planificació a mig termini i que fa referència a tots els àmbits de funcionament de la institució.

La crisi de creativitat que pateixen molts educadors i educadores socials, davant el disseny de projectes per a la gestió de les necessitats, és un fet que caldria resoldre. Potser disposant de més temps, de més formació? Amb una aproximació a d'altres accions que treballen amb problemàtiques semblants? Amb més moments de lectura, reflexió i treball en equip?. Cal trobar nous consensos. Posar en comú i conèixer noves maneres de fer. Sortir del propi context i veure com d'altres s'ho han manegat, podrà ser sempre una solució que com a mínim portarà a l'enriquiment d'idees i donarà elements d'ajuda. El que no hem de fer mai és actuar sense pensar.

La sempre complexa realitat social i el dubte de tota intervenció: actuem només sobre el cap de l'iceberg?

Els projectes són relativament complexos, necessàriament concrets i prudentment diversos, mentre que la realitat social és complexa, àmplia i diversa, no resumible a dissenys (Vilar, 1996:48). Unes paraules molt adients per entendre el sa realisme amb què hem d'afrontar el disseny de qualsevol intervenció.

I és que quan es treballa en el camp social cal una certa dosi d'humilitat. Els projectes socioeducatius no salven el món. Encara que potser facin una mica més habitable algun dels seus racons, no cal magnificar la seva tasca. Hem de ser raonables, entendre que les problemàtiques i les necessitats no se solucionen amb quatre maniobres. Potser tampoc amb una bona planificació, però tenim la seguretat que hi ajudarà més que treballar des de la improvisació.

En primer lloc, cal tenir en compte que els diagnòstics del context i de les necessitats que justifiquen la intervenció, ofereixen moltes possibilitats i àmbits on intervenir. D'aquesta manera una tasca prioritària que cal fer és

delimitar-los, tot valorant el seu abast i les seves implicacions. També acceptar que el o la professional, l'equip responsable de la intervenció, en el moment que realitzi l'anàlisi de la situació, es trobarà amb una complicada xarxa de problemàtiques interrelacionades. Caldrà, doncs, un esforç de reflexió i discerniment a l'entorn de quines són les principals.

Però també cal recordar que davant de la diversitat que ofereix el diagnòstic, es poden cometre dos errors: per un costat, caure en una indecisió per manca de línies de treball prioritàries; per l'altre, acabar esquematitzant i simplificant les intervencions, amb actuacions que només responen a aspectes anecdòtics del problema.

En el primer cas es fracassa per la manca de respostes i la pèrdua de terminis. En el segon, per atendre estrictament els aspectes més recognoscibles i conflictius, oblidant-se de les arrels sobre les que s'hauria actuar. El resultat de les dues pífies sempre és el mateix: la cronificació de la problemàtica en el territori, que s'uneix a la sensació d'impotència i ineficàcia de l'acció social.

Una de les causes d'aquesta situació és la ja esmentada indefinició dels àmbits sobre els que pretén actuar la nostra intervenció. Lògicament necessitem delimitar la realitat sobre la que pensem actuar abans d'endegar un projecte d'intervenció social. No podem treballar sobre totes les seves variables. En aquest moment ens trobem amb dues possibilitats: abordar-la des de l'exhaustivitat o des de l'especificitat, és a dir, aprofundir-la amb un criteri d'intensitat i quantitat d'accions, o de diversitat i tipologia d'usuaris atesos. I és que parlar d'àmbits també reuneix les seves complicacions.

Necessitem delimitar la realitat sobre la que pensem actuar abans d'endegar un projecte

Llompарт, Bota i Sogas (2003:114-115), entenen que cal repensar la classificació dels àmbits insistint en la seva complexitat i tenint en compte especialment dues variables: l'edat dels subjectes de la intervenció, i el tipus de problemes que representen. Així proposen parlar d'infància/adolescència, gent gran i adults, identificant problemàtiques diverses que es poden relacionar entre si. Per aquests autors l'encreuament de sectors d'edat i problemàtiques assegura una major especialització, permet crear eixos de treball i permet crear els coneixements dels especialistes.

Castillo i Cabrerizo (2003:5) en canvi, defineixen l'àmbit d'una manera més genèrica, com *tots aquells col·lectius o institucions en els que és possible desenvolupar algun programa d'intervenció socioeducativa*. Per Julià (1999:26), cal anar amb peus de plom quan es verbalitzen els àmbits, perquè s'està projectant una determinada representació social, unida a una dificultat d'entendre per igual el concepte d'educació o acció social. Per aquest autor també cal afegir que els àmbits són fruit d'un procés de professionalització, unificació i normativització de l'educació social, un recorregut no exempt de riscos i de pèrdua de la riquesa que representa *el gran riu de l'educació social*⁴, amb l'afirmació d'una identitat.

No pretenem entrar a debatre res més, perquè ja queda prou justificada la conveniència de situar-se dins un àmbit d'intervenció social a l'hora de plantejar el disseny d'una acció social. Mantenint l'acord amb Julià sobre l'atenció a no perdre la *mirada global* en la nostra intervenció, hem d'acceptar la utilitat d'una certa especialització, tant a l'hora de plantejar la *forma* dels projectes, com en el moment de definir els *fons* dels plans d'acció social.

Quan es planifiquen determinades intervencions socials, hi pot haver una certa confusió i conflicte a l'hora de plantejar els àmbits. D'aquesta manera sembla que cal escollir d'una manera excloent entre una doble tria: de *problemàtica*, on l'accent del projecte recau en la tipologia d'usuaris; o de *prevenció*, optant per accions més generalistes, adreçades d'una manera més informal i difusa envers tot el territori. És per això que no podem oblidar que, tot i treballar en un mateix àmbit, els objectius i les accions que es definiran, seran diferents segons la línia d'intervenció que s'assoleixi.

Fixeu-vos que ara entrem amb el debatut i espinós tema del patrocini de la intervenció professional (en sentit de determinació i acceptació). Segons el criteri d'urgència, necessitat o metodologia que tingui el/la responsable, s'acabarà assumint una o altra perspectiva. No és igual una presa de decisió realitzada des d'una instància com ara l'administració local o l'autonòmica, que des del moviment associatiu, o d'una entitat del tercer sector amb uns interessos professionals determinats. A tot això podem afegir l'opció que el/la patrocinador/a faci per equips especialitzats (d'educadors/es per exemple), interdisciplinaris, amb la participació de professionals d'altres àmbits com la pedagogia, la psicologia o el treball social. El caràcter final de la implementació del projecte, segons els casos, serà força diferent.

Ni diagnòstics interminables, ni implementacions compulsives

Reprenem ara el principi professional segons el qual tota acció social es correspon a una necessitat. Un postulat que justifica que en el moment del seu inici, moltes accions socials (per desgràcia no totes) aboquin mitjans i recursos per fer un diagnòstic⁵ en profunditat de la realitat social sobre la que pretenen intervenir. Aquestes radiografies parteixen d'uns *ítems*, i de l'anàlisi d'unes variables que, en teoria, ajudaran a definir tant les principals necessitats a atendre, com les línies metodològiques més apropiades per fer-ho.

Sense entrar a debatre el sofisticat i controvertit tema de l'objectivitat i subjectivitat en la investigació social, hem de reconèixer que la *mirada social* és sempre mediatitzada. Ja sigui pels paràmetres personals de l'investigador, pels seus interessos o la formació que ha rebut, o per la situació i preparació que tenen els tècnics responsables de la seva implementació. Tot plegat acaba decantant els resultats de l'estudi cap a unes opcions concretes, que acostumen a ser les més adients i properes a les possibilitats dels futurs responsables del projecte.

És llavors quan cal recordar que *no són suficients les descripcions quantitatives de les carències de la població. És necessari també posseir un altre tipus d'informació que permeti la seva interpretació. Així el diagnòstic deu fer-se tenint en compte els problemes que es pretenen afrontar. Això permet establir prioritats.* (Cohen, Franco, 1993:32). Potser és en aquesta *interpretació* de prioritats, on hauria d'intervenir un consens més ampli i neutre. On potser caldria disposar de noves aportacions per part d'altres assessors (supervisors?) totalment externs a la responsabilitat del diagnòstic, i en l'entorn territorial i tècnic.

Algunes vegades, cal dir que el diagnòstic també provoca que les decisions es posposin reiteradament per manca de resultats definitoris. Una excusa ideal perquè molts professionals, poc amants del treball de camp i la intervenció directa, es refugiïn al despatx per divagar i donar voltes sobre aspectes que semblen no tenir mai final. S'arriba al·l'extrem que, fins i tot quan es tanca aquest procés de discerniment i reflexió, els seus resultats són tan generals i poc operatius, que no acaben duent a cap mena de planificació. Al contrari, encara duen a reprendre nous estudis per sotmetre les necessitats a anàlisis més exhaustives, que permetin respostes eficaces i coherents. Tot plegat té com a resultat un gran despropòsit.

En l'altre extrem hi descobrim els professionals (acostumen a ser decisions molt personals), o els equips que treballen d'una forma intuïtiva. D'aquesta manera actuen sobre els símptomes més clars de necessitat que dedueixen a través del primer contacte que tenen amb el medi social. En la seva manera de fer mostren una indubtable bona voluntat, que s'uneix al convenciment que els recursos per pal·liar aquestes situacions, comencen i acaben en ells mateixos. Un cert caràcter d'apagar focs imbueix les seves actuacions, intenses des del primer moment, però poc coordinades entre si, i sense cap línia que signifiqui uns criteris per respondre a cap classe de necessitat. Simplement es treballa.

I quins són els resultats? Doncs que, de nou, constatem com la manca de diagnòstic ha provocat la pèrdua de temps i de diners. La impulsivitat s'ha cremat com la pólvora en una realitat social que devora les petites accions, sense deixar massa marge per a la seva transformació. Seguim insistint en el perill de fer sense pensar.

Les avaluacions: derrotisme o qüestionament?

En tota aquesta exposició no oblidem que l'avaluació del projecte, ja sigui amb una dinàmica sumativa o formativa, també es pot convertir en un mer expedient de forma, sense cap mena d'impacte en la seva reestructuració. I és que no tothom està d'acord amb tornar a definir objectius, estratègies i programacions. Els equips poden perdre dies en l'elaboració de memòries fent explícits els resultats fruit de multitud d'indicadors, i només hores per definir les formes per superar allò que no ha funcionat.

En altres casos, la inactivitat davant resultats poc favorables durant anys de revisió del projecte, comporta que aquest acabi morint sense cap mena de possibilitat de reestructura. Fins i tot els mateixos equips que el dinamitzen, són els qui certifiquen la seva inoperància i incapacitat de resoldre res. Allò que havia començat com un model suggeridor i alternatiu, s'acaba convertint per manca de manteniment, en un despropòsit rebutjat per tothom.

Una de les conseqüències immediates d'aquestes situacions, és que poden posar en dubte el sentit de la tasca que s'està realitzant en l'àmbit, perjudicant d'altres projectes del programa. Tot plegat es constitueix en un estat de precarietat i d'incertesa, on sembla que cap de les intervencions obtenen resultats, abocant-se a una nova pèrdua de temps i de diners. El desànim s'acaba estenent entre els mateixos promotors de les intervencions, i redunda en prejudicis molt greus per a la resta d'accions socials del territori. Fins i tot els mateixos usuaris del projecte se'ls hi pot, sense tenir-hi realment cap mena de responsabilitat, derivar part d'aquest fracàs. Els futurs projectes creuran que la feina és més feixuga del que en realitat és, simplement pel fet que abans d'altres no la van resoldre. Les intervencions reduiran les seves expectatives i ambicions. Es perdrà capacitat i voluntat de transformació i de canvi. I en contrapartida guanyaran progressivament força els mecanismes d'inèrcia i manteniment.

Necessitem uns projectes amb processos i indicadors avaluatius ben elaborats, i prou clars per facilitar la seva aplicació i valoració

Per evitar aquestes situacions de desgast i descomposició, crec que és molt important convertir l'avaluació en prescriptiva. No tan sols amb un caràcter d'obligatorietat en la seva elaboració (actuació habitualment assumida), sinó també en l'aplicació dels resultats que se'n derivin. I perquè això funcioni necessitem uns projectes amb processos i indicadors avaluatius ben elaborats, i prou clars per facilitar la seva aplicació i valoració. En certa manera podem afirmar que en la gènesi del projecte d'intervenció estarà també la llavor de la seva fi. Dissenys ben elaborats asseguruen, normalment, una llarga esperança de vida⁶.

I no podem oblidar que aquests beneficis no només redunden en la continuïtat i estabilitat de l'equip de tècnics o de l'entitat a càrrec, sinó també i molt especialment en la mateixa població beneficiària. Unes accions amb programacions estables i implementacions decidides, tendeixen a augmentar la seva intensitat i a fer més palesos els resultats. Tothom en surt guanyant i molt especialment el territori, que pot recollir noves propostes i inversions socials, a partir de les expectatives positives que ha generat.

Una supervisió ben plantejada, per exemple, pot ajudar a que les avaluacions i els equips treballin amb prou decisió com per aplicar determinades millores i canvis. Lògicament els primers que han de motivar i revisar el seu compliment són els responsables directius dels programes, també els polítics. Moltes vegades hom creu que el canvi suposarà noves despeses que encariran la intervenció, i per això més val continuar fent sense remoure massa. Però sens dubte que la inversió de tornar a començar té un cost de recursos molt més elevat. No només això, sinó que ha provocat la pèrdua de molts itineraris personals, ha trencat un recorregut i unes expectatives de la població, una confiança que s'ha de tornar a recuperar.

La presa de decisions per part dels patrons i directius dels projectes, és una tasca ineludible. Potser suposa molts diàlegs, resolucions i canvis, no per tothom agradables. Però és clar que tots ells, si s'han desenvolupat amb criteri i rigor, seran la millor inversió de futur.

La realitat dels projectes i els projectes per a la realitat

Però per desgràcia hi ha una distància important entre el que pretenen, i el que realment poden ser els projectes al llarg de la seva implementació. Un decalatge que cal tenir en compte per no perdre ni el bon ànim, ni l'entusiasme com a dinamitzadors d'accions socials. Hem de recordar que no estem aplicant cap mena d'automatisme que ens conduirà a resultats previsibles dins d'un cronograma tancat. Treballar amb projectes és treballar amb variables independents i amb persones lliures, en un marc social i comunitari canviant, i on les metodologies i les programacions no sempre responen igual.

La disciplina que imposa la realitat, es pot convertir en el millor pretext per als amants de la intuïció, i de l'acció per l'acció. Com que el disseny acurat i rigorós és inaplicable, acabar fent el que es pot, és més que raonable en qualsevol acció social. Conclusió: no val la pena planificar si hem d'assumir unes limitacions que qüestionen íntegrament el que volem desenvolupar.

Una altra resposta l'ofereix el purisme acadèmic utilitzant posicions teòriques blindades. A partir de models teòrics i paradigmes interpretatius de la realitat social, es fan propostes de minucioses i complexes. S'analitzen variables, estructuren moments i s'estableixen indicadors de seguiment. Tot sembla prou lligat perquè no falli res. Però, tot i reconeixent la necessitat de models de referència i marcs conceptuals clars, aquests mai no podran resoldre la multiplicitat d'imperatius categòrics que ens imposa la realitat. La nostra feina no és científica en un sentit literal i reduccionista de la paraula, és un treball social, una acció feta amb i per a les persones. Això ens implica ser permeables, propers, tenir capacitat de ser interpel·lats pel que ens envolta, sense que això sigui excusa per a no ser rigorosos, eficients i bons professionals.

És per això que ens agrada parlar de *projectes per a la realitat*. Plantejaments i fórmules que puguin néixer del coneixement sensible de l'entorn on s'implementaran. Que mantinguin una dialèctica activa entre el que són, el que volen ser i el que poden ser. On tècnics responsables, agents socials i usuaris, participen, a través de plataformes de consens, en el seu disseny i planificació. Tot seguit ens atrevim a proposar cinc condicions a l'hora de plantejar la planificació d'un projecte d'intervenció. Segurament n'hi podrien haver més, però és tan sols una proposta d'acord amb tot el que hem exposat fins ara:

- La de ser raonable i sensible amb el territori d'implementació. Coneixedora de les viabilitats en tots els seus sentits, no només pel que fa referència a les limitacions, sinó també a les seves potencialitats, i que sovint oblidem. Programar i preveure a partir de diagnòstics suficients i propers a les persones que pretenem atendre.
- La de ser teòrica⁷, és a dir, tenir el seu arrelament en una determinada interpretació de la realitat social, amb uns elements i instruments que facilitin la seva anàlisi en profunditat. Partir d'uns paradigmes que s'han generat des de la mateixa reflexió a l'entorn de la pràctica. Amb uns conceptes definits i clars. Un punt de referència que siguin un veritable guiatge abstracte enmig d'un recorregut de situacions concretes, en nom de la transformació i el canvi social.
- La de ser consensuada. Tot i que aconseguir l'acord és una tasca feixuga, ens evitarà plantejaments massa unilaterals, ens permetrà regular sempre tenint present les demandes i les ofertes, la connexió amb la xarxa real o imaginària d'agents socials, persones i comunitats, la història dels recorreguts ja fets i experimentats.
- La de ser professional, prenent la paraula des de la seva accepció més àmplia i propera a la tasca que desenvolupem com a educadors socials. No vull entrar a recordar els principals paràmetres de definició de la nostra professió, però crec important evocar determinades peculiaritats que sempre s'han de tenir presents a l'hora d'elaborar un projecte d'intervenció.
- La de ser revisada, avaluada i reeditada. Els projectes mai no són definitius. Els objectius es van assolint i les necessitats poden evolucionar i canviar. Cal saber prendre les decisions adients en els moments adients. No es poden posposar, arraconant els punts espinosos. Cal saber afrontar les situacions que frenen i cercar alternatives, d'una manera àgil i decidida. En aquest aspecte els directius tenen un paper molt important en la seva aplicació, però els equips també pel que fa a la detecció.

Conclusió

Tanquem aquí les nostres reflexions. Neixen de la pràctica i de la valoració d'uns quants anys pensant i redefinint intervencions; de revisar, supervisar i inventar propostes. He conegut entitats, patrons i equips plens de bones intencions, amb moltes il·lusions posades en projectes, i apostes fetes amb decisió. Moltes d'elles han acabat esvaint-se com el fum. D'altres han estat camins començats que han perdut el nord i el sentit, però que encara es recorren sense saber ben bé perquè.

Quan un metge o un arquitecte s'equivoquen, i mor el malalt o s'enfonsa el pont, se'ls aboquen totes les culpes. Potser hauríem de fer memòria de totes les víctimes de les males planificacions, i de les que sembla que ningú no n'és responsable.

Reconeguem que la tasca de la planificació no és fàcil. Tampoc no ho és la seva implementació. Acostuma a ser delicada i feixuga, i els resultats mai no són clars. Necessita del nostre temps i de la nostra formació. De diàleg i acord, de descobriment i experimentació. Amb aquest article he volgut justificar la seva importància. Ara cal que no defugim el nostre compromís com a professionals.

Miquel Castillo.
Educador Social
m.castillo@ceesc.es

Bibliografia

Ander-Egg, E.; Aguilar, M.J. (1995), *Diagnóstico social. Conceptos y metodología*. Editorial Lumen. Buenos Aires.

Caride, J.A. (1993), "Teories, models i paradigmes en educació social". A Planella, J.; Vilar, J. (ed.) (2003), *L'educació social: projectes, perspectives i camins*. Editorial Pleniluni. Barcelona.

Castillo S.; Cabrerizo, J. (2004), *Evaluación de programas de Intervención socioeducativa. Agentes y ámbitos*. Pearson, Prentice Hall. Madrid.

Cohen, E.; Franco, Rolando (1993), *Evaluación de proyectos sociales*. Siglo veintiuno editores. Madrid.

García Herrero, G.; Ramírez Navarro, J. M. (1996), *Diseño y evaluación de proyectos sociales*. Certeza. Zaragoza.

Julià, T. (1999), "Els àmbits d'intervenció de l'educador/ra social". A Fullana, J. (coord.), *Els àmbits de treball de l'educador social*. Editorial Aljibe. Málaga.

Llompert T.; Bota, S.; Sogas, A. (2003), "Repensar en concepte d'àmbits en educació social". A Planella, J.; Vilar, J. (ed.) (2003), *L'educació social: projectes, perspectives i camins*. Editorial Pleniluni. Barcelona.

Quiroz C.; Martín, M^a T^a (2002), "Diseño y elaboración de proyectos". A Martín, M^a T^a (coord.) (2002), *Planificación y diseño de Proyectos en Animación Sociocultural*. Editorial Sanz y Torres. Madrid.

Niremberg, O.; Braweman, J.; Ruiz, V. (2003), *Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia*. Paidós. Buenos Aires.

Panchon, C. (2003), "De les polítiques a la intervenció: els encàrrecs institucionals i la responsabilitat dels professionals". A *Educació Social*. Revista d'intervenció socioeducativa. núm. 25. Barcelona.

Parcerisa, A. (1999), *Didáctica en la educación social. Enseñar y aprender fuera de la escuela*. Graó. Barcelona.

Roure, N. (1992), *De la idea al proyecto. Guía para la elaboración de proyectos de intervención en el campo social*. MEC. UaB, Institut de Ciències de l'Educació. Madrid.

Rueda Palenzuela, J.M^a (1993), *Programar, implementar proyectos, evaluar. Instrumentos para la acción*. Editorial Certeza. Zaragoza.

Vilar, J. (1996), "De la planificació a la programació. Instruments metodològics per al disseny de les intervencions socioeducatives". A *Educació Social*, Revista d'intervenció socioeducativa, núm.3. maig/agost. Fundació Pere Tarrés. Barcelona. pp.11-49.

-
- 1 *La sostenibilitat es refereix a la possibilitat de l'arrelament i continuïtat que tenen els projectes, més enllà del període de recolzament subsidiat. Es tracta d'un concepte multidimensional, amb un significat sociocomunitari, un significat polític, i un significat econòmic.* (Niremberg, Brawerman, Ruíz, 2003:39). Op. Cit.
 - 2 *El conjunt de professionals ha d'estar preparat per poder fer front a les noves situacions. De la voluntat i de la capacitat dels professionals depèn gairebé tot. (...) El principal compromís dels professionals de la intervenció socioeducativa és el que estableixen amb el benestar dels usuaris.* (Panchón, 2003:92).
 - 3 *Molts polítics i molts tècnics amb funció directiva no fan encàrrecs. Deixen els seus treballadors en una situació d'ambigüïtat i inseguretat que només trenquen amb l'activisme. L'arbitrarietat del que mana i el capritx de qui operativitza la intervenció poden conduir l'organització dels serveis socials a la més desbaratada de les organitzacions en relació amb les respostes establertes.* (Rueda, 1993:43).
 - 4 Op. Cit. Pàg 23.
 - 5 *Pocs aspectes dels mètodes de l'acció social presenten tanta confusió i tan poc afinament metodològic, com el referent als problemes pràctics de l'elaboració de diagnòstics socials (...) Aquesta manca de claredat conceptual es tradueix en confusió metodològica i té com a conseqüència pràctica la manca de mètodes i tècniques que, en el nivell procedimental, ajudin els treballadors socials en la tasca de realitzar diagnòstics socials.* (Ander-Egg, Aguilar, 1995: 15).
 - 6 *Potser parlar de les tres erres en el disseny de projectes: a) Redefinició del contingut del projecte al llarg de la seva producció. b) Revisió de la forma i del seu contingut. c) Reflexió sobre la seva sostenibilitat.* (Quiroz, Martín, 2002:36).
 - 7 *Es pretén concebre la tasca pedagògica-educativa social com un saber que es crea, transmet i desenvolupa donant forma a un marc científic, acadèmic i professional amb identitats múltiples; i. per això, inevitablement plural en concepcions i pràctiques.* (Caride, 2003:68).
-