

Universidad de Granada
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología
Departamento de Sociología



Trabajo de Fin de Máster *Problemas Sociales: Dirección y Gestión de Programas Sociales*

Proyecto de Intervención Social

OFECUM: HACIA UNA ASOCIACIÓN INTERGENERACIONAL

Alumno: David Blanco Aguilar

Tutor: Mariano Sánchez Martínez

Granada, septiembre 2014

ÍNDICE

Parte 1. Problema social y modelo de programa.....	1
1.1. Contexto de partida.....	1
1.1.1. Estructura de la asociación OFECUM.....	2
1.1.2. La identidad intergeneracional de OFECUM desde el punto de vista formal.....	4
1.1.3. La identidad intergeneracional de OFECUM desde el punto de vista de las personas.....	6
1.1.4. La identidad intergeneracional de OFECUM: ¿Problema a solucionar o situación a cambiar?.....	13
1.1.5. La necesidad de un programa de intervención social.....	14
1.2. Modelo de proyecto que se propone utilizar.....	16
Parte 2. El proyecto de intervención social.....	20
2.1. Taller nº 1. Metodología, boceto histórico y visión/misión.....	23
2.1.1. Introducción.....	23
2.1.2. Boceto histórico.....	23
2.1.3. Declaración de la visión y misión.....	25
2.1.4. Resultados del taller.....	26
2.2. Taller nº 2. Declaración de la visión y misión, colaboradores directos y alcances deseados.....	29
2.2.1. Declaración de la visión y la misión.....	29
2.2.2. Identificar a los colaboradores directos.....	30

2.2.3. Determinar, para cada colaborador directo, el alcance que el programa desea obtener.....	32
2.2.4. Resultados del taller.....	33
2.3. Taller nº 3. Revisión de los colaboradores directos y los alcances deseados, desarrollo de señales de progreso graduadas para los alcances deseados, y concreción de un mapa de estrategias para cada alcance deseado.....	39
2.3.1. Desarrollar señales de progreso graduadas para los alcances deseados.....	40
2.3.2. Completar un mapa de estrategias para cada alcance deseado.....	42
2.3.3. Resultados del taller.....	46
2.4. Articular las prácticas de la organización.....	52
Parte 3. Evaluación del diseño.....	54
3.1. Resultados de la evaluación del diseño.....	55
3.2. Análisis DAFO del diseño del proyecto.....	58
Parte 4. Conclusión y orientaciones para futuros proyectos en torno a la misma situación.....	60
Anexos.....	64
Referencias.....	80

Parte 1. Problema social y modelo de programa

1.1. Contexto de partida

Analizar el contexto del que parte todo programa/proyecto¹ de intervención social es esencial para un buen diagnóstico e identificación. De esta manera el posterior desarrollo del diseño de una intervención social será mucho más exitoso.

El diseño de un programa de intervención social que se presenta a continuación parte de la iniciativa de la asociación OFECUM (Oferta Cultural de Universitarios Mayores) de fomentar la buena convivencia entre las diferentes generaciones, con el fin de lograr una sociedad más justa, menos discriminatoria y en la que los cambios demográficos, con una población cada vez más envejecida, y sociales, demandan nuevos retos.

En la actualidad, OFECUM está formada por 388 socios/as, la mayoría jubilados/as y en dos tercios mujeres.

Esta organización no lucrativa se define a sí misma como:

Asociación relacionada con la promoción de las personas mayores y que tiene como fines mejorar la calidad de vida, el desarrollo personal, educativo, social, cognitivo y emocional independientemente del colectivo o grupo social al que pertenezcan, así como contribuir a su integración social. Entre sus fines se encuentra, además, promover la solidaridad intergeneracional como medio para contribuir a la construcción de sociedades para todas las edades, en las que se pueda vivir y envejecer mejor. (OFECUM, 2012. *¿Quiénes somos?* Descargado de: http://www.ofecum.es/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=1)

Para ello, OFECUM ha adoptado formalmente la intergeneracionalidad como principio transversal a todas sus actuaciones, aplicado con la debida continuidad y visibilidad, de modo que se perciba como uno de los rasgos distintivos de la asociación (OFECUM, 2012).

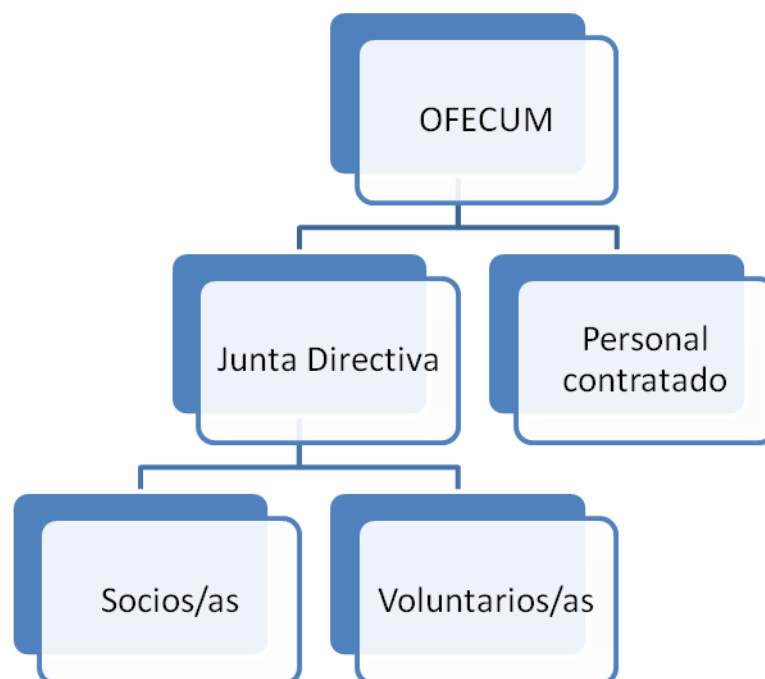
¹ En este informe se usan indistintamente, como sinónimos, los términos “proyecto” y “programa”.

Es en este principio de la intergeneracionalidad en el que se va a centrar la realización del diseño de un programa social que vamos a acometer a continuación. Pero, antes de acotar y seleccionar los aspectos concretos en los que se centrará el diseño de la intervención, es necesario conocer la estructura de la asociación y el significado y evolución de la intergeneracionalidad en OFECUM desde un punto de vista formal, así como lo que significa o representa la identidad intergeneracional para las personas que forman la asociación.

1.1.1. Estructura de la asociación OFECUM

Es importante aclarar la estructura de la asociación para un mejor análisis y entendimiento del posterior diseño del programa de intervención. En la siguiente figura se resume esta estructura:

Figura 1. Estructura de la asociación OFECUM

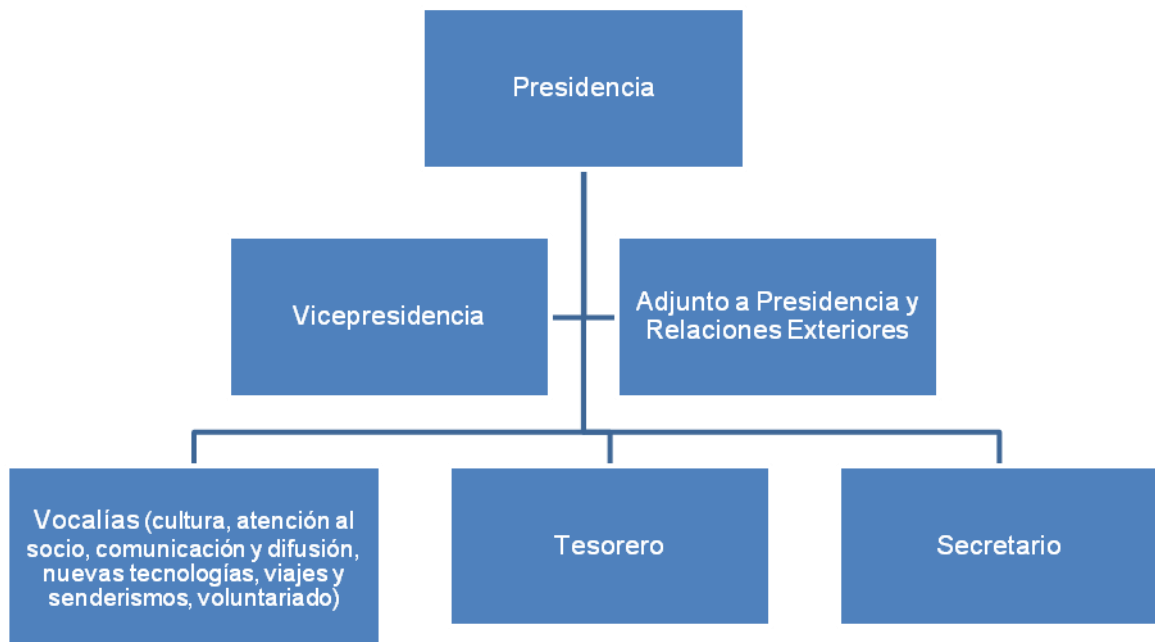


Fuente: Elaboración propia

El personal contratado está dividido en un área de Coordinación de Proyectos y otra área de Administración, con una persona en cada una.

La Junta Directiva está organizada de la siguiente manera:

Figura 2. Estructura de la Junta Directiva



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, la estructura de la asociación es bastante jerárquica y piramidal.

A toda esta estructura ha de añadirse el área joven. Esta es una sección de la asociación formada principalmente por personas jóvenes (normalmente estudiantes en prácticas de la universidad) y que aspira, como un primer impulso para aumentar la intergeneracionalidad dentro de OFECUM, a ser una vocalía (luego ésta debería desaparecer para no crear una “especie de asociación” dentro de otra, ni segregar por edades), pero debido a la discontinuidad de la presencia de estas personas jóvenes en la asociación (por motivos de cambio de residencia o finalización de estudios) no llega a formarse durante un tiempo suficiente.

A continuación, conoceremos la situación y significado de la intergeneracionalidad en la asociación desde un punto de vista formal e informal.

1.1.2. La identidad intergeneracional de OFECUM desde el punto de vista formal

Desde un punto de vista externo, se puede observar un proceso de cambio en la asociación desde 2010 hasta 2014. A través de las memorias de actividades de la asociación correspondientes a los años 2010, 2011 y 2012, se ha podido extraer información de todo aquello que, con relación a la intergeneracionalidad, se planificó de manera intencionada o se pudo visibilizar de algún modo. Además, junto a la observación y participación directa en algunas actividades de la asociación en los años 2013 y 2014 y, centrándonos en aquellos aspectos relacionados con la promoción de la intergeneracionalidad como principio transversal de la asociación, observamos que hay un cambio notable en el enfoque de las actividades que realiza la asociación: la mayor parte las actividades pasaron de estar (en 2010) definidas y enfocadas sólo para personas mayores, a contar (desde 2011) con un buen número de actividades dirigidas a promover la intergeneracionalidad.

En el 2011 se modificaron los estatutos de la asociación con una doble intencionalidad: “(1) transformar la asociación de mayores en asociación intergeneracional con el objetivo de aproximar las generaciones como forma de enriquecer a todas las personas que se involucren en ese ámbito y (2) solicitar que OFECUM fuera declarada de utilidad pública” (OFECUM 2012). En 2012 se modifican definitivamente los estatutos de la asociación para transformar la asociación de “mayores” en “intergeneracional”. Esto trae como consecuencia la creación de un “área joven” para dar cabida a que personas jóvenes participen de forma activa en la organización y el desarrollo de actividades y proyectos, con el consiguiente fortalecimiento de las relaciones intergeneracionales. En este sentido, se ha consensuado el desarrollo de una serie de actividades promovidas por los jóvenes, tales como sesiones de cineforum, participación en talleres intergeneracionales en colegios y escuelas infantiles o actualización del Facebook, entre otras. En 2012 la asociación se dota de un “mapa intergeneracional”, que refleja las actividades de la asociación indicando cuáles son intergeneracionales y cuáles no; con ello, se pretende aumentar el número de actividades intergeneracionales.

Todas estas iniciativas se desarrollan en paralelo a la gestación del “ideario intergeneracional” de la asociación. Es importante trasladar a estas páginas el documento, porque el diseño del proyecto de intervención trata sobre la intergeneracionalidad. El ideario intergeneracional surge del debate en una Sesión Interna de Trabajo abierta a todos los/as socios/as de OFECUM, y a la que acudieron cuarenta personas voluntarias. En esta reunión se definió la intergeneracionalidad como:

- a. Una forma de enriquecimiento mutuo personal, en valores, basada en la satisfacción de compartir (dar y recibir, con humildad).
- b. Un compromiso solidario e innovador, que mejora la autoestima y el crecimiento personal a lo largo de la vida y que colabora en la educación de las generaciones.
- c. Acciones de ayuda y apoyo, basadas en objetivos concretos y desarrolladas por personas de diferentes edades, tanto dentro como fuera de nuestra sede.
- d. Actuaciones integradoras e integrales, realizadas a través de novedosos proyectos de voluntariado elaborados en red, abiertos a la comunidad y fundamentados en el intercambio y el beneficio mutuo.
- e. Una forma de trabajar todos con todos y para todos, en donde se está dispuesto a dialogar y compartir valores y experiencias, en un ambiente de alegría, compañerismo y convivencia, capaz de sensibilizar a otras personas para que también practiquen la solidaridad intergeneracional.

Esta forma de entender la solidaridad intergeneracional implica lo siguiente:

- a. Comprometerse con la intergeneracionalidad más activamente, a través de un verdadero voluntariado intergeneracional (...) que trabaje en equipo e incluya a personas de generaciones futuras.
- b. Actuar de forma transversal (...) intercambiando y optimizando, a favor de la intergeneracionalidad, todos los recursos disponibles y difundiendo las acciones intergeneracionales dentro y fuera de la asociación (...) abriendo las puertas a personas de todas las edades que puedan y quieran acudir a OFECUM.
- c. Sensibilizar a la comunidad acerca de la importancia de las relaciones intergeneracionales. Para ello se debe dialogar, establecer acuerdos y colaborar con

entidades dedicadas a los niños, los jóvenes, los adultos y las personas mayores, en especial si se trata de personas discapacitadas o necesitadas de apoyo.

- d. Apoyar la creación de redes que permitan aprender de otras experiencias, multiplicar las acciones intergeneracionales innovadoras y aumentar su impacto y difusión.
- e. Trabajar con todos y para todos, desde la motivación, la integración, la tolerancia y la educación en valores, a través de proyectos integrales, motivadores y novedosos, adaptados a los nuevos tiempos – por ejemplo, con el uso de nuevas tecnologías.
- f. Abrirse más a la sociedad, difundiendo, ofertando, implicando e integrando a todas las generaciones para contribuir a un mejor y más sostenible desarrollo social.

(OFECUM. *¿Qué significa y qué implica la solidaridad intergeneracional en OFECUM?*).

Ese mismo año 2012 se introduce, además, el término de “envejecimiento productivo”, con la intención de aumentar la relevancia social de los mayores en el entorno, si así lo desean.

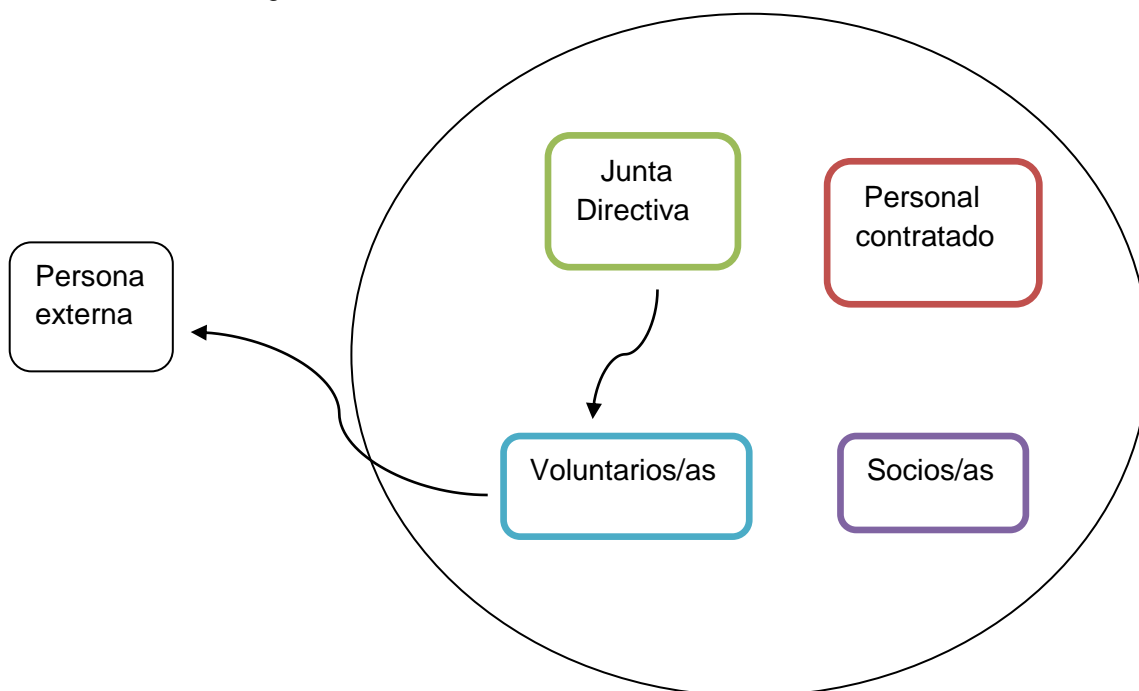
En los años 2013 y 2014 OFECUM ha continuado su proceso de apertura a la sociedad (además de su esfuerzo en favor del fortalecimiento de la intergeneracionalidad), pasando la asociación a colaborar, junto a otras entidades, en actividades relacionadas con la inmigración, la sensibilización y educación para el desarrollo, la interculturalidad, etc.

1.1.3. La identidad intergeneracional de OFECUM desde el punto de vista de las personas

Una vez conocida la definición y postura de la asociación en relación a la intergeneracionalidad, desde un punto de vista formal, se hace necesario conocer la opinión de las personas que forman, o han formado, parte de OFECUM. Para ello se ha seguido la siguiente metodología: entrevistarse y conversar de manera informal con personas dentro de la asociación (miembros de la junta directiva, socios/as, personal contratado, voluntarios/as), con personas que han ocupado una posición dentro de la asociación pero ya no la ocupan (dos ex presidentes que ahora son voluntarios) y con una persona externa (que colaboraba en la asociación como

voluntaria pero ya no lo hace, a pesar de seguir como socia). Esta estrategia de selección de informantes se puede ver representada en la siguiente figura en la que el círculo representa la asociación OFECUM y la línea curva indica un cambio de posición dentro (o fuera) de la asociación:²

Figura 3. Personas informantes



Fuente: Elaboración propia

El objetivo de esta toma de contacto con informantes clave es escuchar diferentes visiones relevantes acerca de la asociación OFECUM en general y de la intergeneracionalidad en particular. La conveniencia de realizar estos contactos de manera informal se debe a que a través de las conversaciones y entrevistas informales – así como mediante la participación en algunas de las actividades de la asociación – las personas se han mostrado más abiertas para hablar y compartir sus opiniones. Como ejemplo, una de las mujeres de la asociación ha manifestado espontáneamente:

² En esta clasificación ha de tenerse en cuenta que las personas integrantes de la Junta Directiva son necesariamente voluntarias y socias, pero no viceversa, ni tampoco tiene por qué existir relación entre ser socio/a y voluntario/a.

“En las entrevistas con micrófonos no digo lo que pienso. Donde verdaderamente se palpa la verdad y los problemas es en las asociaciones, en la asociación de vecinos, etc.; pero si viene alguien [de fuera] con un micrófono yo no hablo con la claridad que te hablo a ti, porque no me da la gana, yo te hablo a ti así porque tengo confianza, te tengo cariño, porque quiero aportarte lo que yo sé, o lo que creo que te puede ayudar para que lo corrijas, aportar el sufrimiento que he vivido por esa falta de conocimiento social y socialización. Si viene alguien con el micrófono le digo *vete a tomar por saco.*”

Sumado al conjunto de entrevistas y conversaciones, también se ha obtenido conocimiento sobre estos temas a través de la observación, participación en talleres y actividades, así como conociendo el funcionamiento de la asociación, escuchando comentarios espontáneos, percibiendo algunas actitudes de las personas, sus valores y sus rutinas. Todo esto ha sido posible gracias a la combinación de la realización del presente TFM con el periodo obligatorio de prácticas del Máster, realizado en OFECUM.

Frente a la determinación formal de la asociación de fomentar la intergeneracionalidad, hemos detectado diferentes opiniones. También acerca del significado e importancia que se le da a la intergeneracionalidad.

Por parte de las personas de la Junta Directiva, el objetivo de OFECUM ha pasado de ser, en un primer momento, que las personas mayores salgan de casa y se relacionen (olvidando los problemas por un rato) a que la asociación sea intergeneracional y que se abra a la sociedad para que no se encierre en sí misma. Fruto de algunas de sus experiencias, se recalca como una fortaleza la buena relación, el enriquecimiento mutuo y la gran capacidad de colaboración (en favor de la sociedad, a través de actividades de voluntariado) que se produce con respecto a la relación entre mayores y jóvenes, una vez se han roto algunos prejuicios. El deseo general es contribuir a una presencia estable de los jóvenes en la asociación, pues la mayor parte de jóvenes que participan en ella son estudiantes en prácticas que cuando terminan sus estudios, por motivos personales, de movilidad o de una trayectoria de vida cambiante, dejan de colaborar con la asociación. La discontinuidad en la participación de los jóvenes es percibida como una debilidad dentro de los objetivos intergeneracionales de OFECUM.

Acerca de las actividades intergeneracionales (en colegios de educación infantil y primaria con niños/as participando en actividades educativas, o en la universidad en tertulias con jóvenes, por ejemplo) se recalca con orgullo el éxito y fortaleza de éstas, si bien se percibe esto como algo puntual que exige continuar avanzando en la misma línea. Este es el discurso general de las personas que integran la Junta Directiva, si bien hay una persona de una de las vocalías que afirma que “los jóvenes ya hacen otras cosas (universidad, deporte, etc.) y está bien que sea así”. Por lo tanto, hay alguna postura más conformista con la situación actual, creyendo que ésta es la deseable; esta postura convive con otras que aspiran a alcanzar una transformación dentro de la asociación en la línea de una mayor intergeneracionalidad. De todas formas, sea cual sea la postura de las personas dentro de la Junta Directiva, en general se considera deseable aumentar la naturaleza intergeneracional de la asociación, en el sentido de una mayor presencia intergeneracional continua dentro de ésta.

Por parte de una de las dos personas integrantes del personal contratado, que desempeña la función de técnica de proyectos, la visión es similar a la de la Junta Directiva. Al haber una discontinuidad del área joven, la pregunta que se plantea es “¿Cómo fortalecer los proyectos intergeneracionales y la continuidad de los jóvenes?”. Esta persona afirma que “el éxito de que funcionen el 99% de los proyectos intergeneracionales es ver las necesidades de una generación y otra, y que se cubran esas necesidades, lo que hace que los participantes se sientan bien y que el proyecto intergeneracional triunfe”. También destaca la importancia de una transversalidad en la acción intergeneracional, pues es deseable que ésta se añada indirectamente a proyectos de temas como infancia, género, envejecimiento activo... adaptando la intergeneracionalidad a las diferentes convocatorias de subvención de proyectos. En palabras de esta persona, “el área joven es transversal y aspira a ser una vocalía. Para ello se ha de hacer atractiva la asociación a los jóvenes”. Esto puede ser identificado como la meta deseable, al menos para una parte de nuestros informantes clave.

En cuanto a los/as voluntarios/as y socios/as, lógicamente el tema es tratado de manera diferente, al no estar, en general, su rol tan vinculado a las líneas más amplias y generales de acción de la asociación. Ahora bien, es posible identificar, en sus comentarios de experiencias con los jóvenes, cierto nivel de aceptación y

apertura ante la relación con personas de otras edades. En líneas generales, los voluntarios/as y socios/as que participan en las actividades/talleres de la asociación (sean intergeneracionales o no) manifiestan su interés, cuentan experiencias puntuales de colaboración con jóvenes que han sido gratificantes (en los talleres de la asociación o en otras circunstancias de la vida) y muestran su disposición a que participe gente de todas las edades dentro de la asociación. Ahora bien, en otras personas o sectores, de primeras se perciben ciertas dudas sobre la intergeneracionalidad, o un acomodamiento a la situación actual: opinan que el funcionamiento de la asociación está bien así, refiriéndose a aquellos talleres en los que participa sólo gente mayor.

En relación con la figura de los dos ex-presidentes de la asociación con quienes se ha hablado, que ahora ya no lo son, pero que, no obstante, tienen el rol de voluntarios en un taller dentro de la asociación, su postura resulta interesante. Su posición, de primeras, es más reacia y cuestiona el enfoque intergeneracional que pretende adoptar la asociación, al menos de manera formal: no comprenden bien lo que significa “intergeneracional”; la frase “No me acaba de entrar lo que es intergeneracional” es representativa de ello. Afirman que la asociación ha cambiado mucho en los últimos años, pasando de ser una asociación de calidad de vida a través de la cultura, con pocos socios/as, a ser una asociación en la que los nuevos socios entran con otras expectativas. Ven difícil poner en relación a las distintas generaciones “pues la sociedad y ambiente de antes no tiene nada que ver con la sociedad de ahora”. De todas formas, resaltan que se pueden transmitir valores, y que puntualmente es positiva la relación entre generaciones y que debe existir, pues esto se ha dado históricamente a través de “los consejos de ancianos en la antigüedad o la figura de los abuelos en épocas posteriores”. Incluso reconocen que se puede llegar a tener amistad con un joven, pero de manera diferente.

En el caso de las tertulias y, en general, los dos expresidentes admiten el acercamiento “con gente de veintitantos años, pero con niños es absurdo, no se puede aguantar su ritmo”, dice uno de ellos. Pero dicen que vivir la interrelación no es posible, y que no se puede integrar ni hacer ver determinadas cosas a personas de otras generaciones, pues para bastante gente de cada generación muchos de sus distintos valores son inamovibles. Un ejemplo de esto dicen que es que en las actividades intergeneracionales (como es el caso de una coral musical

intergeneracional) a menudo cada generación se agrupa y ensaya por su cuenta, y que en las comidas familiares la gente se sienta en la mesa por generaciones.

Las nuevas tecnologías son vistas como una muestra más de que cada uno somos hijos de nuestro tiempo. “Los mayores vivimos de recuerdos, y los jóvenes de lo que van a hacer”, afirma uno de los expresidentes como un motivo más de distanciamiento. Comentan que en la asociación antes había actividades en colaboración con los colegios, de educación en valores a los niños, en las que ellos participaban, pero que no se pronunciaba la palabra “intergeneracionalidad”. Por lo tanto, creen que el hecho de que ahora se apoye tanto el tema de la intergeneracionalidad responde también a un interés económico y político, en relación con lo que exigen las instituciones en la actualidad cuando ofrecen sus subvenciones. De todas formas, he aquí un aspecto muy interesante, pues perciben a OFECUM actualmente como una asociación con poca intergeneracionalidad, porque es muy difícil conseguirlo. Esto revela que para ellos el significado de intergeneracionalidad tiene una carga muy pesada, más de lo que el “ideario intergeneracional” describe (véase el ideario intergeneracional en las páginas 5 y 6), pues es entendida por ellos como un acercamiento entre personas de distintas generaciones a un nivel de amistad como el que se da entre personas de una misma generación. Otro hecho es revelador en este sentido; una de estas dos personas colaboraba en un colegio de educación de infantil y primaria en un taller de cuentacuentos, y relata lo encantados que estaban los niños cuando le veían, pero que no era intergeneracionalidad pues le veían como la figura del abuelo y era algo puntual; mientras que la Junta Directiva sí considera esas actividades como intergeneracionales (a pesar de que se lleven a cabo de manera puntual).

Llegados a este punto podemos concluir que lo que difiere no son tanto las posturas de unos y otros informantes (aunque esas posturas sí que sean diferentes) como lo que entienden por “intergeneracionalidad dentro la asociación”; esto da lugar a percibir una separación de puntos de vista entre unos y otros más sobredimensionada de lo que realmente es. Por otro lado, el documento del ideario intergeneracional parece que no ha sido suficiente para aclarar los objetivos que se pretenden en torno a este concepto, o que no ha llegado a todos/as los socios/as. Al margen de esto, no se debe negar que existen algunas diferencias en la postura y visión que se tiene acerca de la relación entre personas de diferentes generaciones.

Por último, otro de las informantes clave ha sido una mujer mayor que colaboraba en actividades intergeneracionales dentro de OFECUM, pero que ya no continúa haciéndolo (por motivos personales). Esta persona comenta el gran enriquecimiento que le ha supuesto participar en actividades intergeneracionales (como un programa de radio en el que se debatía con jóvenes estudiantes sobre temas de actualidad; o los talleres de cuentacuentos con niños) para plantearse cosas que nunca se había cuestionado, fruto de las buenas ideas de muchos jóvenes, mejorar su imagen de los jóvenes reduciendo prejuicios y enriquecerse como persona. También dice que le ha servido para entenderse mejor con sus nietos/as. Al mismo tiempo afirma que los jóvenes se enriquecían también, y que había una buena relación entre todos (“se deshacían prejuicios de doble filo entre mayores y jóvenes, pues hablábamos personas, llegando incluso a hacer amistad o ir un día de excursión”). “La intergeneracionalidad es una forma de enriquecerse los dos grupos, también para perder los pensamientos radicales”, comenta. Con respecto a los talleres con niños afirma que aprendían valores positivos (como el respeto o la interculturalidad) que llevarán consigo toda la vida (“lo que se escribe en el alma de un niño queda escrito para siempre”, concluye). Con relación a OFECUM, cree que es positivo que la asociación se abra cada vez más a personas de diferentes edades y a la sociedad en general. Por último, opina que la asociación actualmente ya es bastante intergeneracional, lo que resulta muy interesante en relación con lo que se comentaba antes sobre el significado que le atribuyen a la palabra “intergeneracional” unas y otras personas.

Como conclusión se observa que, entre todas las personas con las que se ha conversado y a quienes se ha entrevistado, se perciben diferentes sensibilidades y concepciones acerca de la intergeneracionalidad. Estos factores deberán ser tenidos en cuenta en el momento de elegir el modelo de diseño de intervención social, y en el desarrollo de este.

Una vez vistas las perspectivas dentro de la asociación acerca de la intergeneracionalidad, es importante plantearse cómo afrontar un programa social sobre esta temática, como veremos a continuación.

1.1.4. La identidad intergeneracional de OFECUM: ¿Problema a solucionar o situación a cambiar?

Plantearse esta pregunta es esencial para posteriormente poder elegir un tipo de modelo u otro de diseño de la intervención social. Especialmente si tenemos en cuenta que el presente trabajo se realiza en el marco de un Máster en Problemas Sociales.

Como se puede observar a través de los comentarios de diferentes personas relacionadas de una u otra manera con la asociación, expuestos en el punto 1.1.3., la escasa o demasiada intergeneracionalidad en OFECUM no es calificada, en general, tanto como un problema sino como deseo. Una mayoría opina que es deseable que la asociación sea más intergeneracional aunque lo sea ya en algunas de sus actividades. Para estas personas, aumentar la transversalidad y estabilidad de la intergeneracionalidad dentro de la asociación es una meta deseable a medio plazo. Ahora bien, las personas que muestran una mayor reticencia acerca de la intergeneracionalidad no consideran que la asociación sea en estos momentos demasiado intergeneracional. Por lo tanto, esto no es percibido como un problema existente actualmente, aunque sí como una posible amenaza si el término “intergeneracional” supone un cambio con consecuencias excesivas para las relaciones entre las personas y para el funcionamiento de la asociación.

En general, hablando de la asociación en su conjunto, y aunando los diferentes puntos de vista a fin de encontrar el mayor equilibrio y consenso posibles, se puede decir que la asociación OFECUM es una asociación en la que las personas que la forman están dispuestas a colaborar y participar en actividades con gente de diferentes generaciones, siendo conscientes de los beneficios que, de una manera u otra, en mayor o menor medida, supone la solidaridad intergeneracional para un mejor desarrollo de la vida ciudadana.

Pero antes de proceder a hablar de realizar el diseño de un programa u otro, es importante aclarar algunas cuestiones.

1.1.5. La necesidad de un programa de intervención social

Llegados a este punto, se deben plantear las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es el problema o la situación que exige una intervención en forma de proyecto?
- ¿Cómo ese problema o situación se relaciona – si lo hace – con un posible problema social?
- ¿Se va a proponer un programa para atender el deseo de la Junta Directiva de la asociación, se trata de un proyecto que viene exigido por la necesidad de OFECUM, o de uno que conecta con necesidades de las personas mayores y de la sociedad en general?

Hay varias razones por las que es necesario el diseño de un programa social. En primer lugar, existe por parte de la asociación (en concreto, por parte de la Junta Directiva, con el apoyo de varios/as socios/as) el deseo de promover un acercamiento y convivencia entre generaciones.

En segundo lugar, el fin último de este objetivo es intentar influir en la sociedad para una mejor convivencia y reducción de los prejuicios entre personas de distintas generaciones, lo que llevaría a una sociedad más justa y solidaria. En la sociedad actual, en nuestro entorno occidental, son varios los retos que se afrontan con respecto al tema generacional, como cambios demográficos que aceleran el envejecimiento de la población, un excesivo individualismo que provoca alineamiento y soledad en las personas de todas las edades, y coyunturas políticas y económicas que precarizan la calidad de vida de niños, jóvenes, adultos y mayores de forma interrelacionada (afectando al empleo, pensiones, ayudas escolares). Estas situaciones,³ más pronto que tarde, exigirán en la sociedad un acercamiento y acuerdo entre las distintas generaciones para dar respuesta a las nuevas necesidades. Sin embargo, actualmente está habiendo dificultades para consensuar y coordinar soluciones al respecto.

³ Se ha preferido el uso de la palabra “situación” frente a la de “problema” porque es más amplia y no cataloga tanto. Por ejemplo, es discutible que el envejecimiento demográfico sea un problema (el problema puede ser la dificultad para coordinar los recursos humanos y materiales disponibles que garanticen una buena calidad de vida de todas las personas, pero no el envejecimiento demográfico en sí, que puede ser un éxito de una sociedad de bienestar).

Por último, el diseño de un programa de intervención social permitirá plantear detalladamente las posibilidades, retos y estrategias que se pueden realizar para contribuir a este objetivo, empezando por intentar potenciar la presencia continua de personas de diferentes generaciones dentro de la asociación OFECUM.

1.2. Modelo de proyecto que se propone utilizar

Tras el estudio de los modelos de diseño del Marco Lógico (ML) y del Mapeo de Alcances (MA), la elección no se presenta fácil pues cada uno tiene sus fortalezas y debilidades (y a menudo las debilidades de un modelo son las fortalezas del otro).

Empezando por el MA, una de sus fortalezas es que es un tipo de modelo bastante abierto, es decir, que el desarrollo de éste depende principalmente de los implicados (socios). El MA propone unos pasos concretos, éstos están dirigidos a fomentar el debate, la reflexión y la toma de decisiones por parte de las personas implicadas, que son participantes y protagonistas; y esa es una de sus fortalezas. Así lo explican Earl, Carden y Smutylo (2001) hablando sobre las características del MA como modelo de diseño de proyectos de desarrollo, frente a otros modelos: “La forma de pensar lineal causa-efecto se opone a la concepción del desarrollo entendido como un proceso complejo que se produce en sistemas abiertos” (p.8).

Por otro lado, en el caso del MA, el rol del profesional es simplemente el de facilitador de una metodología:

El método del Mapeo de Alcances parte del principio de que los colaboradores⁴ controlan los cambios y de que, como agentes externos, los programas de desarrollo tan sólo consiguen facilitar el proceso por el hecho de ofrecer acceso a nuevos recursos, ideas u oportunidades durante determinado período. El hecho de poner el enfoque en el comportamiento de los colaboradores directos no implica que el programa esté en condiciones de decir cómo, cuándo y por qué se producirá un cambio en dichos colaboradores. (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p. 2).

Los colaboradores directos son definidos como *las personas, los grupos y las organizaciones con quienes el programa mantiene una interacción directa y con quienes prevé oportunidades de ejercer influencia* (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.1). En OFECUM, el deseo de cambio y desarrollo parte de una iniciativa de individuos de la asociación, lo que, en principio, se adapta bien a las exigencias de modelo del MA.

⁴ En la metodología del Mapeo de Alcances se utiliza el término de “socios”, pero de aquí en adelante, para evitar confundir el termino con el de socio/a de la asociación, se usará la palabra “colaboradores” para referirse al mismo concepto.

Como acabamos de ver, el MA se centra en un tipo de resultado: los alcances que se reflejan en un cambio de comportamiento. “Los alcances se definen como cambios en el comportamiento, en las relaciones, actividades y/o acciones de las personas, los grupos y las organizaciones con los que un programa trabaja en forma directa” (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.1). Este enfoque de trabajo y forma de entender el desarrollo fomenta el aprendizaje, la participación y, por lo tanto, la sostenibilidad del cambio a largo plazo, pues no es dirigido ni asumido por un único agente externo. “Los programas más exitosos son aquellos que delegan el poder y la responsabilidad a los actores endógenos” (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.2). El MA se centra en los alcances, y no tanto en los impactos (a diferencia de otros modelos), aunque reconozca su importancia como meta definitiva:

La complejidad del proceso de desarrollo hace que resulte difícilísimo evaluar el impacto (sobre todo cuando se trata de una agencia donante externa en búsqueda de atribución). Por otra parte, el hecho de enfocar la evaluación en los impactos a largo plazo sobre el desarrollo no necesariamente brinda el tipo de información y de retroalimentación que los programas necesitan para mejorar su desempeño. (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.8).

Con respecto a la situación de OFECUM y al deseo de consolidar la intergeneracionalidad, el enfoque de los “alcances” es más acertado que el de “impacto”. Esto es así porque que la asociación plantea la intergeneracionalidad como una meta deseable, en la que habría un cambio de comportamiento y actitud de las personas a una mayor predisposición de convivencia entre individuos de diferentes generaciones.

EL MA, a diferencia del ML, no busca un horizonte fijo (pues este puede cambiar en función de la situación y punto en el que se está). Mientras que, el ML asume que se pasa de una situación actual a una futura a través de un proyecto (mirando al futuro), buscando un punto fijo.

Pero el Marco Lógico (ML) también tiene sus ventajas en ciertos supuestos. En primer lugar, si bien existe una iniciativa de cambio y mejora por parte de personas de OFECUM, ha de tenerse en cuenta que los talleres del MA exigen un nivel de horas de dedicación que las personas implicadas no siempre están dispuestas a ofrecer, a menudo porque no disponen del tiempo suficiente. En segundo lugar, se

requiere una iniciativa y una motivación altas por parte de los implicados/as en el MA (en el que el rol del diseñador/a es simplemente de facilitador/a); si no se cuenta con ellas, este tipo de modelo (MA) no es el adecuado pues carece de fuerte “directividad” (lo que le daría ventaja al ML en un contexto de escasa participación). Al mismo tiempo, el avance en el diseño del modelo es más “difuso” e incierto en el MA que en el ML.

Además, el ML permite visibilizar mejor los factores externos (al margen de las personas implicadas) que ejercen influencia sobre una situación; y es que con respecto al tema de la intergeneracionalidad en el caso de OFECUM, hay factores externos, ajenos a los socios/as directos/as y a otras personas de OFECUM, que impiden el avance o mejora de la intergeneracionalidad dentro de la asociación; por ello, los cambios de comportamiento de los colaboradores directos pueden no ser suficientes (y las personas son conscientes de ello) de cara a moverse en la dirección deseada.

En su contra, el ML requiere, como hemos dicho antes, una concreción de problemas, causas, efectos, actividades, etc., que es muy difícil de ajustar a la situación y realidad de OFECUM, por lo que habría que forzar su formulación para poder cubrir todas las fases que exige la implementación del modelo. El ML tiene como objetivo tratar de “resolver un problema” de forma muy directa y clara (“causa-efecto”); por ello, no funciona bien cuando en realidad no existe una buena y clara definición del problema de partida justificativo del programa de intervención.

Por lo tanto, una vez analizado lo anterior con respecto a cada tipo de modelo, se optará por el MA como modelo a seguir en el diseño de la intervención social, por ser el modelo más próximo a la situación real de la asociación y de su situación con relación a la cuestión de su deriva intergeneracional. Sin embargo, el modelo ha de adaptarse a las limitaciones de tiempo para el desarrollo de los talleres (debido al tiempo reducido del que disponen los participantes y que están dispuestos a ofrecer). Asimismo, pueden surgir a lo largo del proceso algunas deficiencias o dificultades que harían necesario adaptar el modelo nuevamente, lo que, de producirse, sería debidamente justificado. Con respecto a los factores externos que influyen en la situación y que el ML visibiliza mejor, desde el MA se puede enfocar el cambio de comportamiento para que influya en estos factores externos,

reduciéndose e incluso desapareciendo esta posible desventaja a priori del MA. Además, para la aplicación del MA se requiere que los colaboradores tengan un objetivo común, y con respecto al tema de la intergeneracionalidad hemos visto que gran parte de la asociación, especialmente la Junta Directiva (que es la que más se implicará en el desarrollo del diseño de intervención social), hay un objetivo en general común: impulsar la intergeneracionalidad, de forma continua, dentro de la asociación.

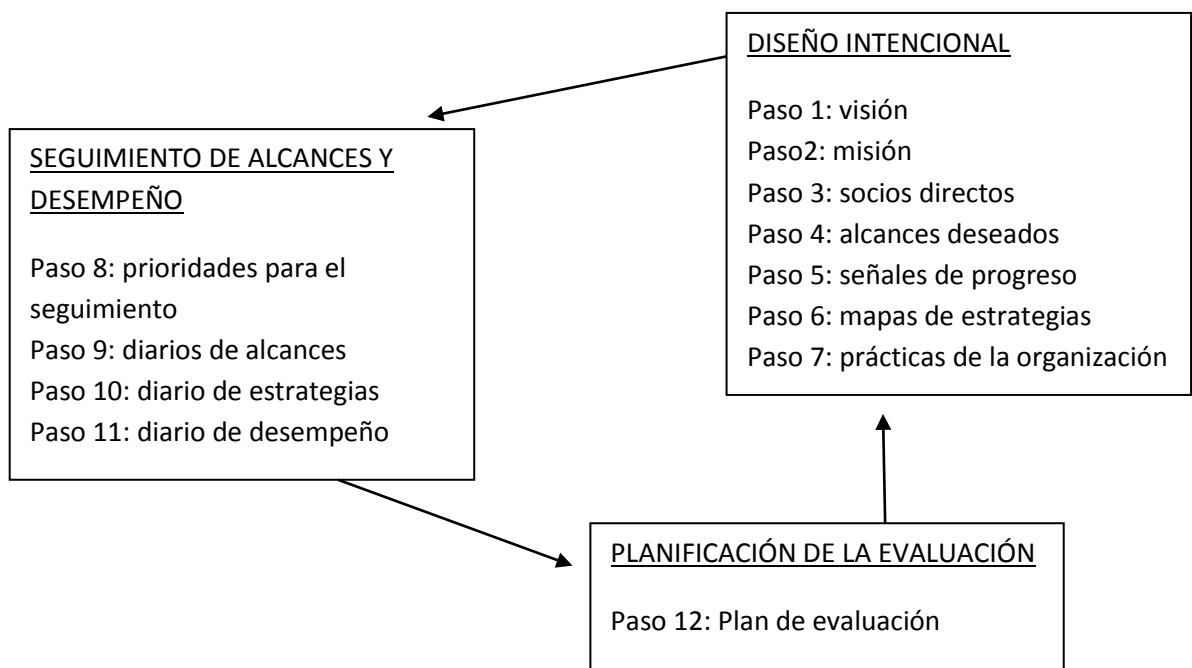
Es el modelo el que ha de adaptarse a la realidad, y no viceversa. Por decirlo de alguna manera, el proyecto sería el mapa y la realidad el territorio. De ahí que pasemos a hablar del diseño en sí con una disposición flexible para realizar las adaptaciones que mejor ayuden a lograr los alcances y progresos deseados.

Parte 2. El Proyecto de intervención social

El diseño del proyecto se realizará en diferentes pasos. Estos se basan en el Mapeo de Alcances, pero adaptando este modelo a las singularidades de la realidad sobre la que se realiza el diseño de la intervención social. También ha de adaptarse a las disponibilidades de espacio y tiempo.

Antes de comenzar, se realizó un mensaje para invitar a la participación de todas las personas de la asociación que lo desearan. Una vez obtenida respuesta se procedió a la realización de los talleres (recordemos la metodología participativa del MA). Cada taller (reunión) integra varios pasos y, a su vez, los pasos del Diseño Intencional del Mapeo de Alcances se organizaron en tres talleres. Pero, antes de mencionar estos pasos, hablemos un poco del Mapeo de Alcances. Si bien anteriormente hemos hablado de algunas características del MA, aquí nos centraremos en su estructura. Esta se divide en tres grandes etapas: (1) diseño intencional, (2) seguimiento de alcances deseados y (3) planificación de la evaluación. En la figura 4 se muestran las tres etapas del Mapeo de Alcances.

Figura 4. Etapas y pasos del Mapeo de Alcances. Fuente: Earl, Carden y Smutylo 2001, p.4.



Como en este trabajo el programa social no se llevará a cabo, sino que sólo se diseñará, se cubrirá únicamente la etapa del diseño intencional. En esta etapa se encauzan los objetivos, actividades y acciones en función de los cambios que se tiene intención de instituir (Earl, Carden y Smutylo, 2001). Los pasos de esta etapa son:

1. Describir la visión: representa el ideal que busca el programa.
2. Identificar la misión del programa: “Describe la manera en que el programa se propone apoyar a la misión” (Earl, Carden y Smutylo, 2001, 44).
3. Identificar a los colaboradores directos: aquellas personas, grupos u organizaciones con los que se tiene interacción directa y que tienen la capacidad de influir para promover el cambio.
4. Determinar, para cada colaborador directo, el alcance que el programa desea obtener: los alcances deseados son los cambios ideales en el comportamiento, las relaciones, las acciones e interacciones que cada colaborador directo deberá tener para hacer su mejor contribución a la visión.
5. Desarrollar señales de progreso graduadas para los alcances deseados: “Representan la información que se puede recopilar para el seguimiento de los pasos hacia el logro del alcance deseado”. (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.60).
6. Completar un mapa de estrategias para cada alcance deseado, que consiste en identificar las estrategias que utiliza un programa para el logro de un alcance (Earl, Carden y Smutylo, 2001).
7. Articular las prácticas de la organización: consiste en determinar, de forma global, las prácticas de la organización a las que recurrirá el programa para resultar efectivo.

Pero, antes de proceder a acometer todo este diseño intencional, se realizará un boceto histórico que servirá para hacer un repaso de los acontecimientos más importantes acerca del tema de la intergeneracionalidad, y así encauzar, por parte de los participantes, el futuro con una base más sólida y un entendimiento común del pasado.

En cuanto al lugar de celebración de los tres talleres, otro aspecto importante, ha sido una sala con capacidad para aproximadamente ocho personas, que se sientan en forma de U alrededor de una mesa. Enfrente se sitúa el facilitador, junto a una pared blanca donde una gran tabla se puede usar de soporte para el papelógrafo (papel pegado en la pared donde se pueden hacer anotaciones).

Los principales materiales usados para los talleres son una grabadora de audio, dos rotuladores de diferente color, cinta adhesiva, papel de tamaño grande (en rollo), bolígrafos y folios para los casos en los que los participantes han de tomar notas.

A continuación se explica cómo se han planificado y ejecutado los talleres, mostrando al final de cada uno los resultados.

2.1. Taller nº 1. Metodología, boceto histórico y visión/misión

En este primer taller (realizado el martes 20 de mayo de 2014), de una duración aproximada de 1 hora y 15 minutos, participan seis personas (tres mujeres y tres hombres), socios/as de la asociación (tres de ellos/as miembros de la junta directiva). Con el permiso de los/as asistentes se graba en audio la sesión.

Los pasos que se realizan son: una introducción, la construcción de un boceto histórico de la intergeneracionalidad en la asociación y la entrega de un formulario (cuestionario abierto) para describir la visión y la misión.

La planificación de este primer taller fue la siguiente:

2.1.1. Introducción

El objetivo de la introducción es explicar los objetivos generales de la asociación OFECUM con respecto a la intergeneracionalidad y aclarar en qué consiste el Mapeo de Alcances en lo relativo al diseño intencional (al tiempo que se escriben en el papelógrafo los siete pasos de los que consta: visión, misión, colaboradores directos, alcances deseados, señales de progreso, mapas de estrategias y prácticas de la organización). En la introducción también se comenta el tiempo que exigirá diseñar el proyecto según el MA, que en este caso es de aproximadamente unas cinco o seis horas, divididas en tres talleres que tendrán lugar en tres sesiones diferentes de una hora y media o dos horas de duración cada una. Esta propuesta de tiempo está adaptada a la disponibilidad de los participantes. A partir de este momento, y justamente antes de continuar, se pide permiso para poner la grabadora de audio, lo que permitirá posteriormente un mejor análisis de los talleres.

2.1.2. Boceto histórico

El objetivo del boceto histórico es hacer un repaso de los últimos años de OFECUM (cinco o seis) con respecto a la intergeneracionalidad, para visualizar los cambios

que se han producido, lo que se ha conseguido y lo que no, y los temas y acontecimientos que han ejercido una influencia hasta la fecha.

Este proceso ayuda a “poner en contexto los acontecimientos y los factores determinantes, tanto para los nuevos miembros del equipo como para los más veteranos. Puede asimismo dar la oportunidad a los miembros del grupo de llegar a un entendimiento común del pasado y a un lenguaje común que les permitirá hablar del futuro” (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.29).

El proceso de realización del boceto histórico es el siguiente:

- a. Pedir a cada uno de los miembros del grupo que escriba una respuesta a la siguiente pregunta: *¿Cuáles son, en su opinión, los acontecimientos fundamentales (momentos clave, ya sean positivos o negativos) de OFECUM como organización en los 5 últimos años?*
- b. En un papel colocado en la pared, el facilitador traza una recta que representa el tiempo, dividiéndola verticalmente según el tiempo y horizontalmente en función del tipo de acontecimiento. A medida que los participantes mencionan los acontecimientos, el facilitador los coloca donde corresponda en la recta del tiempo. “El debate relativo al momento en que tienen lugar los acontecimientos y a su importancia es una parte fundamental de este ejercicio, por lo cual debe dejarse que el grupo tome el tiempo necesario para realizarlo” (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.30).
- c. Una vez que los acontecimientos han sido indicados en la recta del tiempo (sin dar demasiada importancia a su precisión cronológica, sino más bien a la relevancia que cada acontecimiento haya podido tener), el facilitador hace que el grupo analice su sentido global. “El facilitador debe apuntar los comentarios en el papelógrafo, aunque el consenso y aprendizaje se lograrán sobre todo por el diálogo y no tanto por las notas del facilitador” (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.30). Las preguntas que ayudan a analizar el boceto histórico son:
 - c.1. *¿Cuáles son los éxitos / desafíos con respecto al carácter intergeneracional de OFECUM?*

c.2. ¿Dónde están los cambios o los puntos de inflexión? ¿Por qué?

c.3. ¿Qué tendencias constatan ustedes a lo largo de este período?
¿Verticalmente? ¿Horizontalmente?

El facilitador conoce los datos y fechas de acontecimientos con respecto a la intergeneracionalidad (cambio de los estatutos de la asociación para convertirse en intergeneracional, la creación del área joven, el surgimiento del ideario intergeneracional y el mapa intergeneracional), y si los miembros del grupo no los han mencionado el facilitador pregunta si estos acontecimientos les parecen importantes y si deben colocarse en la línea del tiempo. Si los han mencionado pero hay dudas sobre las fechas en los que han sucedido, el facilitador puede decirlo al final (tras el debate). Si es necesario, se muestra el ideario intergeneracional (véase en las páginas 5 y 6 de este documento).

2.1.3. Declaración de la visión y misión

Este paso se realiza entre la parte final del primer taller y supone el inicio del segundo taller. El proceso consiste, en primer lugar, en explicar de forma sencilla el significado de los conceptos de visión y misión. La visión “representa el ideal y cambios que busca el programa, y debe ser lo suficientemente amplia y motivadora como para mantener su importancia con el transcurso del tiempo, pese a las circunstancias cambiantes” (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.40). La misión “describe la forma en que la iniciativa contribuirá a la *visión*, incluyendo las principales áreas en las que concentrará su trabajo y los aliados con los que trabajará (Ambrose, 2009, p.33).

En segundo lugar, se procede a la entrega a los participantes de un cuestionario abierto de cuatro preguntas (ver Anexo 1) con el fin de redactar posteriormente un borrador de declaración de la *visión* y de la *misión*. Esta forma de realizar la declaración de la *visión* y la *misión* permite ahorrar tiempo, algo necesario debido a la limitación de horas de las que se dispone. A su vez, se explica el plazo de entrega y modo de entrega del cuestionario.

El objetivo e importancia de este paso es doble. Por un lado, la visión (Ambrose, 2009, p.29):

- a. Hace explícita la situación futura a la que se desea contribuir, facilitando el acuerdo en el grupo, el diálogo sobre la visión y el posible consenso.
- b. Es el faro que orienta la acción colectiva.

Por otro lado, la misión (Ambrose, 2009, p.33):

- a. Identifica los aspectos de la visión que son realmente alcanzables para la iniciativa.
- b. Provee un espacio de discusión para que la iniciativa defina su propósito con el tema.
- c. Hace visible que la iniciativa no es lo único que contribuye a la visión y que se requiere la participación y aporte de otros individuos, grupos y organizaciones.

2.1.4. Resultados del taller

Una vez explicado, anteriormente, el proceso de planificación y ejecución del taller, es pertinente pasar a comentar los resultados de este.

Con respecto al desarrollo de la actividad del boceto histórico se ha extraído información importante, como podemos observar en las siguientes conclusiones (Tabla 1).

Tabla 1. Conclusiones de la actividad del boceto histórico

<p>-La asociación pasa de realizar actividades intergeneracionales de forma puntual (desde 2006) a tener como objetivo ser una asociación intergeneracional, especialmente a partir del 2012 con la creación del área joven (siendo este el punto</p>

de inflexión).

-Desde este punto de inflexión en 2012, se observa de forma consensuada una tendencia hasta el presente (2014) en la que la intergeneracionalidad no tiene una continuidad, funcionando solamente de forma cíclica (coincidiendo con el periodo en prácticas dentro de la asociación por parte de los estudiantes de la universidad).

-Entre los motivos de esta tendencia están: 1) la mayor parte de los jóvenes que participan son estudiantes en prácticas de la universidad que al final del curso se van de la ciudad de Granada, por lo que no hay una continuidad, 2) es algo intrínseco a la asociación porque ésta gira sobre el envejecimiento activo, no está pensada para jóvenes, 3) algunos/as socios/as de OFECUM no son receptivos a lo nuevo, y otros/as muchos/as se centran sólo en las actividades de la asociación que les interesan, y 4) hay jóvenes que asumen una mayor implicación que otros.

-Como resultado de la conversación, han salido unas primeras posibles soluciones a esta situación: 1) trabajar tanto en la mejora de la implicación de los jóvenes como en su permanencia dentro de la asociación, buscando la sostenibilidad de la intergeneracionalidad, 2) progresar en el proyecto de la asociación para aumentar su presencia en el barrio del Realejo, lo que permitirá acercar OFECUM a todo tipo de personas residentes en el barrio (entre ellas los jóvenes), 3) incentivar que participen más jóvenes de Granada (entre ellos, familiares de los socios/as de OFECUM), pues son los que tienen residencia fija en la ciudad y pueden dar más continuidad al proyecto, 4) sensibilizar más a los socios/as de la asociación acerca del tema de la intergeneracionalidad.

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada esta actividad del boceto histórico, se ha introducido la actividad de declaración de la visión y la misión. A raíz de la primera fase de la explicación de estos dos términos, y de la entrega del cuestionario, surgió una nueva conversación. Los frutos de ésta son recogidos a continuación en la Tabla 2:

Tabla 2. Conclusiones de la primera actividad de declaración de la *visión* y la *misión*.

-El área joven, en un momento determinado, debe desaparecer para no crear subgrupos separados que dividen más que unen. El área joven es simplemente un primer impulso y revulsivo para impulsar la intergeneracionalidad, para enriquecer y aportar a las actividades, y para sensibilizar (en primer lugar al colectivo universitario por ser culto y con cierto sentido de evolución) sobre la necesidad de la intergeneracionalidad, como enriquecimiento mutuo (de conocimientos, vivencias, diferentes visiones, etc.).

-Se han de reducir prejuicios tanto de los jóvenes hacia los mayores como de los mayores hacia los jóvenes.

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Taller nº 2. Declaración de la visión y misión, colaboradores directos y alcances deseados

En este segundo taller (que tuvo lugar el jueves 29 de mayo de 2014), con una duración aproximada de 1 hora y 30 minutos, participan cuatro personas. Con el permiso de los/as asistentes se graba en audio la sesión.

Los pasos que se realizan son: segunda fase de declaración de la visión y la misión, identificación de los colaboradores directos y determinación, para cada colaborador directo, del alcance o alcances que se lograrán gracias al proyecto.

2.2.1. Declaración de la visión y la misión

En este segundo taller se empieza por la segunda y última fase de la declaración de la visión y la misión. Para ello se han recogido antes las respuestas a los cuestionarios entregados en el taller 1 y, en función de estas respuestas y de los comentarios realizados en el taller 1, se diseña un borrador de la visión y la misión de la asociación con respecto a la intergeneracionalidad.

Una vez en el taller, se revisa en conjunto por todo el grupo el borrador de la visión y la misión. Se han de introducir los cambios que sean necesarios para que exista un lenguaje y entendimiento comunes. La visión debe ser lo suficientemente amplia y motivadora como para mantener su importancia con el transcurso del tiempo, pese a las circunstancias cambiantes (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.40); y la misión debe ser realista y expresar las principales líneas de trabajo de la iniciativa, pero sin detallar las estrategias o actividades que se realizarán, además de describir la manera en que el programa va a ser efectivo, eficiente, relevante y sostenible (Ambrose, 2009, p.34).

Al concluir el proceso, el facilitador vuelve a leer toda la declaración de visión y misión en voz alta y sin ser interrumpido. Esto debe dar lugar a una expresión espontánea de aprobación por parte del grupo: los participantes han de intuir que se reflejan los grandes cambios que se pretende introducir (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.43).

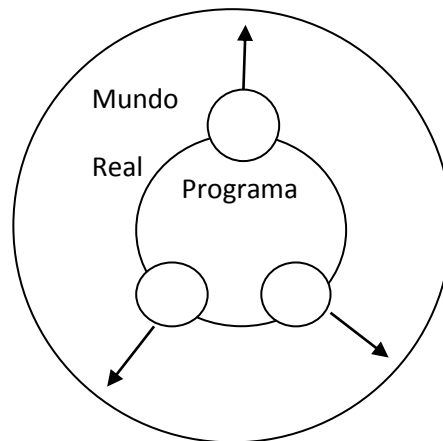
2.2.2. Identificar a los colaboradores directos

En este paso se identifican los *colaboradores directos*, los *colaboradores estratégicos* y los *colaboradores directos de los colaboradores directos*. Aunque no nos ocupemos de ellos en este paso, no se ha de perder de vista el concepto de los *beneficiarios*. Ambrose (2009) nos presenta una excelente definición de cada uno de estos conceptos:

Los *colaboradores directos* son individuos, grupos u organizaciones que tienen el interés o poder de incidir – positiva o negativamente – en los avances hacia la visión. La iniciativa trabaja en forma directa con éstos al anticipar la posibilidad de influir en su comportamiento (acciones, relaciones, interacciones) para apoyar su mejor contribución posible, o mitigar su incidencia negativa, a la visión. La iniciativa puede influir mas no controlar el comportamiento de los colaboradores directos. Los *colaboradores estratégicos* son individuos, grupos u organizaciones que tienen la posibilidad de contribuir al logro de la misión de la iniciativa. La iniciativa trabaja con estos pero no intenta influir en su comportamiento, acciones o relaciones. Los *colaboradores directos de los colaboradores directos* son individuos, grupos u organizaciones que tienen el interés o poder de incidir – positiva o negativamente – en los avances hacia la visión, pero la iniciativa no trabaja directamente con estos sino a través de sus colaboradores directos. Los colaboradores directos pueden influir mas no controlar el comportamiento de sus colaboradores directos. Los *beneficiarios* son individuos, grupos u organizaciones cuya situación se vería beneficiada en forma directa si se logra la mejora en la condición humana, social o ambiental planteada en la visión de la iniciativa. (p.36).

En la siguiente figura se visualiza el concepto de colaborador directo:

Figura 5. Colaboradores directos



○ = Colaboradores directos del programa

Fuente: Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.48.

Para identificar a estos colaboradores se realiza la siguiente actividad:

- En primer lugar, se identifica un listado general de interesados. Para ello se reflexiona individualmente (unos minutos) en torno a la siguiente pregunta de facilitación y cada participante anota en una hoja un máximo de cinco interesados (Ambrose, 2009, p.40):

¿Qué individuos, organizaciones o grupos inciden o pueden incidir positiva o negativamente en avanzar hacia la visión?

A continuación se leen uno a uno los interesados de cada lista, y se registran en tarjetas que se colocan en un lugar visible para el grupo.

- En segundo lugar, individualmente cada participante reflexiona (unos minutos) sobre cuáles de la lista pueden ser *colaboradores directos*, cuáles *colaboradores estratégicos* y cuáles *colaboradores de los colaboradores directos* (es posible que algunos de la lista no correspondan a ninguna de estas categorías sino que representen relaciones más lejanas o grupos de beneficiarios). A tal efecto se tienen en cuenta las siguientes preguntas de facilitación (Ambrose, 2009, p.40):

- a. Para identificar a los colaboradores directos: ¿A quiénes podría influir o apoyar la iniciativa para estimular su mejor contribución posible a la *visión* (comportamientos, acciones, influencia sobre otros)? ¿Con quiénes podría trabajar directamente?
- b. Para identificar a los colaboradores de los colaboradores directos: ¿A quiénes se requiere influir o apoyar para estimular su mejor contribución posible a la *visión*, pero la iniciativa no tiene la oportunidad de hacerlo de forma directa? ¿A quiénes podrían los colaboradores directos apoyar o influir para estimular su mejor contribución posible a la *visión*? ¿Con quiénes podrían trabajar directamente los colaboradores directos?
- c. Para identificar a los colaboradores estratégicos: ¿Quiénes tienen información, conocimientos, recursos, influencias valiosas para apoyar el logro de la *misión*? ¿Con quiénes puede aliarse la iniciativa para lograr la *misión*?

Por último, se comparten los argumentos sobre la categoría de colaborador que le asignaron a cada interesado y se hace un gráfico en el papelógrafo que muestra la cadena de relaciones. Los colaboradores directos de cada iniciativa no deben ser muchos. Cada colaborador directo puede estar compuesto de varios individuos, organizaciones o grupos, según el comportamiento que se espera de éstos en función de la *visión*.

2.2.3. Determinar, para cada colaborador directo, el alcance que el programa desea obtener

Los alcances deseados son los cambios ideales en el comportamiento, relaciones, acciones e interacciones que cada colaborador directo deberá tener para hacer su mejor contribución a la *visión*.

De esta manera se reconocen las complejas redes de relaciones e interacciones que los procesos sociales involucran, haciendo explícitas las relaciones de los colaboradores directos con sus colaboradores, reconociendo que la responsabilidad

y control del cambio recae en los colaboradores directos, y enfatizando que los cambios son por y para las personas (Ambrose, 2009).

Los alcances deseados suelen enunciarse de la siguiente manera, como algo que ya está sucediendo:

- Alcance X: “el programa quisiera ver a (colaborador directo) [descripción de los comportamientos ideales que espera obtener el programa en el presente del indicativo activo, como si ya se tratara de un hecho]” (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.54).

Para llegar a completar la frase anterior, se realizan las siguientes preguntas para cada uno de los colaboradores directos:

- “Imagine que en un periodo de tres a cinco años el programa ha resultado extremadamente exitoso. ¿Qué estaría haciendo su colaborador directo para contribuir a la visión? ¿Cómo se comportaría? ¿Con quiénes estaría interactuando? ¿Con quiénes se estaría relacionando?” (Ambrose, 2009, p.43).

Las respuestas han de ser ambiciosas pero realistas. Han de referirse al comportamiento y acciones ideales de los colaboradores directos, reflejar relaciones o interacciones ideales de los colaboradores directos con sus colaboradores; y no referirse a las estrategias o actividades de la iniciativa.

2.2.4. Resultados del taller

En primer lugar, con respecto a la declaración de la visión y la misión se han realizado algunas correcciones. Entre esas correcciones, el tiempo verbal se ha cambiado a futuro, para la declaración de la visión, y a condicional para la declaración de la misión, pues los participantes lo entienden mejor así y han preferido cambiarlo. La declaración de la visión y la misión ha quedado del siguiente modo (Tablas 3 y 4).

Tabla 3. Declaración de la Visión

La asociación OFECUM será un espacio de encuentro, colaboración y convivencia entre personas de todas las edades, en la que todos/as podrán aportar sus experiencias, vivencias y visiones de la vida, existiendo así un enriquecimiento mutuo entre distintas generaciones.

Los jóvenes participarán, se implicarán e integrarán en la asociación de forma continuada y duradera, y tanto mayores como jóvenes serán receptivos a la convivencia con personas de otras edades. Existirá, entre los jóvenes y los mayores, mayor concienciación de la importancia y beneficios del acercamiento entre generaciones.

El éxito del proceso será reconocido cada vez por un mayor número de personas, individuos y organizaciones de la sociedad, extendiéndose la iniciativa para una sociedad mejor, más igualitaria, más justa y menos restrictiva.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Declaración de la Misión

Para contribuir a la visión, el proyecto fortalecería y fomentaría alianzas con diferentes individuos, grupos y organizaciones; con el fin de mantener o aumentar el acercamiento entre generaciones dentro y fuera de la asociación.

Buscaría la acción conjunta con diferentes personas, grupos o individuos para contribuir entre los jóvenes a una actitud y compromiso generoso, desinteresado y movido por una visión de futuro social que lleve a una verdadera colaboración de éstos.

Buscaría sensibilizar a los socios/as de OFECUM acerca de la importancia del acercamiento entre generaciones.

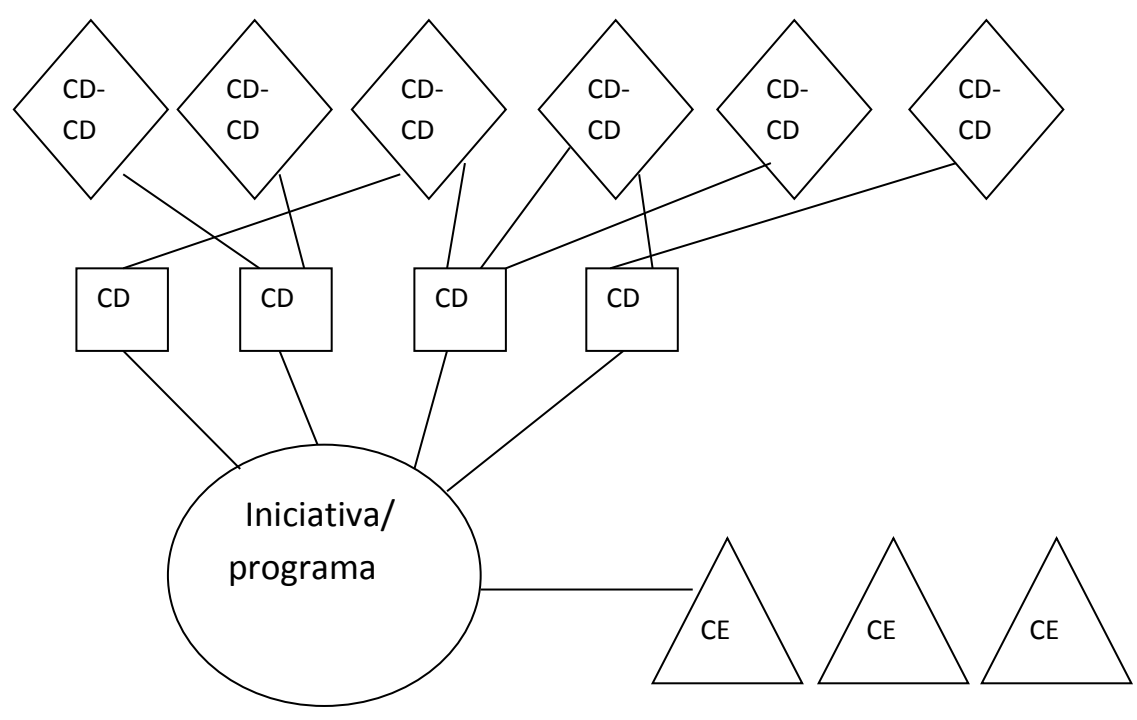
Buscaría incentivar la participación de jóvenes residentes de forma fija en la ciudad de Granada, para que tuviera mayor continuidad en el tiempo su participación.

Además, se facilitaría la manera de acercar la iniciativa a toda la ciudad, empezando por el barrio del Realejo donde se sitúa la asociación OFECUM.

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, en cuanto al paso de la identificación de los colaboradores directos, se ha obtenido información importante. En la figura 6 se refleja la tipología y situación de los interesados (colaboradores directos, colaboradores directos de los colaboradores directos y colaboradores estratégicos). Posteriormente, se muestra una tabla (Tabla 5) con la identificación de éstos.

Figura 6. Tipología de los interesados



CD= Colaborador directo
CD-CD= Colaborador directo del colaborador directo
CE= Colaborador estratégico

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Identificación de interesados y colaboradores

-Interesados: asociaciones de padres de alumnos, socios/as y voluntarios de OFECUM, colaboradores de OFECUM (otras asociaciones/organizaciones, individuos, etc.), colegios de educación infantil y primaria (CEIP), institutos de educación secundaria (IES), asociaciones de jóvenes, estudiantes universitarios, facultades universitarias, tutores académicos de los alumnos/as universitarios, asociación de vecinos del Realejo, personas con conocimientos de redes sociales, socios/as de OFECUM, instituciones públicas y entidades privadas.

-Colaboradores Directos: socios/as de OFECUM, alumnos/as y estudiantes en prácticas de la Universidad en OFECUM, asociación de vecinos del Realejo, colegios de educación infantil y primaria (CEIP), Mariano Sánchez (profesor en la Universidad de Granada).

-Colaboradores Directos de los Colaboradores Directos: alumnos/as de los CEIP, asociaciones de padres de alumnos, asociaciones de jóvenes, familiares de los socios de OFECUM.

-Colaboradores Estratégicos: personas con conocimientos de redes sociales, instituciones públicas y entidades privadas con recursos logísticos y materiales.

Fuente: Elaboración propia

Por último lugar, se ha procedido a realizar el paso de determinar, para cada colaborador directo, el alcance que el programa desea obtener. En este paso, se han encontrado algunas dificultades que han impedido su desarrollo tal y cómo se habría deseado. El principal motivo es que a los participantes les ha costado bastante esfuerzo concretar el alcance deseado para cada colaborador directo. Los resultados han sido los siguientes, reflejados en la Tabla 6:

Tabla 6. Alcances deseados

Colaborador Directo	Alcance Deseado
-Socios de OFECUM	-Mayor implicación/ Concienciarse/ Incentivar a su ámbito familiar para que participen
-Voluntarios de OFECUM	-Ofrecerse
-Colaboradores de OFECUM	-Mayor implicación
-Alumnos/as UGR	-Implicarse/ Comunicar
-Asociación de Vecinos del Realejo	-Reconocimiento de la labor de OFECUM/ Concienciación/Implicarse
-CEIP (colegios educación infantil y primaria)	-Reconocer la labor de OFECUM/ Educación/Concienciación
-IES (institutos de educación secundaria obligatoria)	-Educación
-Mariano Sánchez	-Incentivar a los alumnos/as universitarios/ Educación-Concienciación con su alumnado

Fuente: Elaboración propia

Observando los resultados de los Alcances Deseados, y escuchando a los participantes, que han verbalizado durante el taller sus dificultades en este paso (y

manifestado que estiman que ha sido un ejercicio excesivo de elucubración), se puede concluir que:

- a. A medida que se avanza en el Mapeo de Alcances (MA), este requiere mayor especificación, pero por contrapartida se adentra cada vez más en un futuro. Esto puede ocasionar dificultades para visualizar determinados pasos necesarios en las fases más avanzadas del diseño del proyecto basado en el MA. Los Alcances Deseados se han definido de forma demasiado escueta.
- b. La mayor parte de los colaboradores directos que se han indicado son actores externos, poco influenciables y con poco interés, y no tanto actores cercanos que muestran mayor interés y que, por lo tanto, pueden ser más influenciables.
- c. Esto ha marcado un punto de inflexión en el desarrollo del diseño del proyecto. Si ha sucedido esto con el paso de “determinar el alcance deseado para cada colaborador directo”, los siguientes pasos van a ser todavía más dificultosos, pues son más complejos, exigen mayor grado de especificación y profundización, y además requieren que el paso anterior esté muy bien definido. Se requiere llevar a cabo en el próximo taller una revisión de este paso.

Esta situación puede llegar incluso a obligar a replantear el diseño de modelo, pues como se ha dicho en el apartado 1.2. (tipo de modelo que se selecciona), es el modelo el que se ha de adaptar a la realidad, y no la realidad al modelo. En este sentido, en un primer lugar se procederá a repetir y revisar una parte del segundo taller, para obtener mejores resultados y asentar unas bases más consistentes que permitan un mejor desarrollo de los futuros pasos del diseño de intervención.

2.3. Taller nº 3. Revisión de los colaboradores directos y los alcances deseados, desarrollo de señales de progreso graduadas para los alcances deseados, y concreción de un mapa de estrategias para cada alcance deseado

En este último taller, de una hora y media de duración, tuvo lugar el 13 de junio del 2014, con la participación de dos personas (de la Junta Directiva de la asociación). Dado el desarrollo de los pasos previos, y ajustándose a la realidad de tiempo y participación, el último paso del diseño intencional del MA, el de “Articular las Prácticas de la Organización”, no se realizará mediante un taller sino que será una propuesta del facilitador que será sometida más tarde a valoración por parte de profesionales en intervención social y diseño de programas.

En primer lugar, y dadas las dificultades que se estaban encontrando en el segundo taller, se procede a una revisión de los colaboradores directos y los alcances deseados. Parte de las dificultades surgidas en el segundo taller han surgido en la identificación de los colaboradores directos, dado que los colaboradores directos han de percibir que la iniciativa es atractiva y, por tanto, deben mostrar interés, lo que no es así en todos los casos de colaboradores directos anteriormente propuestos. Por lo tanto, como hemos visto que ya ha sucedido con relación a los resultados del segundo taller, los participantes se mostraban suspicaces ante la efectividad y realidad de los alcances deseados para los colaboradores directos. Debido a este motivo, se vuelven a realizar en el tercer taller las preguntas pertinentes haciendo hincapié en estos aspectos y aclarando el concepto de colaborador directo, para determinar cuáles son los colaboradores directos más importantes, prioritarios y realistas (ya sean los mencionados u otros nuevos).

En segundo lugar, se concretan o amplían de nuevo los Alcances Deseados para esos Colaboradores Directos.

Antes de pasar al siguiente punto, y a tenor de los comentarios realizados por los participantes en el punto anterior con respecto a las dudas acerca de la utilidad del modelo, el facilitador comenta que el MA ofrece un marco amplio de utilidad y

enriquecimiento, pues además de los pasos descritos en el modelo, sirve para visualizar y reflexionar sobre lo que se está haciendo bien, las limitaciones/obstáculos existentes y las nuevas posibilidades que pueden surgir.

2.3.1. Desarrollar señales de progreso graduadas para los alcances deseados

En este paso se identifican las Señales de Progreso graduadas para cada uno de los alcances deseados que el programa está ayudando a generar. Estas señales “representan la información que se puede recopilar para el seguimiento de los pasos hacia el logro del alcance deseado” (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.60).

Para empezar, se colocan de forma visible unos esquemas que permiten visualizar y explicar los conceptos de *señales de progreso y estrategias* (que forman parte del paso posterior). Se ha usado como referencia la explicación de estos conceptos que realizan Earl, Carden y Smutylo (2001):

Las señales de progreso deben ir identificándose progresivamente, a partir del mínimo *que se espera que realice* el colaborador directo (participación reactiva), pasando por lo que *sería positivo que se consiguiera* (nivel de aprendizaje o compromiso más activo), hasta llegar al apartado *sería ideal que* (revela una auténtica transformación). La pregunta general para obtener respuesta a esto es: *¿Quién hace qué? ¿Cómo?* Cada una de las señales de progreso puede ser considerada como un indicador del cambio de comportamiento que busca generar el programa, pero su verdadera fuerza reside en su utilidad como conjunto. Juntas, ilustran la complejidad y la lógica del proceso de cambio. También se puede recurrir a las señales de progreso para describir la manera en la que el colaborador directo se relaciona con sus propios colaboradores directos, reflejando así la influencia indirecta del programa... Las señales de progreso se establecen como una manera para que el programa comprenda y reaccione ante el proceso de cambio que ha emprendido el socio directo. (p.61).

Con el fin de controlar la cantidad de datos que se deben reunir, el programa tiene que indicar un tope en cuanto al número de señales de progreso establecidas para cada alcance deseado, hasta un máximo de cuatro o cinco por cada apartado (se espera que, sería positivo que, sería ideal que).

El proceso para definir las señales de progreso es el siguiente:

- En primer lugar, si hay varios colaboradores directos, se han de priorizar los más importantes (esenciales para el cumplimiento de la visión). Con tal fin, se puede preguntar quién ve la iniciativa más atractiva, la experiencia de quién puede ser más importante y conlleva menos riesgos (los colaboradores directos que suponen más riesgo son aquellos con los que el programa no ha tratado demasiado anteriormente o cuyas circunstancias pudieran suponer un obstáculo al comportamiento deseado), quién es esencial para el cumplimiento de la visión, o qué cambios que se pretenden generar han de pasar primero por ese actor, o en quién es mejor concentrar los recursos y esfuerzos en ese actor en un futuro próximo.
- Luego se explican los conceptos de los tres tipos de señales de progreso: se espera, sería positivo y sería ideal. Las señales “se espera” hacen referencia a cambios reactivos, que tienen prioridad porque pueden activar la puesta en marcha de acciones de cambio en el proceso; las señales “sería positivo” suponen cambios más elaborados, resultantes de aprendizajes y transformaciones a partir de intercambios y nuevas experiencias; y las señales “sería ideal” aluden a cambios por iniciativa de socios/as inspirados en los cambios ya logrados (Briggs, 2009, p.20).
- En segundo lugar, se lee la declaración del alcance deseado y se pide a cada uno de los miembros del grupo que apunte sus respuestas a estas dos preguntas: “¿Cómo puede saber el programa que el colaborador directo avanza hacia el alcance?” y “¿Cuáles son los hitos (etapas) que hay que cumplir a medida que los socios directos avanzan en el papel que les toca desempeñar para contribuir a la visión?” El grupo debe pensar en los cambios de comportamiento, las actividades o las relaciones que se producirán inicialmente, así como en aquellos que serán más profundos y que exigirán más tiempo. Los participantes han de escribir cada idea en una ficha (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.63).
- En tercer lugar, se cuelgan las fichas en la pared, pidiendo al grupo que seleccione aquéllas que representan lo mínimo que el programa puede esperar en lo que se refiere a lo que cada colaborador directo puede lograr.

Preguntas como “¿Qué es lo que te gustaría que se lograra?” o “¿Qué es lo que encontrarían ideal en este sentido?” pueden resultar de ayuda. Luego se eliminan las repeticiones y las ideas que se complementan y se agrupan en una sola de las fichas. Si el grupo reseña señales de progreso difíciles de observar, el facilitador pregunta: “¿Cómo sabrán ustedes si se ha producido ese cambio?” o “¿Qué es lo que constatarían si visitaran a los socios directos?” (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.63-64).

- El grupo entabla un debate sobre los cambios en el comportamiento que se han reseñado y los organiza siguiendo el orden del proceso de cambio, partiendo del más elemental al más profundo.
- Se establecen las señales de progreso y se pregunta: ¿Todas estas señales ofrecen un panorama lógico del proceso de cambio que deberá entablar cada colaborador directo concreto para avanzar hacia el alcance? ¿Falta algún elemento importante? El grupo debe estar de acuerdo en que los principales hitos han sido reflejados, aunque el conjunto de señales de progreso no describa los cambios con todo detalle (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.64).

2.3.2. Completar un mapa de estrategias para cada alcance deseado

En este paso se empieza definiendo en qué consiste un mapa de estrategias. “El objeto de un mapa de estrategias consiste en identificar las estrategias que utiliza un programa para el logro de un alcance” deseado (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.68).

A continuación, se entrega a los participantes una fotocopia de un esquema con una matriz de estrategias, para facilitar la comprensión del mapa de estrategias. En el esquema aparece la explicación de cada tipo de estrategia: las dirigidas hacia el colaborador directo (causales, de persuasión y de apoyo) y las dirigidas hacia el entorno del colaborador directo (causales, de persuasión y de apoyo). El esquema es el que aparece en la Tabla 7:

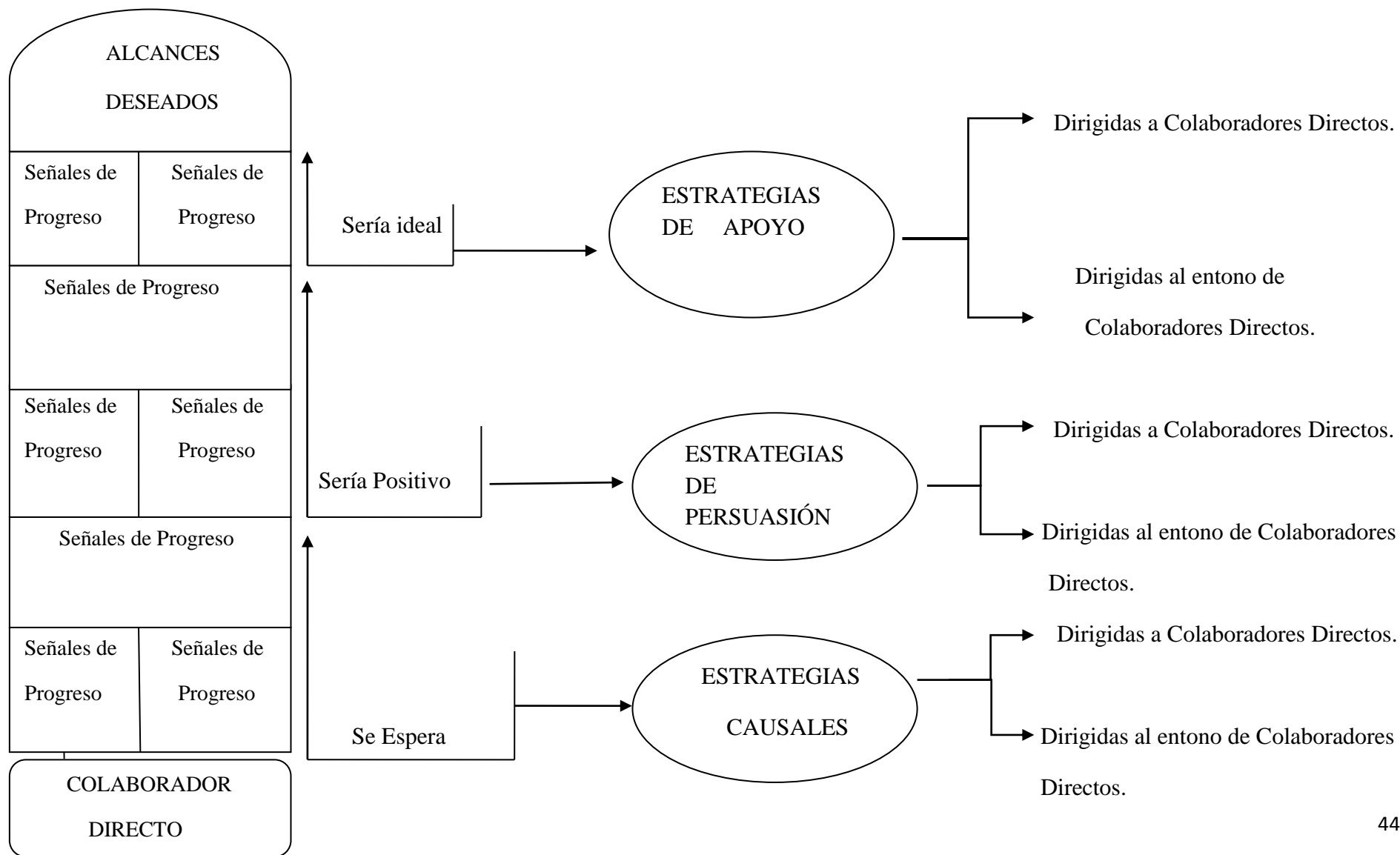
Tabla 7. Matriz explicativa del mapa de estrategias

Estrategia	Causal	De persuasión	De apoyo
	I-1	I-2	I-3
Dirigido hacia una persona o grupo específico.	-Causar un efecto directo -Producir un alcance	-Generar una nueva forma de pensar nuevas destrezas -Dejarse guiar siempre por los especialistas	-Construir una red de apoyo. -Dejarse guiar por un simpatizante/ tutor que guíe los cambios a lo largo del tiempo (puede tratarse de una persona o de un grupo) -La participación es más frecuente y sostenida -Consolida la autonomía -Propósitos múltiples (se pretende abarcar más terreno)
	E-1	E-2	E-3
Dirigido hacia el entorno de la persona o grupo	-Cambiar el entorno físico o político -Incentivos, reglamentos, pautas	-Difundir la información/ mensajes a un público extenso -Crear un entorno persuasivo -Cambiar/ alterar el sistema de transmisión de mensajes	-Crear una red de aprendizaje/ acción -Los socios directos trabajan juntos y colectivamente para apoyarse mutuamente

Fuente: Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.70-71

En el papelógrafo colgado anteriormente en la pared se muestra el concepto de señales de progreso (como si del juego de la “rayuela” se tratara), y la relación entre las señales de progreso y cada tipo de estrategias. En la siguiente figura podemos observar una copia de la representación mostrada en el papelógrafo del taller.

Figura 7. Gráfico de Señales de Progreso, Alcances Deseados y Estrategias. Fuente: Elaboración propia.



Con respecto al proceso para completar el mapa de estrategias, este se sigue para cada uno de los alcances deseados y para cada conjunto de señales de progreso que a ellos se refieren, y es el siguiente (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.72-73):

- El facilitador pide al grupo que piense sobre la siguiente pregunta: “¿Cómo contribuirá el programa al logro del alcance deseado en los meses de los que dispone?” y que apunte algunas estrategias.
- A continuación se presentan las ideas y se decide cómo incorporarlas al Mapa de Estrategias. Para ayudar a los participantes en el taller a proponer estrategias, el facilitador hace las siguientes preguntas a los participantes:

¿Cómo pueden ustedes ofrecer el máximo de ayuda para el programa?, ¿cuáles son los obstáculos que se interponen ante el logro del alcance?, ¿en qué apartados y cómo pueden ustedes ayudar al colaborador directo a evitar los obstáculos?, ¿qué medidas se pueden tomar para aumentar las posibilidades de que se logre el alcance?, ¿conocen ustedes alguna otra persona que esté intentando ayudar a obtener este tipo de alcance con este tipo de colaborador directo?, ¿quién más tendrá una influencia en el colaborador directo para el logro del alcance y cómo pueden ustedes complementar su trabajo?. (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.72-73).

Para reflexionar sobre cada uno de los seis tipos de estrategias se visualiza la Tabla 7 (matriz explicativa del mapa de estrategias), donde aparecen indicaciones que ayudan a identificar estrategias, y también sirve para entender la vinculación entre la letra I y E y los números 1-2-3 con el tipo de estrategia. Además, se formulan las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué se hará para producir un resultado inmediato? (I-1)
- b. ¿Qué se hará para reforzar la capacidad? (I-2)
- c. ¿Cómo se proporcionará un apoyo sostenido, una orientación al colaborador directo? ¿Quién se hará cargo? (I-3)
- d. ¿Qué se hará para cambiar el entorno físico o estratégico? (E-1)
- e. ¿Cómo utilizarán los medios de comunicación o las publicaciones para promover su trabajo? (E-2)

- f. ¿Cuáles son las redes/relaciones que se establecerán o utilizarán? (E-3)
- Por último, se repasa el mapa de estrategias. Para establecer prioridades, el facilitador pregunta al grupo: “¿Existe alguna estrategia que tenga que anteponerse a las demás?, ¿qué es lo que saben que tienen que hacer, o que ya están haciendo y deben continuar? o ¿cuál es la estrategia más prometedora?” (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.73). En cuanto a las estrategias que se perciben como más importantes, se realiza la siguiente pregunta a los participantes: “¿Disponen ustedes de los recursos, las capacidades y las competencias técnicas para poner estas estrategias en práctica?” (Earl, Carden y Smutylo, 2001, p.73).

2.3.3. Resultados del taller

Como se ha mencionado antes, el tercer taller empezó con una revisión de los colaboradores directos y los respectivos alcances deseados. Al hacer hincapié en la importancia de que los colaboradores directos deben estar interesados, y de que pueden ser colaboradores directos de los que los participantes forman parte, han surgido dos nuevos además de los aludidos anteriormente: la Junta Directiva y el Área Joven de OFECUM. Estos dos colaboradores directos, junto a los socios de OFECUM, han sido definidos como los colaboradores directos prioritarios para la iniciativa. Por ello, el programa trabajará sólo con estos dos, descartando los anteriores, pues estos dos son los que tienen más capacidad de incidir en los avances hacia la visión. Sus respectivos Alcances Deseados son (Tabla 8):

Tabla 8. Alcances Deseados para Colaboradores Directos.

<p><u>Área joven</u>: El programa pretende que los jóvenes estudiantes en prácticas se impliquen con interés en las actividades y funcionamiento de la asociación, con una actitud y compromiso generoso, desinteresado y movido por una visión de futuro social; yendo más allá de un simple interés por aprobar las prácticas. Varios jóvenes participan, se implican e integran en la asociación de forma continuada y duradera,</p>

están concienciados de la importancia de la relación entre generaciones y son receptivos a la convivencia con personas de otras edades. Estos jóvenes difunden las iniciativas y animan a otros jóvenes a participar (llevando de forma natural a la desaparición de un área joven dentro de la asociación, pues ésta ya sería intergeneracional).

Junta directiva: El programa pretende que la Junta Directiva siga trabajando en favor de la continuidad y el engrandecimiento de OFECUM, fomentando e impulsando las actividades intergeneracionales. La Junta Directiva tiene disponibilidad y está concienciada de la importancia de las relaciones entre generaciones y es consecuente con ello, fomentando estos valores entre los socios de la asociación y los jóvenes en prácticas a los que tutoriza. Desde la Junta Directiva, además, se fortalecen y fomentan alianzas con diferentes individuos, grupos y organizaciones; con el fin de mantener o aumentar el acercamiento entre generaciones dentro y fuera de la asociación. Buscará, también, incentivar la participación de jóvenes residentes de forma fija en la ciudad de Granada, para que tenga mayor continuidad en el tiempo su participación. Además, se facilitará la manera de acercar la iniciativa a toda la ciudad, empezando por el barrio del Realejo, donde se sitúa la asociación OFECUM.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las señales de progreso con respecto al Área Joven y la Junta Directiva, los resultados han sido los siguientes (Tabla 9):

Tabla 9. Señales de Progreso

Área joven

Se espera:

- Que los jóvenes estudiantes en prácticas dentro de la asociación (que conforman el Área Joven) participen en las diferentes

actividades de la asociación.

- Que los jóvenes conozcan OFECUM, las labores que hace y en qué demarcaciones se mueven, con el objetivo de que los jóvenes puedan tener cierta base para decir luego en qué poder implicarse y qué interesa, y por ahí tener señales de progreso.

Sería positivo:

- Que los jóvenes se centren en algún taller que les guste y vean cómo se progresa. No se trata de hacer una cosa puntual sino de empezar una cosa y ver meses después cómo se encuentran todos (si se está encontrando lo que se espera, o si realmente hay que esperar más o se está errando en la forma de orientar el tema).
- Que los jóvenes se implicasen en las actividades de la asociación más allá de su interés académico.

Sería ideal:

- Que el joven incorporase unos hábitos nuevos, y de conocimiento de cómo funciona la persona mayor.
- Que los jóvenes divulgasen las actividades de OFECUM y atrajeran a la asociación a otros jóvenes.
- Que los jóvenes tuviesen iniciativas y las llevaran a cabo dentro de la asociación OFECUM.

Junta directiva

Se espera:

- Que la Junta Directiva facilite la participación y adaptación de los jóvenes dentro de la asociación.

Sería positivo:

- Que existiese en todos los miembros de la Junta Directiva una concienciación sobre la importancia de las relaciones entre generaciones.
- Que la Junta Directiva facilite la creación temporal de una Vocalía de Área Joven, como un primer impulso para que los jóvenes no se limiten a seguir el ritmo de los mayores y tomen sus propias decisiones e iniciativas dentro de la asociación.
- Que la Junta Directiva, a través de los jóvenes estudiantes en prácticas dentro de la asociación, haga llegar la asociación a otros jóvenes.
- Que la Junta Directiva fomente la participación y concienciación de los socios con respecto a la intergeneracionalidad.

Sería ideal:

- Que la Junta Directiva conociera la idiosincrasia de los jóvenes actuales y facilitase mecanismos para acercar ese conocimiento al resto de los socios.
- Que, llegados a un aumento de la participación de los jóvenes dentro de la asociación, por parte de la Junta Directiva se promueva la desaparición del Área Joven y la reducción del uso de la palabra intergeneracional, aceptando la situación de convivencia entre generaciones como un “hecho” natural, para impedir así la segregación o división por sectores de edad dentro de la asociación.

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los resultados del mapa de estrategias, éstos aparecen en la siguiente tabla (Tabla 10).

Tabla 10. Resultados del mapa de estrategias para el Área Joven

Estrategia	Causal	De persuasión	De apoyo
	I-1	I-2	I-3
Dirigida hacia el Área Joven.	-Reconocer y premiar la labor de los jóvenes que participan adecuadamente en la asociación.	-Coordinar, junto a los docentes universitarios, la formación y concienciación acerca de las relaciones entre generaciones a los jóvenes	-Ofrecer la infraestructura y medios necesarios para llevar a cabo la participación de los jóvenes. -Promover que los tutores universitarios de los jóvenes se impliquen y ofrezcan orientación a estos
	E-1	E-2	E-3
Dirigido hacia el entorno del Área Joven.	-Promover y facilitar el acceso de los jóvenes a la participación en la asociación.	-Difusión a través de las redes sociales -Educación en colegios, institutos y universidades -Sensibilizar sobre la importancia de la intergeneracionalidad a sectores del entorno del Área Joven a los que no ha llegado este mensaje	-Crear una red de intercambio de experiencias con respecto a la intergeneracionalidad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Resultados del mapa de estrategias para la Junta Directiva

Estrategia	Causal	De persuasión	De apoyo
	I-1	I-2	I-3
Dirigido hacia la Junta Directiva	-Impulsar una estructura organizativa que incentive la participación de los jóvenes	-Difundir a todas las personas de la Junta Directiva, de forma horizontal, las nuevas informaciones e iniciativas que vayan surgiendo sobre el tema intergeneracional	Ofrecer talleres de capacitación en intervención social con respecto a la intergeneracionalidad
	E-1	E-2	E-3
Dirigido hacia el entorno de la Junta Directiva	-Incentivar la participación de los socios/as de la asociación en las actividades intergeneracionales. -Organizar actividades que sirvan de primer contacto entre socios/as de la asociación y jóvenes. -Fomentar que los socios/as de la asociación involucren a sus familiares más jóvenes en algunas de las actividades	-Dar a conocer la asociación y sus actividades en el barrio del Realejo	-Fomentar los lazos y redes con otras asociaciones de voluntariado y acción social

Fuente: Elaboración propia

2.4. Articular las prácticas de la organización

Como afirman Earl, Carden y Smutylo (2001),

ahora que la naturaleza del trabajo se ha definido con mayor claridad, el programa necesita dedicar algún tiempo a plantearse la manera en que piensa cumplir con su misión. El objeto de este paso [articular las prácticas de la organización] reside en determinar las prácticas de la organización a las que recurrirá el programa para resultar efectivo. Vistas en su conjunto, estas prácticas de la organización describen una organización que funciona bien, que es sustentable y que tiene el potencial de intervenir e introducir cambios a lo largo del tiempo. (p.77).

Este paso se realizará por parte del facilitador, debido a las limitaciones de tiempo de los participantes y a algunas de las dificultades que se han tenido en talleres anteriores para concretar los últimos pasos del diseño intencional del Mapeo de Alcances. Esta propuesta del facilitador será sometida a valoración posterior por parte de profesionales externos al programa.

Las prácticas de la organización son ocho, y vienen desarrolladas a continuación para el caso de OFECUM:

- 1- Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos: los miembros del programa aprovechan el uso de las redes sociales, mantienen contacto con investigadores y profesionales universitarios y amplían su difusión a nuevos sectores de la población, organizaciones no gubernamentales, barrios, etc.
- 2- Buscar la retroalimentación de las principales fuentes de información: los miembros del programa buscan recabar la opinión de los jóvenes estudiantes en prácticas, de expertos universitarios y socios/as de la asociación OFECUM.
- 3- Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana: el programa busca el apoyo económico y logístico de las instituciones públicas y entidades privadas, necesario para el desarrollo de las actividades, y presenta con cierta periodicidad un balance de los progresos realizados.
- 4- Evaluar y (re)configurar los productos, servicios, sistemas y procedimientos: los miembros del programa se reúnen una vez al mes para evaluar el

desarrollo del programa, estudiar las experiencias de prestación de servicios, ver si se sigue cumpliendo con las necesidades y exigencias, etc., con el objetivo de identificar y consolidar nuevas acciones.

- 5- Comprobar la satisfacción de los colaboradores directos y conocer experiencias anteriores: el personal del programa proporciona asistencia técnica y el apoyo necesario para el control de calidad, con el objetivo de conocer lo que es efectivo en el presente y el pasado, pudiendo resolver los problemas e integrando lo aprendido.
- 6- Compartir los mejores conocimientos: el programa identifica conferencias, ponencias, seminarios y talleres referidos a la intergeneracionalidad en los que participar.
- 7- Experimentar para seguir siendo innovadores: el programa contempla un espacio y tiempo disponible para que los miembros del programa (junto a otros actores, si se desea) reflexionen y estudien sobre nuevas prácticas, actividades y desafíos, en una atmósfera creativa.
- 8- Reflexionar a nivel organizacional: los miembros del programa se reúnen trimestralmente para comentar los progresos realizados con respecto a la colaboración de los colaboradores. Se llevan a cabo evaluaciones de personal para asegurar que se distribuyen los recursos humanos adecuadamente a las distintas prioridades de la programación.

Parte 3. Evaluación del diseño

Como afirma Trinidad (s.f.), la evaluación de diseño tiene como finalidad detectar y conocer las posibles debilidades de un programa antes de su puesta en marcha, trabajando con la intención de mejorar la intervención propuesta.

Hay diferentes tipos y posibilidades de evaluación del diseño de un proyecto. En este caso se ha optado por una evaluación externa de revisión profesional, consistente en enviar un cuestionario a tres personas ajenas a este proyecto pero con conocimientos en intervención social y/o proyectos intergeneracionales.

Los aspectos a evaluar son:

- a. La adecuación entre el diseño del proyecto planteado y la normativa del Trabajo de Fin de Máster.
- b. La adecuación entre el desarrollo del diseño del proyecto y los requisitos del modelo de diseño seleccionado (el Mapeo de Alcances en este caso).
- c. El sentido global de todo el diseño del proyecto de intervención social.

El instrumento para esta evaluación ha sido el envío de un cuestionario a las tres personas evaluadoras (véase Anexo 2).

Por último, se incorpora un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) del diseño del proyecto, realizado por el propio facilitador del mismo.

3.1. Resultados de la evaluación del diseño

Obtenidas las respuestas de las tres personas evaluadoras, se resumen a continuación algunas conclusiones de cada una de ellas:

- Evaluadora 1 (véanse respuestas en Anexo 3): Valora como totalmente logradas las cuestiones acerca del enfoque utilizado a la hora de diseñar el modelo de diseño de intervención social; y opina del mismo modo acerca del desarrollo completo, detallado y especializado del diseño del proyecto de intervención social.

Esta evaluadora opina que el tipo de modelo seleccionado (Mapeo de Alcances) es arriesgado y novedoso, y más en el contexto que es diseñado, pero que ha sido correctamente justificado frente a otros como el Marco Lógico. Comenta que se identifican señales en el informe de que existe un conocimiento y dominio del modelo empleado: conceptos, manera de proceder y análisis de los resultados, sin perder de vista el objetivo último que se persigue con el diseño de la intervención (impulsar la intergeneracionalidad de la asociación) y obteniendo unos resultados y conclusiones coherentes con el proceso seguido y marcado por el modelo, así como con la realidad de la asociación OFECUM respecto a la intergeneracionalidad.

Valora positivamente el que se haya recurrido tanto a informes de la asociación como a entrevistas, conversaciones informales u la observación para conocer la realidad de OFECUM.

Como sugerencias, echa en falta un mayor número de participantes en los talleres dos y tres, y la participación en todos los talleres de la coordinadora de proyectos de la asociación. A pesar de ser conscientes de este aspecto desde un primer momento al inicio del diseño del proyecto, esto no ha sido posible realizarlo por la falta de tiempo de socios/as y de la coordinadora, y quizás también por una invitación a la participación en los talleres no lo suficientemente atractiva.

- Evaluadora 2 (véanse respuestas en Anexo 4): Valora como casi totalmente logradas las cuestiones acerca del enfoque utilizado a la hora de diseñar el

modelo de diseño de intervención social; y acerca del desarrollo completo, detallado y especializado del diseño del proyecto de intervención social.

Esta segunda evaluadora invita a reflexionar sobre cuestiones como el uso de la mirada relacional, el centrarse en lo que podemos considerar valioso para el presente o futuro o en cómo afrontar una futura evaluación del proyecto.

Además, como el diseño intencional trata de adaptar el modelo del Mapeo de Alcances a la realidad, nos invita a valorar lo que denomina *entres* (lo que quiero que suceda, lo que sucede y lo que está sucediendo), pues ello nos habla del esfuerzo de diálogo que ha tenido que realizar el facilitador para narrar la historia, es decir, para lograr comprender la exigencia del modelo e intentar ver y valorar lo que está sucediendo, a la vez que motivar y estimular a las personas de los diferentes grupos para lograr una mayor implicación de convivencia entre ellas.

- Evaluadora 3 (véanse respuestas en Anexo 5): Valora como casi totalmente logradas las cuestiones acerca del enfoque utilizado a la hora de diseñar el modelo de diseño de intervención social; pero acerca del desarrollo completo, detallado y especializado del diseño del proyecto de intervención social la valoración es un poco más negativa, aún siendo positiva, de cinco sobre siete (siendo 1 nada logrado y 7 totalmente logrado).

En cuanto a la elección del modelo (MA), considera que ha sido bien justificada, apoyándose en la bibliografía y en una correcta interpretación de los hechos.

Con respecto al desarrollo del diseño, indica un aspecto importante, pues la evaluadora tiene la sensación de que “pesa más una preocupación por justificar la aplicación de un modelo metodológico que un interés de intervención real en una situación “a resolver” dada en un colectivo concreto”. Esto ha sido en parte cierto, pues el hecho de realizar un trabajo fin de máster que debe cumplir con un formato y requisitos determinados ha condicionado el desarrollo del programa y el foco de atención del facilitador del proceso de diseño.

Entre otros comentarios de esta evaluadora, es interesante destacar el siguiente: “Percibo que el planteamiento de las cuestiones en los talleres ha resultado dificultoso de entender-afrontar a las personas participantes quizás por falta de adaptación del lenguaje o insistencia en aplicar conocimientos teóricos tal cual.” Por otro lado, “la (reducida) representatividad de los participantes hará difícil extrapolar a la generalidad de la asociación lo trabajado”. Con respecto a la dificultad de los participantes para entender-afrontar las cuestiones, es probable que esto haya sido por la falta de tiempo, lo que ha acelerado el desarrollo del proceso de diseño del programa y dificultado la comprensión de los participantes. El lenguaje se ha variado (por ejemplo, cambiando la palabra “socios” por “colaboradores”, entre otros aspectos), pero seguramente sea bueno reformular más conceptos. En cuanto a la escasa participación, las posibles causas ya han sido explicadas en respuesta al comentario de la evaluadora 1.

3.2. Análisis DAFO del diseño del proyecto

En la siguiente tabla se muestra el análisis de debilidades (D), amenazas (A), fortalezas (F) y oportunidades (O) del diseño del proyecto planteado. La matriz DAFO se ha realizado de forma individual y reflexiva por la persona facilitadora del diseño del programa, con el objetivo de introducir mejoras en el mismo.

Tabla 12. Matriz DAFO

<u>Debilidades</u>	<u>Fortalezas</u>
<ul style="list-style-type: none">- El desarrollo del programa presenta una versión reducida debido a las limitaciones de tiempo- La participación ha ido en descenso a medida que avanzaban los talleres, y la representatividad de los participantes hará difícil extrapolar a la generalidad de la asociación lo trabajado- Dificultad en los participantes para visualizar determinados pasos necesarios en las fases más avanzadas del diseño del proyecto según el MA, teniendo que ser puntualmente completadas por el facilitador con base en la interpretación del discurso de los participantes en el	<ul style="list-style-type: none">- El programa ha sido abierto a la participación de todas las personas de la asociación, que han sido las protagonistas del desarrollo del mismo- El programa parte de una iniciativa que lleva años consolidándose en la asociación- El programa ha permitido visualizar, reflexionar y debatir sobre el objetivo fundamental de la asociación; y las oportunidades y retos para lograrlo

conjunto de todos los talleres	
<u>Amenaza</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Alguna disparidad de opiniones en el seno de la asociación, por parte de los socios/as, en cuanto al avance de la intergeneracionalidad en la asociación - Que pocos/as socios/as de la asociación y jóvenes se involucren en el logro del objetivo del programa - El programa está limitado a una estructura de forma (marcada por la normativa del TFM) y tiempo que en ocasiones ha dado lugar a que éste se centre más en justificar la metodología que en el interés real de intervenir 	<ul style="list-style-type: none"> - La cooperación del facilitador y tutor del programa con otras personas o entidades que están trabajando en proyectos de intervención social similares - Compartir, por parte del facilitador y/o tutor del programa, experiencias en foros, seminarios y conferencias sobre la temática intergeneracional en proyectos de intervención social

Fuente: Elaboración propia

Parte 4. Conclusión y orientaciones para futuros proyectos en torno a la misma situación

Con respecto a algunas indicaciones a tener en cuenta para la continuidad del proyecto aquí expuesto (u otros similares), ya sea en la mejora del diseño o en la continuación de éste pasando a la fase de intervención y seguimiento, puede partirse del DAFO realizado anteriormente. Una excelente opción para visualizar esto es realizar una matriz CAME, esto es: plantearnos como sería posible corregir debilidades (C), afrontar las amenazas (A), mantener las fortalezas (M) y explotar las oportunidades (E). Planteamos a continuación los contenidos del tal matriz para el caso concreto del proyecto diseñado:

Tabla 13. Matriz CAME

<u>Corregir debilidades</u>	<u>Mantener las fortalezas</u>
<ul style="list-style-type: none">- Empezar a trabajar en el proyecto desde principios de curso para disponer de tiempo suficiente para el mejor desarrollo de éste- Hacer más atractiva la propuesta de los talleres, y de forma sencilla, para así atraer a más personas- Trabajar en el proyecto al ritmo adecuado que requiera la situación, usando un lenguaje sencillo y una metodología flexible, para que se vayan interiorizando los conceptos del	<ul style="list-style-type: none">- Mantener el programa abierto la participación de los socios/as de la asociación- Continuar trabajando en las líneas principales que lo lleva haciendo la asociación en los últimos años- Potenciar los posibles efectos indirectos positivos del desarrollo del programa (como, por ejemplo, mayor unión y entendimiento entre los participantes al desarrollarse dinámicas de grupo; fomentar que en el desarrollo del programa surjan ideas para otros

programa en los participantes	objetivos más allá del intergeneracional; etc.)
<u>Afrontar amenazas</u>	<u>Explotar las oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar, cuando sea necesario, en alcanzar el mayor consenso posible entre todos/as los socios/as de la asociación ante la visión del programa (a este respecto cuanto más alta sea la participación mejor) - Fomentar la participación de jóvenes y mayores de la asociación en el programa - Actuar con mayor flexibilidad en el desarrollo del programa para adaptar el modelo de proyecto a la realidad, y no la realidad al modelo 	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador y/o tutor del programa es proactivo con relación a su participación en foros, seminarios y conferencias sobre la temática intergeneracional - El facilitador y/o tutor del programa estrecha lazos con otras personas que están trabajando en el mismo ámbito social - Aprovechar el trabajo de estudiantes de universidad que deseen continuar colaborando en el desarrollo este programa

Fuente: Elaboración propia

Además de lo expuesto en la tabla anterior, y ya sea partiendo o no de lo escrito en este trabajo, de cara a futuros proyectos en OFECUM es deseable que se actualice un análisis sobre la situación de la asociación y de las personas que la integran, pues ésta siempre es cambiante, pudiendo variarse algunas de las expectativas, actitudes, objetivos, esperanzas o sentimientos, por citar tan solo algunos de los aspectos de los múltiples factores que pueden estar influyendo en tal situación;

dicha actualización permitirá contrastar y enriquecer el análisis realizado en este TFM.

Es recomendable, además, participar activamente en las actividades (y especialmente en las intergeneracionales) de la asociación OFECUM para conocer mejor su funcionamiento y a las personas que las integran.

Se ha de mencionar, también, que tener iniciativa e imaginación es importante para poner en práctica los conocimientos y habilidades en el desarrollo del proyecto, pues muchas de estas temáticas en ciencias sociales (y las labores profesionales relacionadas) están poco implantadas, y en ocasiones el facilitador ha de afrontar situaciones novedosas por sí sólo, o ha de saber explicar de forma sencilla a las personas de la asociación en qué consiste su labor. En este sentido, es aconsejable mantener un contacto periódico con un tutor/a que tenga experiencia en el tema intergeneracional o conocimiento en dirección y gestión de programas sociales, para que éste/a pueda orientar el trabajo y ayudar a resolver algunas dudas.

Por último, y a modo de resumen, en caso de que un alumno/a del Máster el próximo curso quiera continuar a partir de este trabajo, se pueden sugerir de forma orientativa los siguientes pasos concretos:

- a. Actualizar la información recabada en este trabajo.
- b. Elegir el tipo de modelo de proyecto de intervención social que mejor se adapte a la situación de la asociación en ese momento.
- c. En caso de ser el Mapeo de Alcances (MA) el modelo seleccionado, y si la normativa del TFM lo permite, continuar con las etapas y pasos posteriores del MA (más allá del diseño intencional), repitiendo los pasos aquí realizados que se consideren necesarios para el buen desarrollo del proyecto.
- d. Al finalizar, evaluar el trabajo realizado e indicar algunas orientaciones para la continuidad de este proyecto u otros similares.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario visión y misión

Saludos,

Le agradecería que contestara a cada una de las preguntas siguientes con el fin de permitirme redactar un borrador de declaración de visión y de misión que repasaremos luego todos/as en grupo. Si le resulta más fácil, puede contestarme de manera telegráfica (con frases cortas). Las respuestas son anónimas, así que no tenga reparo en ser tan idealista y visionario como quiera.

Aquí están las preguntas:

- 1. ¿Con qué tipo de éxito sueña usted? Imagine el contexto dentro de tres a cinco años, una vez que el programa haya cosechado grandes éxitos: ¿Qué es lo que habría cambiado?*
- 2. ¿Qué es lo que se puede hacer para contribuir a esta visión? ¿Qué se debe perfeccionar para favorecer o apoyar el logro de esta visión?*
- 3. ¿Con qué personas, organizaciones o grupos se deberá trabajar para introducir estos cambios? ¿Con quién trabajará usted más directamente? ¿Quién puede ayudarle a cumplir con su objetivo? ¿Quién puede impedirlo?*
- 4. Le ruego indique los motivos por los cuales necesitamos que estas personas, organizaciones o grupos se conviertan en nuestros colaboradores.*

Si me transmite sus respuestas de aquí al día viernes 23 de mayo, podré redactar las declaraciones antes de nuestra reunión la semana siguiente. Si tiene cualquier pregunta o comentario, no dude en ponerse en contacto conmigo (email: // tfo.). Por favor, entregue este papel con las respuestas el próximo viernes 23 de mayo o antes en la recepción de OFECUM o, si lo prefiere, puede enviármelo a mí dirección de correo electrónico.


Me complace la idea de trabajar juntos y espero verle pronto.

Anexo 2. Cuestionario de la evaluación de diseño

Hola,


Como estudiante de máster en Dirección y Gestión de Programas Sociales (Facultad de CC. Políticas y Sociología de la Universidad de Granada) estoy realizando un trabajo final consistente en el Diseño de un Proyecto de Intervención Social. Por este motivo solicito su colaboración en lo referente a la Evaluación de dicho Diseño, respondiendo a este breve cuestionario.

1. En primer lugar, y con respecto a cuál ha sido el enfoque utilizado a la hora de diseñar el proyecto de intervención social –Mapeo de Alcances- y por qué, elija el número de la escala que le parece que mejor expresa el grado de logro de las tres tareas siguientes:

	<p>Nada lograda</p>  <p>Totalmente lograda</p>
<i>La identificación de la realidad/problema social en torno al cual gira el diseño de la intervención planteada.</i>	1 2 3 4 5 6 7
<i>La justificación de realizar el diseño de una intervención social.</i>	1 2 3 4 5 6 7
<i>La explicación y justificación del tipo de modelo (Mapeo de Alcances) que se propone utilizar para el diseño de la intervención.</i>	1 2 3 4 5 6 7

1.1. En conjunto, y con respecto a cuál ha sido el enfoque utilizado (Mapeo de Alcances) a la hora de diseñar el proyecto de intervención social y las razones para ello, ¿qué valoración general puede hacer y por qué?

2. En segundo lugar, y con respecto al desarrollo completo, detallado y especializado del diseño del proyecto de intervención social, elija, el número de la escala que le parece que mejor expresa el grado de logro de las tres tareas siguientes:

	<p>Nada lograda</p>  <p>Totalmente lograda</p>
El desarrollo de cada uno de los componentes (pasos) específicos del Mapeo de Alcances.	1 2 3 4 5 6 7
El principio de verosimilitud: es decir, la adecuación del proyecto diseñado con relación a una realidad social realmente existente, localizada en una zona geográfica concreta y en la que participen agentes identificables, de modo que el proyecto diseñado sea susceptible de ser puesto en marcha.	1 2 3 4 5 6 7

<p><i>La adecuación del programa para impulsar la intergeneracionalidad dentro de la asociación</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>
---	--

2.1. *En conjunto, y con respecto al desarrollo completo, detallado y especializado del diseño del proyecto de intervención social, ¿qué valoración general puede hacer y por qué?*

3. *Por último, si tiene alguna sugerencia para la mejora del diseño del proyecto de intervención social, explíquela a continuación.*


Gracias por su colaboración

Anexo 3. Respuesta de la persona evaluadora 1

Hola,

Como estudiante del Máster en Dirección y Gestión de Programas Sociales (Facultad de CC. Políticas y Sociología de la Universidad de Granada) estoy realizando un trabajo final consistente en el Diseño de un Proyecto de Intervención Social. Por este motivo solicito su colaboración en lo referente a la Evaluación de dicho Diseño, respondiendo a este breve cuestionario.

1. En primer lugar, y con respecto a cuál ha sido el enfoque utilizado a la hora de diseñar el proyecto de intervención social –Mapeo de Alcances- y por qué, elija el número de la escala que le parece que mejor expresa el grado de logro de las tres tareas siguientes:


	<p>Nada lograda</p>  <p>Totalmente lograda</p>
La identificación de la situación social en torno a la cual gira el diseño de la intervención planteada.	1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/>
La justificación de por qué diseñar un proyecto de intervención social en torno a la situación identificada.	1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/>
La explicación y justificación del tipo de modelo (Mapeo de Alcances) que se propone utilizar para el diseño de la intervención.	2 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/>

- 1.1. *En conjunto, y con respecto a cuál ha sido el enfoque utilizado (Mapeo de Alcances) a la hora de diseñar el proyecto de intervención social y las razones para ello, ¿qué valoración general puede hacer y por qué?*

Se trata de un enfoque poco convencional en intervención social. Y todo lo que es novedoso o, relativamente novedoso, es arriesgado, sobre todo si estamos hablando de una asociación como OFECUM (de mayores, convencional y un tanto reticente al cambio). Sin embargo, has justificado de una manera bastante acertada el por qué de este enfoque frente a otro posible como el del Marco Lógico; además, has hecho un buen planteamiento en cuanto a la manera de aproximar el enfoque de MA a la situación real de la asociación y de su posición respecto a la intergeneracionalidad.

En el informe he podido identificar numerosas señales que demuestran tu conocimiento y dominio del modelo empleado, no sólo de los conceptos, sino de la manera de proceder y análisis de los resultados. Y todo ello, una vez más, sin perder de vista el objetivo último que se persigue con este tipo de intervención: impulsar la intergeneracionalidad dentro de la asociación.

2. *En segundo lugar, y con respecto al desarrollo completo, detallado y especializado del diseño del proyecto de intervención social, elija, el número de la escala que le parece que mejor expresa el grado de logro de las tres tareas siguientes:*

	<p>Nada lograda</p>  <p>Totalmente lograda</p>
<p><i>El desarrollo de cada uno de los componentes (pasos) específicos del Mapeo de Alcances.</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6 <input checked="" type="checkbox"/></p>

<p><i>El principio de verosimilitud: es decir, la adecuación del proyecto diseñado con relación a una realidad social realmente existente, localizada en una zona geográfica concreta y en la que participen agentes identificables, de modo que el proyecto diseñado sea susceptible de ser puesto en marcha.</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6 █</p>
<p><i>La adecuación del programa para impulsar la intergeneracionalidad dentro de la asociación</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6 █</p>

2.1. En conjunto, y con respecto al desarrollo completo, detallado y especializado del diseño del proyecto de intervención social, ¿qué valoración general puede hacer y por qué?

Partes de una realidad muy acertada sobre la identidad intergeneracional de OFECUM, y para ello no sólo recurre a los informes elaborados por la propia asociación sino que pretendes conocer tu propia realidad recurriendo a entrevistas, conversaciones informales, observación... Muy propio y acertado en un investigador y/o trabajador en intervención social. A partir de aquí sacas tus propias conclusiones y te decides por el enfoque del MA, justificado adecuadamente, para visualizar y reflexionar sobre lo que se hace bien o no y posibilidades para impulsar la intergeneracionalidad dentro de la asociación.

Como he comentado más arriba, demuestras conocer y dominar el modelo empleado, demuestras seguridad en lo que haces y en los posibles resultados que puedes llegar a lograr al finalizar las intervención. Una muestra de ello es cuando

decides hacer una revisión en el taller 3 de las ideas desarrolladas en el taller 2 y ante las dudas que se les plantean a los participantes sobre la utilidad del modelo.

Los resultados y conclusiones son coherentes con el proceso seguido y marcado por el modelo, así como con la realidad de la asociación OFECUM respecto a la intergeneracionalidad.

3. Por último, si tiene alguna sugerencia para la mejora del diseño del proyecto de intervención social, explíquela a continuación.

He echado en falta un mayor número de participantes en los talleres 2 y 3. Quizás deberías haber contado con un mayor apoyo por parte de la Junta Directiva para que te hubiera ayudado a dar mayor difusión de tu idea de intervención.


También he echado de menos a la coordinadora de proyectos (entre ellos los intergeneracionales) en cada una de los tres talleres, ya que considero que es una de las personas más implicadas, dentro de la asociación, en el tema intergeneracional.

Anexo 4. Respuesta de la persona evaluadora 2

Hola,

Como estudiante del Máster en Dirección y Gestión de Programas Sociales (Facultad de CC. Políticas y Sociología de la Universidad de Granada) estoy realizando un trabajo final consistente en el Diseño de un Proyecto de Intervención Social. Por este motivo solicito su colaboración en lo referente a la Evaluación de dicho Diseño, respondiendo a este breve cuestionario.

1. En primer lugar, y con respecto a cuál ha sido el enfoque utilizado a la hora de diseñar el proyecto de intervención social –Mapeo de Alcances- y por qué, elija el número de la escala que le parece que mejor expresa el grado de logro de las tres tareas siguientes:


	<p>Nada lograda</p>  <p>Totalmente lograda</p>
La identificación de la situación social en torno a la cual gira el diseño de la intervención planteada.	1 2 3 4 5 <input checked="" type="checkbox"/> 6 7
La justificación de por qué diseñar un proyecto de intervención social en torno a la situación identificada.	1 2 3 4 5 <input checked="" type="checkbox"/> 6 7
La explicación y justificación del tipo de modelo (Mapeo de Alcances) que se propone utilizar para el diseño de la intervención.	3 2 3 4 5 <input checked="" type="checkbox"/> 6 7

- 1.1. *En conjunto, y con respecto a cuál ha sido el enfoque utilizado (Mapeo de Alcances) a la hora de diseñar el proyecto de intervención social y las razones para ello, ¿qué valoración general puede hacer y por qué?*

Al evaluar con una mirada relacional, tratamos de evaluar experiencias; en ese sentido la pregunta que se hace el evaluador es: ¿ha sucedido algo que podemos considerar valioso? ¿Ha sucedido algo que en el futuro podamos considerar valioso? Haré una valoración de mi experiencia al haberme planteado el proyecto presentado como un relato con el que me he propuesto dialogar. Ya hemos dicho que el impacto interesa menos desde la óptica del Mapeo; sin embargo nos interesa conocer si se han producido señales de progreso que nos guíen a los alcances deseados.

El evaluador tiene que intentar responder a las preguntas: ¿Ha habido acciones que desencadenen procesos? ¿Han funcionado las prácticas?

2. *En segundo lugar, y con respecto al desarrollo completo, detallado y especializado del diseño del proyecto de intervención social, elija, el número de la escala que le parece que mejor expresa el grado de logro de las tres tareas siguientes:*

	<p>Nada lograda</p>  <p>Totalmente lograda</p>
<p><i>El desarrollo de cada uno de los componentes (pasos) específicos del Mapeo de Alcances.</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>

<p><i>El principio de verosimilitud: es decir, la adecuación del proyecto diseñado con relación a una realidad social realmente existente, localizada en una zona geográfica concreta y en la que participen agentes identificables, de modo que el proyecto diseñado sea susceptible de ser puesto en marcha.</i></p>	<p>1 2 3 4 5 <input checked="" type="checkbox"/> 6 7</p>
<p><i>La adecuación del programa para impulsar la intergeneracionalidad dentro de la asociación</i></p>	<p>1 2 3 4 5 <input checked="" type="checkbox"/> 6 7</p>

2.1. *En conjunto, y con respecto al desarrollo completo, detallado y especializado del diseño del proyecto de intervención social, ¿qué valoración general puede hacer y por qué?*

El diseño intencional, tomando como modelo el MA ha tratado de adaptar el modelo a la realidad; durante las prácticas se establece un diálogo entre el facilitador y las personas de los diferentes grupos que intervienen expresando sus deseos y tratando de visualizar y reflexionar sobre lo que se está haciendo.

El resultado de los talleres, en general, nos invita a valorar los entres (lo que quiero que suceda, lo que sucede y lo que está sucediendo). Todo ello nos habla de un esfuerzo de diálogo que ha tenido que realizar el facilitador para narrar la historia, es decir, de su comprensión de la exigencia del modelo y de un intento de ver y valorar lo que está sucediendo, motivando y estimulando

para lograr una mayor implicación de convivencia entre las personas de los diferentes grupos.

- 3. Por último, si tiene alguna sugerencia para la mejora del diseño del proyecto de intervención social, explíquela a continuación.*

El diseño intencional de la intervención es un primer paso para conocer a que se enfrenta Ofecum, con qué recursos cuenta y que estrategias se pueden llevar a cabo en la situación actual.


El diseño está vivo y por tanto, exige una revisión para seguir avanzando teniendo como marco teórico el MA. Por tanto tenemos por delante el desarrollo de múltiples iniciativas y la posibilidad de que esas acciones desarrollen procesos.

Anexo 5. Respuesta de la persona evaluadora 3

Hola,

Como estudiante del Máster en Dirección y Gestión de Programas Sociales (Facultad de CC. Políticas y Sociología de la Universidad de Granada) estoy realizando un trabajo final consistente en el Diseño de un Proyecto de Intervención Social. Por este motivo solicito su colaboración en lo referente a la Evaluación de dicho Diseño, respondiendo a este breve cuestionario.

1. En primer lugar, y con respecto a cuál ha sido el enfoque utilizado a la hora de diseñar el proyecto de intervención social –Mapeo de Alcances- y por qué, elija el número de la escala que le parece que mejor expresa el grado de logro de las tres tareas siguientes:

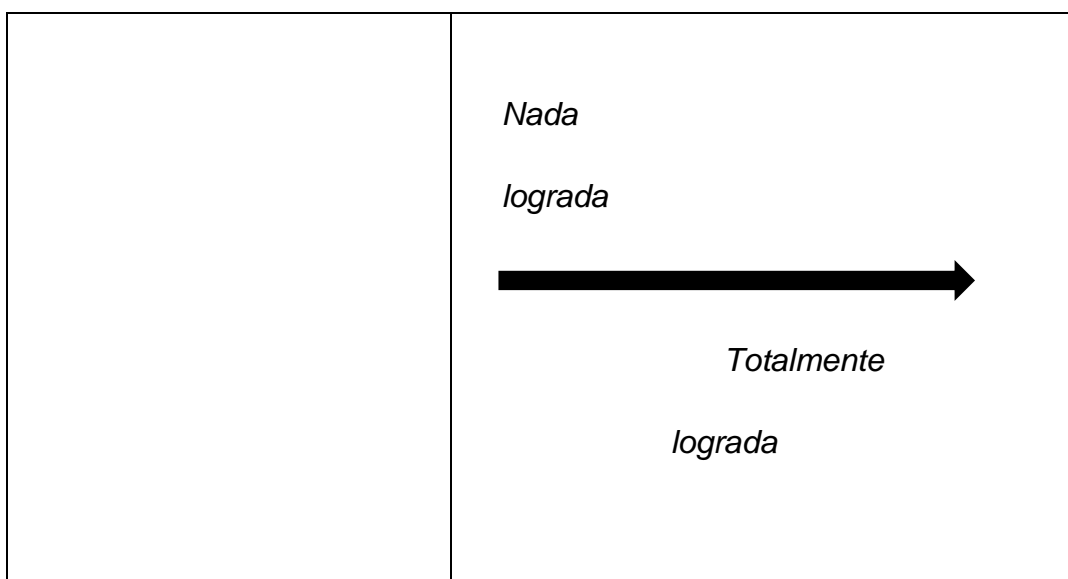
	<p>Nada lograda</p>  <p>Totalmente lograda</p>
<p>La identificación de la situación social en torno a la cual gira el diseño de la intervención planteada.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>
<p>La justificación de por qué diseñar un proyecto de intervención social en torno</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>

<i>a la situación identificada.</i>	
<i>La explicación y justificación del tipo de modelo (Mapeo de Alcances) que se propone utilizar para el diseño de la intervención.</i>	4 2 3 4 5 6 7

- 1.1. *En conjunto, y con respecto a cuál ha sido el enfoque utilizado (Mapeo de Alcances) a la hora de diseñar el proyecto de intervención social y las razones para ello, ¿qué valoración general puede hacer y por qué?*

Ha sabido explicar la justificación por la que el MA es el enfoque elegido argumentando en todo momento las razones que le hacían tomar ese camino apoyándose en la bibliografía y en su interpretación de los hechos.

2. *En segundo lugar, y con respecto al desarrollo completo, detallado y especializado del diseño del proyecto de intervención social, elija, el número de la escala que le parece que mejor expresa el grado de logro de las tres tareas siguientes:*



<p><i>El desarrollo de cada uno de los componentes (pasos) específicos del Mapeo de Alcances.</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>
<p><i>El principio de verosimilitud: es decir, la adecuación del proyecto diseñado con relación a una realidad social realmente existente, localizada en una zona geográfica concreta y en la que participen agentes identificables, de modo que el proyecto diseñado sea susceptible de ser puesto en marcha.</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>
<p><i>La adecuación del programa para impulsar la intergeneracionalidad dentro de la asociación</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>

2.1. *En conjunto, y con respecto al desarrollo completo, detallado y especializado del diseño del proyecto de intervención social, ¿qué valoración general puede hacer y por qué?*

A priori parece conocer y aplicar el modelo de MA, aunque en la práctica encuentre mayores dificultades. No obstante, la lectura se me hace entremezclada, me da la sensación que pesa más una preocupación por justificar la aplicación de un modelo metodológico que un interés de intervención real en una situación “a resolver” dada en un colectivo concreto.

3. *Por último, si tiene alguna sugerencia para la mejora del diseño del proyecto de intervención social, explíquela a continuación.*

Diferenciaría las justificaciones y proceder metodológicos de la intervención concreta realizada. Dando claridad al lector sobre la descripción de la situación de intervención y a la resolución de la misma o acuerdos tomados, conclusiones acordadas...

Percibo que el planteamiento de las cuestiones en los talleres ha resultado dificultoso de entender-afrontar a las personas participantes quizás por falta de adaptación del lenguaje o insistencia en aplicar conocimientos teóricos tal cual. La representatividad de los participantes hará difícil extrapolar a la generalidad de la asociación lo trabajado. Me falta concreción aunque es difícil mi valoración desde una simple lectura.

Le felicito por su trabajo que intuyo ha sido intenso mentalmente y que seguro a ayudado a facilitar el encauzamiento de una situación a resolver.

Las personas “nos hacemos más persona” en tanto más nos entregamos a otras, pues en la relación con los demás crecemos.

Referencias

- Ambrose, K. & equipo del Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances. (2009). *Cuaderno de Mapeo de Alcances. Una guía para la facilitación*. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Descargado de <http://campusvirtual.ugr.es/moodle/>
- Briggs, B. (2009). *Mapeando Alcances. Un Manual Práctico para el uso de Mapeo de Alcances en Procesos de Desarrollo en Comunidad*. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Descargado de <http://campusvirtual.ugr.es/moodle/>
- Crespo A. y Marco A. (2012). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. Caracas. Edición mimeografiada del autor. Descargado de <http://campusvirtual.ugr.es/moodle/>
- Earl, S., Carden, F. & Smutylo, T. (2001). *Mapeo de Alcances. Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo*. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Descargado de http://www.outcomemapping.ca/download.php?file=/resource/files/Mapeo_all%20Manual.pdf
- OFECUM (2011, febrero). *Memoria actividades año 2010*. Descargado de <http://www.ofecum.es/images/publicaciones/Memoria%20General%202010.pdf>
- OFECUM (2012, febrero). *Memoria actividades año 2011*. Descargado de <http://www.ofecum.es/images/publicaciones/MEMORIA%20General%20de%200Actividades%20%202011.pdf>
- OFECUM (2013, febrero). *Memoria actividades año 2012*. Descargado de <http://www.ofecum.es/images/publicaciones/MEMORIA%20General%20de%200Actividades%20%202012%20-2%20mayol-.pdf>

- OFECUM. *¿Qué significa y qué implica la solidaridad intergeneracional en OFECUM?* Descargado de <http://www.ofecum.es/images/IDEARIO%20Intergeneracional%20-OFECUM-.pdf>
- OFECUM (2012). *¿Quiénes somos?* Descargado de http://www.ofecum.es/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=1
- Sánchez, N. (2007). *El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos*. Visión gerencial, ISSN 1317-882, Año 6, Nº 2, pp. 328-343. Descargado de <http://campusvirtual.ugr.es/moodle/>
- Trinidad, A. (s.f.). *La lógica de la intervención social*. Descargado de <http://campusvirtual.ugr.es/moodle/>