

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



Trabajo de fin de máster

Las asociaciones no lucrativas y sus entornos: proyecto de intervención para la conexión OFECUM con el Realejo.

Fdo.: Igor Abascal Sobrino

Tutor: Mariano Sánchez Martínez

Granada, Septiembre 2014

INDICE

PARTE 1: PROBLEMA SOCIAL Y MODELO DE PROYECTO

| | |
|---|---------------|
| 1. Descripción | Pag 4 |
| 1.1 Contextualización | Pag 4 |
| 1.2 Trastornos sociales y afectación a personas y grupos | Pag 7 |
| 1.3 Justificación y legitimación del problema | Pag 10 |
| 2. Aspectos concretos del problema | Pag 13 |
| 3. Modelo de proyecto que se propone utilizar | Pag 18 |

PARTE 2: EL PROYECTO DE INTERVENCIÓN SOCIAL

| | |
|---|---------------|
| 1. Diagnóstico y definición del problema. Localización | Pag 23 |
| 2. Análisis de partes interesadas. | Pag 26 |
| 3. Análisis del problema: priorización de causas y efectos | Pag 29 |
| 4. Árbol de problemas | Pag 31 |
| 5. Análisis de objetivos | Pag 32 |
| 6. Árbol de objetivos. | Pag 33 |
| 7. Árbol de acciones | Pag 34 |
| 8. Análisis de estrategias alternativas | Pag 37 |
| 9. Estructura analítica del proyecto. | Pag 43 |
| 10. Matriz del marco lógico | Pag 45 |
| 11. Calendario | Pag 53 |
| 12. Seguimiento | Pag 56 |

| | |
|--------------------------------------|---------------|
| 13. Evaluación y viabilidad | Pag 58 |
| 13.1 Evaluación de diseño | Pag 58 |
| 13.2 Evaluación de resultados | Pag 61 |

PARTE 3: CONCLUSIONES.

| | |
|--|---------------|
| 1. Análisis DAFO del diseño propuesto | Pag 64 |
| 2. Orientaciones para futuros proyectos | Pag 68 |
| Referencias | Pag 70 |

ANEXOS:

| | |
|--|---------------|
| Anexo 1: Cuestionario Pilar | Pag 72 |
| Anexo 2: Cuestionario Elizabeth | Pag 76 |

PARTE I. PROBLEMA SOCIAL Y MODELO DE PROYECTO

1. Descripción del problema social sobre el que se propone intervenir

1.1 Contextualización

La entidad por la que ha sido encargada este proyecto es *OFECUM - Oferta Cultural de Universitarios Mayores* - una asociación cultural de voluntariado sin ánimo de lucro, fundada en 1998. Su historia está ligada al nacimiento y consolidación del “Aula Permanente de Formación Abierta” de la Universidad de Granada. El profundo éxito de ésta provocó que muchas personas mayores quisiesen algo más, pues no querían abandonar el aula porque les aportaba mucho, se sentían rejuvenecidos, más capaces y dispuestos y querían más.

De esta manera, gracias a las autoridades universitarias, se propuso primero, para recoger esta demanda de personas mayores con ganas de aprender más, la Asociación ALUMA (Asociación de Alumnos Universitarios Mayores), concebida para los ya matriculados en la Universidad. Y más tarde llegó “OFECUM”. *“Ni mejor ni peor, era otra cosa, porque la ‘Oferta Cultural de Universitarios Mayores’ tuvo que cambiar su perfil para aspirantes más heterogéneos pero todos ilusionados y necesitados”* (OFECUM, 2008, p.35)

Poco a poco se fueron incluyendo en OFECUM actividades como senderismo, tertulias, gimnasia, coro, bailes, de acuarela, de relajación, de cuenta cuentos etc. que integraron personalmente a los usuarios, con el fin de que se pudiesen conocer, se aproximasen unos a otros y estableciesen amistades. Para informar sobre dichas actividades se elaboró un calendario que, con el paso del tiempo, se transformó en una revista que se publica mensualmente, de septiembre a junio.

Durante dieciséis años las actividades han ido variando y también se han ido impartiendo cursos, como los de informática o los de inglés, dirigidos a personas mayores, que han tenido un rotundo éxito y numerosos beneficios para quienes han acudido a ellos. En resumen, OFECUM ha respondido a una necesidad presente en la sociedad, que es mantener ocupadas a aquellas personas que, que retrasarse la esperanza de vida, disponen entre 20 y 30 años sin trabajo remunerado que hay que ocupar con una nueva vida. Así, OFECUM (s.f) ha ido cumpliendo uno de sus

principales objetivos, como mencionan en su página web: *“dotar a las personas mayores de actividades o programas que aumentan la cooperación, la interacción y el intercambio entre personas de distintas generaciones y permiten a estas personas compartir sus talentos y recursos y apoyarse entre sí en relaciones beneficiosas tanto para las personas como para su comunidad.”*

OFECUM se dio cuenta de que ese colectivo de personas mayores que enriquecía su vida no debería hacerlo para consolidarse como colectivo social, para centrarse únicamente en ellas mismas, sino para dialogar con otros colectivos y mejorar así el tejido social. Así surgió el *giro intergeneracional* de OFECUM: abrir las puertas a toda persona que, aun no siendo mayor, se sintiese atraída por sus objetivos y por su trabajo. Con este motivo surgieron talleres y jornadas intergeneracionales en diferentes colegios, centros de mayores y otros lugares de la ciudad de Granada.

En todo este tiempo tuvieron varios cambios de ubicación, hasta que hace casi cinco años se establecieron en el Callejón de Pavaneras nº 3, en el barrio Realejo, en la ciudad de Granada. El barrio Realejo está situado en el centro de la ciudad de Granada, en la comunidad autónoma de Andalucía. Es uno de los barrios históricos de la ciudad, pues fue uno de los puntos centrales de la ciudad de Granada bajo el Reino Musulmán cuando el barrio era conocido como “al Ya-hud”, identificando el origen judío de los habitantes del barrio. Tras ser Granada conquistada por los cristianos pasó a llamarse Realejo.

Según las cifras ofrecidas por el padrón del ayuntamiento de Granada, en enero de 2011 había en la ciudad 272.730 habitantes, de los cuales 44.744 eran mayores de 65 años, lo que representa el 16% de la población. De éstos, 16.148 eran habitantes del barrio Realejo, y de estos últimos 3.122 eran personas de 65 o más años, lo que representaba un 19% de la población. Se ve por tanto que el porcentaje de población envejecida del barrio se encontraba ligeramente por encima de la media de la ciudad.

Tabla 1. Población total según edad por distritos Realejo-San Matías en Granada capital (Censo 2011)

| Barrios Municipales del Ayuntamiento de Granada año 2011 | Número de personas empadronada el 01/01/2011 | Edad 0 a 5 años | Edad 6 a 12 años | Edad 13 a 17 años | Edad 18 a 64 años | Edad 65 o más años |
|--|--|-----------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| San Matías-Realejo. | 16.148 | 670 | 892 | 617 | 10.847 | 3.122 |

Podemos apreciar una estructura de edad envejecida pues es una característica del centro urbano de la ciudad. Ya en 1992 Bosque Maurel se daba cuenta de ello: *“En general, en Granada se reproduce la situación característica de los núcleos urbanos europeos, cuyas áreas centrales, de añeja construcción y antigua ocupación, están dominados por población madura y vieja, por lo general de adscripción social media y alta, aunque con reductos de marginación social”* (p. 95). Y, años más tarde, Diego Sánchez (2007) afirmaba que la distribución espacial del índice de vulnerabilidad del envejecimiento demuestra que los ancianos vulnerables se concentran en los barrios del centro histórico.

Esto es una consecuencia directa de los cambios demográficos que han acontecido en el mundo occidental en las últimas décadas. Al estar la población cada vez más envejecida, por un lado porque la esperanza de vida cada vez es mayor - gracias al avance de la ciencia médica – y, por otra parte, porque cada vez la tasa de fecundidad es menor, se plantean una serie de nuevos retos cuyo afrontamiento va a requerir de la implicación de entidades como OFECUM.

1.2 Trastornos sociales y afectación a personas y grupos

La asociación OFECUM se encuentra afincada en un nuevo local desde hace ya casi cinco años y, después de todo ese tiempo, algunos de sus miembros se han dado cuenta de que la entidad está desconectada del barrio. Se sienten aislados pues ni conocen la realidad social de los vecinos del barrio ni son conocidos por ellos. Esa inquietud les ha llevado a pensar que necesitan llevar a cabo un proyecto con el fin de tratar de fomentar una de las debilidades de la asociación: el aislamiento que sienten en la nueva localización, donde no están en contacto con la gente del barrio y donde creen que podrían influir mucho más.

OFECUM ha expresado la necesidad de relacionarse con el territorio en el que se encuentran afincados para poder llegar allí donde su presencia sea útil (escuelas, centros de mayores, etc.). En palabras de Antonio Rojas, voluntario de OFECUM, adjunto a la presidencia y encargado de las relaciones exteriores de la asociación, ellos quieren intervenir sobre el barrio Realejo *“porque es lo que tienen más cerca”*, y continúa, *“en Atarfe, ¿a quién le va a interesar OFECUM? Pues lo lógico es darnos a conocer donde estamos”*. Y Antonio continúa diciendo *“El objetivo es ver cómo mejoramos el barrio, cómo identificamos los problemas del barrio y después hacer un equipo de gente, y después trasladar propuestas al ayuntamiento o donde sea. Hacer una especie de plataforma sin que tenga nada que ver con la política.”* A Antonio le gustaría lograr *“un barrio para todas las edades, donde seamos capaces de convivir eliminando los estereotipos”* (Rojas, A comunicación personal, 3 de Marzo 2014). De este discurso se desprende una intención clara de intervenir sobre los problemas sociales del barrio. La cuestión es: ¿Hasta qué punto la voz de este voluntario representa –o no- la de la entidad?

En este punto es pertinente ver sobre qué tipo de trastornos sociales podría incidir de forma más directa OFECUM. Existen una serie de trastornos sociales que estarían conectados con esta situación problemática en la que se encuentra la asociación. Uno de ellos estaría relacionado con la disminución de relaciones sociales y, en consecuencia, la disminución de actividad social asociada a las personas mayores, pues uno de los objetivos de OFECUM es mantener a las personas mayores activas, permitiéndoles formarse y educarse pero principalmente relacionarse con otras personas. Es sabido que la disminución de relaciones sociales está relacionada con el envejecimiento, pues contar con una red de

relaciones sociales influye positivamente en la salud de las personas mayores. Las investigaciones demuestran que una vida social activa, con unas buenas redes sociales y con actividad en la comunidad, protege de la mortalidad y ayuda al mantenimiento de la capacidad funcional (Mendes de León, 2001; Seeman, 1996) y la función cognitiva (Bassuk, 1999; Fratiglioni, 2000; Holtzman, 2004). Determinados rasgos del malestar propio de la edad avanzada se ven atenuados con los beneficios del ejercicio de la participación; la práctica asociativa habitual permite un envejecimiento menos traumático (Ávila-Funes, Melano-Carranza, Payette, Amieue, 2007).

Otro de los campos donde podría intervenir la asociación con su experiencia es el de las relaciones intergeneracionales, pues desde hace algunos años ha comenzado una serie de actividades destinadas a fomentar este tipo de relaciones. Vivimos en una sociedad en la que, debido a los últimos cambios acaecidos en la estructura demográfica y en la estructura del trabajo, nos encontramos con el reto de que cada vez más generaciones comparten los mismos espacios pero cada vez se relacionan menos. Por eso, OFECUM podría ayudar también a fomentar las relaciones intergeneracionales en el barrio.

Esta situación problemática en la que se encuentra OFECUM también procede de motivos externos como que no existen canales, estructuras o procesos de participación a través de los que una entidad como OFECUM pudiera conectarse mejor con el territorio y la población circundante. Este último motivo enlaza con la naturaleza asociativa de OFECUM y con trastornos sociales más amplios, como el fomento de la participación en la ciudad, los modelos asociativos en el sector no lucrativo, las intervenciones públicas y privadas en torno a las necesidades de la ciudadanía o la cultura asociativa en general etc. Son una serie de trastornos cuyo análisis, aunque sea por encima, va a ayudar a vislumbrar la situación en la que se encuentra OFECUM.

Una asociación es una agrupación de personas constituida voluntariamente para realizar una actividad colectiva estable, organizada democráticamente, sin ánimo de lucro e independiente, al menos formalmente, del Estado, los partidos políticos y las empresas. Constituir una asociación hoy en día en España es un hecho bastante común. El asociacionismo es una práctica representada a través de las instituciones españolas. En España el derecho de asociación queda legitimado en el artículo

número 22 de la Constitución Española. Y las asociaciones españolas son amparadas por la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. Esta ley es la adaptación de la primera ley reguladora del derecho de asociación de 1964, donde encontramos los orígenes del movimiento asociativo en España. Desde esa época el asociacionismo ha pasado por una serie de altibajos, hasta que a finales de los años noventa y principios de la década del 2000, con el auge de los movimientos sociales y del movimiento alter-globalización, se produce un repunte en el movimiento asociativo. OFECUM es una asociación nacida en este contexto pues fue creada en 1998.

El movimiento asociativo es uno de los medios de participación ciudadana más utilizados porque permite a varios individuos reunirse en torno a una inquietud, una necesidad o un problema y organizarse para poder incidir sobre éste. Además, ofrece un canal directo al ciudadano con el que conectarse a la administración y hacer llegar propuestas y proyectos. Esto ocurre especialmente en el caso del asociacionismo de acción social o el comunitario pero también en el cultural, como es el caso de OFECUM. El aumento de la participación ciudadana suele conllevar un aumento de la democracia en el contexto, pues al participar activamente en la sociedad se es más consciente de la realidad social y se trata de incidir más directamente en las instituciones municipales para cambiarlas.

En el contexto de crisis en el que nos encontramos actualmente la acción altruista y solidaria de los ciudadanos es sumamente necesaria para el mantenimiento del Estado de Bienestar. Asociaciones como OFECUM representan una fuerza de trabajo no lucrativo muy importante, y más teniendo en cuenta el contexto actual de crisis económica. El modelo de asociación no lucrativa permite a las asociaciones acometer una serie de actividades destinadas al servicio social del ciudadano que quitan peso económico al Estado de Bienestar al tratarse de trabajos no remunerados.

1.3 Justificación y legitimación del problema

Se ha reconocido una situación indeseable que afecta a un agente colectivo: OFECUM se siente desconectada respecto de la realidad social del territorio en el que se encuentra su sede y no es capaz de hallar los canales adecuados para incidir sobre el territorio en el que se ubica físicamente. Se trata de una situación indeseable que afecta a un colectivo concreto y que está totalmente delimitada y situada geográficamente, debido a que el proyecto está enfocado a intervenir en el barrio Realejo.

Aunque no sea exactamente lo mismo, se van a presentar como antecedente significativo a tener en cuenta los proyectos en los que OFECUM ya ha trabajado con el fin de unirse con otras asociaciones. En 2007 y en 2008 OFECUM se encargó de dos proyectos sobre las PYMAS (Pequeñas Y Medianas Asociaciones) de mayores, uno a nivel nacional y otro a nivel de Andalucía, que dieron lugar a sendos libros, *“Libro Verde de las PYMAS (Pequeñas y Medianas Asociaciones) de personas mayores.”* Y *“Libro Verde de las pequeñas y Medianas Asociaciones de personas mayores en Andalucía” sobre Pymas en Andalucía*. En ellos se recogen las debilidades y fortalezas de ambos proyectos. Uno de los apartados dentro de las debilidades trata sobre la cooperación entre asociaciones y movimientos sociales. Esto ejemplifica perfectamente algunas debilidades del proyecto que aquí se está presentando. Esta visión excluyente de la relación de las asociaciones de personas mayores con el resto de los movimientos sociales se ejemplifica en los siguientes testimonios recogidos por el proyecto de las PYMAS de mayores a nivel nacional: *“Muchas veces nos limitamos al objetivo propio de la asociación sin acometer el resto de realidades que nos rodean”; “... el conocimiento de las otras asociaciones sí que existe e incluso se hacen algunas cosas juntas; el problema es que luego cada asociación se aísla en lo suyo”* (García, López, Pérez, Rojas, Sánchez, 2008).

Podemos comparar los testimonios recogidos por el proyecto de PYMAS de mayores con algunos testimonios que se han ido recogiendo para nuestro proyecto, pues por ejemplo una socia de la Asociación de Vecinos de Realejo reconoció: *“Vivimos demasiado encerrados, cada cual en su propia asociación y así nos empobrecemos”; “Cada asociación está ensimismada con sus cosas, ya les cuesta sacar adelante sus propios proyectos como para meterse en más berenjenales”* (García, M.C, comunicación personal, 6 de Mayo de 2014). También la presidenta de

la Asociación de Vecinos afirmaba al respecto: *“Nosotros conocemos a alguna gente de otras asociaciones, pero nunca hemos tenido contacto con ellos [...] cada uno está a lo suyo”* (Cardenete, P, comunicación personal, 6 de Mayo de 2014). Esta desconexión entre PYMAS de mayores se asemeja a la desconexión que tiene OFECUM respecto a otras entidades del barrio, por eso es interesante realizar esta comparación.

Otro de los proyectos que ha llevado a OFECUM a trabajar con otras asociaciones surgió recientemente, en 2014. En este caso se trata de un proyecto cuyo objetivo es reducir las diferencias entre norte y sur, y en el que colaboran diferentes asociaciones que tienen sede en la ciudad de Granada como Agua de Coco, Madre Coraje, Calor y Café o Cruz Roja, esta última afincada en el barrio Realejo. El proyecto consiste en que OFECUM ha cedido su sala de conferencias para que, a través de una charla o una conferencia, las asociaciones expliquen en qué consisten los proyectos que están llevando a cabo actualmente. El objetivo de estas acciones es concienciar a los asistentes sobre la realidad social que encierran los proyectos de las citadas asociaciones. Es interesante tener en cuenta este proyecto porque a través de él se comparten los recursos de OFECUM con otras asociaciones de la ciudad y se establecen nuevas conexiones con otras asociaciones, a la vez que OFECUM se da a conocer a otras asociaciones.

OFECUM, como asociación, está fomentado el asociacionismo como forma de participación ciudadana, promoviendo este modelo como medio para incidir sobre los problemas sociales que le preocupan y para incidir sobre la administración y hacerle llegar sus inquietudes sobre los problemas sociales que percibe que existen. El asociacionismo es un modo de defender los derechos de los ciudadanos a través de la participación en políticas sociales. Por eso, una de las razones que justifica el proyecto que vamos a proponer es que a través de éste se fomenta el asociacionismo, la participación ciudadana y la cultura asociativa en general.

En el apartado anterior se ha explicado lo importante que son los modelos asociativos no lucrativos a día de hoy, pues representan una masa muy importante de la gente que trabaja directamente en la intervención social. La utilidad social de OFECUM como asociación no lucrativa es evidente, pues desempeña un trabajo necesario para la sociedad: este trabajo no lucrativo alivia al Estado de una carga económica a la vez que realiza una intervención directa en la sociedad. Mantener

esa masa de voluntarios es realmente importante para la continuidad del Estado de Bienestar. Uno de los objetivos del proyecto que aquí se presenta no es otro que tratar de captar más voluntarios.

La mayoría de asociaciones subsisten gracias al voluntariado y a las subvenciones que llegan a cuentagotas, ya sea desde entidades públicas como el ayuntamiento o privadas como los bancos. Las pequeñas y medianas asociaciones como OFECUM están en un constante proceso de renovación de proyectos subvencionados, de voluntarios y de socios; tratan de mantener una base económica y social que les permita subsistir como asociación. El voluntario, que es quien hace este trabajo no lucrativo, se está convirtiendo en una pieza muy importante a la hora de incidir de manera directa sobre los problemas sociales. Representa una masa de trabajo imprescindible actualmente para que las políticas sociales se puedan llevar a cabo como lo están haciendo actualmente. El bienestar social exige de la autonomía, participación y solidaridad de los miembros de la comunidad, así como del cumplimiento de los derechos sociales. Según el Anuario de la Fundación Luis Vives (Fundación Luis Vives, 2010), más del 80% de las entidades del Tercer Sector de Acción Social cuenta con personal voluntario, bien como voluntariado de base y/o como cargos directivos de la entidad. La cuarta parte de las entidades del sector lleva a cabo su actividad sólo con voluntariado. Dicha encuesta muestra que la inmensa mayoría de las entidades de acción social cuenta con personas socias voluntarias (86,8%).

Otro de los objetivos del proyecto que vamos a diseñar es conseguir nuevos socios y voluntarios para que OFECUM pueda seguir con su labor. Como hemos visto, tal logro es algo de vital importancia para cualquier asociación. Por esa razón, la captación de voluntarios y socios para OFECUM se convierte en una de las razones por las que este proyecto va a resultar de utilidad.

2. Aspectos concretos del problema en los que se centrará la intervención.

Se está planteando que existe una desconexión, un aislamiento de una entidad respecto al barrio en el que se encuentra ubicada. Este aislamiento o desconexión es recíproco, y por eso vamos a dividir los aspectos que afectan a esta situación problemática en dos grupos: por un lado, van a estar los aspectos relacionados con la necesidad de OFECUM de conocer el barrio y, por otro lado, la de ser conocidos en el barrio.

Los aspectos relacionados con la necesidad de conocer el barrio son: conocer las asociaciones del barrio, acercarse a ellas y ver si están dispuestas a colaborar y, como fin último, obtener más información sobre los problemas existentes en el barrio. Conocer las asociaciones del barrio consiste en averiguar qué asociaciones están implantadas en el barrio, primero a través del registro de asociaciones del Ayuntamiento de Granada, y, después, a través de su localización física en el barrio, para poder localizarlas y saber dónde se encuentran. En palabras de Antonio Rojas, lo primero que hay que hacer con las relaciones exteriores de OFECUM *“es mapear el barrio [...] cogeros un mapa del barrio y recorrerlo de arriba abajo viendo qué puntos pueden ser de vuestro interés”* (A, Rojas, comunicación personal, 3 de Marzo de 2014). Lo primero es conocer el territorio donde se encuentra la sede de la asociación.

Una vez hayamos localizado las asociaciones y otros puntos de interés, hace falta conocerlas, tener una primera toma de contacto para averiguar si éstas sienten esa misma necesidad de acercamiento y unión a otras entidades del barrio, y, si es así, si estarían dispuestas a hacer algo por cubrir esa necesidad. Un ejemplo sería el acercamiento hacia la asociación de vecinos del barrio. En palabras de Antonio Rojas *“Ponernos en contacto con la asociación de vecinos, tener una sentada con la presidenta, trasladarles el interés de hacer algo, cuyo objetivo final es conocer cuáles son los problemas del barrio, dar a conocer el barrio a OFECUM, y OFECUM al barrio, a través de charlas, etc”* (A, Rojas, comunicación personal, 3 de Marzo de 2014).

Después de haber localizado y contactado con las asociaciones y personas interesadas, se haría una puesta en común sobre las necesidades de cada

asociación y los problemas sociales que existen en el barrio para tener una idea más cercana sobre la realidad del barrio y poder intervenir, si es necesario. Resumiendo las palabras de Antonio Rojas, adjunto a la presidencia y relaciones exteriores de OFECUM, *“debemos consultar a todas las asociaciones y gente del barrio para ver qué problemas existen”* (A, Rojas, comunicación personal, 3 de Marzo de 2014). Para ello, a través de las asociaciones habría que barrer los núcleos de población que hay en el barrio, ver cómo son, si heterogéneos u homogéneos, e ir directamente a hablar con ellos, preguntarles directamente *“vosotros que vivís en el barrio, ¿qué problemas tenéis?”* (A, Rojas, comunicación personal, 3 de Marzo de 2014). Se trata de ver cómo afectan problemas sociales como la exclusión y discriminación de personas mayores al barrio, para poder intervenir sobre ellos a través de la asociación, ofreciendo a esas personas discriminadas y excluidas una serie de medios que les puedan sacar de esa situación.

Por otro lado, encontramos los aspectos relacionados con la necesidad de ser conocidos en el barrio. El más importante es la necesidad de renovación por parte de la asociación, pues al ser una asociación donde la mayoría de socios y voluntarios son de avanzada edad las bajas son frecuentes, debido a que sus condiciones físicas no les permiten participar por más tiempo en las actividades o simplemente porque fallecen. Ese deterioro también implica que no puedan ser miembros más activos y participativos de la asociación. En palabras de un voluntario de OFECUM: *“Claro, aquí somos la mayoría personas muy mayores y todos tenemos nuestras cosillas y nos vamos haciendo mayores y llega un día en el que la gente no se puede mover de su casa o simplemente se muere, hace dos semanas falleció una socia, por ejemplo.”*(Fernandez, Miguel, comunicación personal, 20 de Marzo 2014) Por esa razón la incorporación de nuevos miembros es un asunto de gran importancia para la asociación, y la mejor manera es atraer a nuevos socios y voluntarios que vivan en el mismo barrio en el que se localiza la asociación. Dado que, en su mayoría, los socios son personas mayores, a muchos de ellos les cuesta desplazarse, y cuanto más cerca tengan el local más probable será que estén interesados en acercarse y conocer lo que se hace allí. En palabras de Antonio, *“las únicas condiciones que ponemos para elegir el local es que esté en el centro y que sea un bajo”* (A, Rojas, comunicación personal, 3 de Marzo de 2014). Que el local se encuentre en una planta baja es para que sea de fácil acceso, pues, como hemos

dicho, al ser gente mayor, a veces tienen dificultad de movimiento: *“Algunos de nuestros socios y voluntarios tienen problemas de movilidad, por eso al local se tiene que poder acceder de manera fácil, sin escaleras u otros obstáculos que puedan dificultar la movilidad de los socios”* (A, Rojas, comunicación personal, 3 de Marzo de 2014). Que esté en el centro es necesario para captar más voluntarios y socios porque facilita su acceso. Si estuviese en uno de los extremos de la ciudad sólo se atraería gente de esa zona; sin embargo, el centro de la ciudad siempre está bien conectado con el resto de la ciudad. También hemos comentado cómo el centro de las ciudades tiene un alto porcentaje de población envejecida, y como se ha expuesto, el Realejo está situado en la zona centro.

La necesidad de captar voluntarios que trabajen y ayuden a la asociación es, sin duda, uno de los aspectos concretos más destacables que deriva de la situación problemática que estamos analizando a través de este proyecto. Como se ha comentado en el apartado anterior, la fuerza de trabajo no lucrativa es de vital importancia en nuestra sociedad para alcanzar un determinado bienestar social, y más importante si cabe en estos tiempos de crisis. El trabajo de los voluntarios de OFECUM permite a la asociación impartir una serie de clases a bajo precio, de ofrecer a colegios y centros de mayores talleres de forma gratuita etc. Sin esa fuerza de trabajo no lucrativa la asociación no podría seguir adelante.

En este punto no podemos olvidar que en el tejido asociativo las personas que participan en asociaciones lo hacen de diferentes formas y por diferentes causas, desarrollando diferentes «papeles». Por eso, algunos se van a inscribir como voluntarios, otros como socios. Algunos de estos voluntarios podrán trabajar sólo una hora a la semana, mientras que otros tendrán mayor disponibilidad de tiempo, etc.

También hay que tener en cuenta que los elementos del tejido social de una comunidad concreta (sus personas, colectivos, líderes naturales...) se relacionan entre sí establemente, con conexiones y desconexiones que forman redes de relación. Estas relaciones son muy intensas en algunas zonas de la malla de la red social mientras que son casi inexistentes en otras. Por eso, a través de este proyecto ha de verse cuáles son esas zonas de mayor conexión y de mayor desconexión, pues OFECUM se encuentra en una de esas zonas de desconexión y trata de conectarse con el tejido social del barrio. Para ello han de verse las

diferentes relaciones que existen en el barrio entre entidades y vecinos y ver si realmente todas las entidades sufren esa desconexión respecto a los vecinos del barrio o si es un problema sólo de OFECUM.

Otro aspecto de conocer el barrio relacionado con el párrafo anterior es poder conectar con entidades afincadas en Realejo, para que esas entidades tengan en cuenta a OFECUM a la hora de organizar sus actividades y, así, se compartan los recursos entre unas y otras. Quizás muchas asociaciones que se encuentran en el barrio - de saber unas de la existencia de otras - estarían colaborando con OFECUM; por eso, el que OFECUM sea conocida puede ser un paso hacia una colaboración más sólida para poder formar un tejido asociativo fuerte. Se ha percibido una falta de estructuras de comunicación entre las asociaciones, que es una de las causas por las que OFECUM se encuentra desconectada del barrio. Entidades del barrio como la asociación de vecinos no están conectadas directamente con otras entidades, y eso supone que los vecinos del barrio no sean conscientes de las formas de participación social que tienen a su alcance, y que las entidades no puedan compartir recursos y realidades para poder crecer conjuntamente. Pues las pequeñas y medianas asociaciones afrontan los mismos retos con dificultades similares para seguir adelante. Compartir experiencias enriquece a todos, haciéndolos más fuertes también individualmente. A través de ellas se fomenta la participación ciudadana pues, al trabajar diferentes asociaciones juntas, más personas conoce y se pueden interesar por las actividades que se está llevando a cabo, dado que hay una mayor difusión al compartirse los capitales sociales de las diferentes asociaciones.

Desde OFECUM ya se está trabajando con otras asociaciones con buenos resultados. El presidente de la asociación, en entrevista personal, reconoció que estaban muy contentos de poder ceder el espacio a otras asociaciones para que cuenten su experiencia, pues ha sido una primera toma de contacto que está llevando a una relación más estrecha y a un compartir los recursos poco a poco: *“Para nosotros, el que vengan aquí, nos conozcamos en persona, y nos cuenten su experiencia nos enriquece como asociación”* (Sanchez, A comunicación personal, 20 de Marzo de 2014). De momento, se trata de actos aislados, de pequeño alcance, como el invitarles una tarde a la asociación, ofrecerles difundir su información en la revista de OFECUM, o acudir a una comida benéfica. Lo que se espera es que a

partir de estas primeras colaboraciones, con el paso del tiempo, se vaya formando una unión cada vez más sólida. Por eso, a través de este proyecto queremos fomentar y potenciar todos esos pequeños actos para que acaben convirtiéndose en actividades establecidas entre asociación y barrio con una continuidad en el tiempo que puede ser muy beneficiosa para todos los colaboradores.

En general, esa relación recíproca entre el barrio y la asociación engloba todos los diferentes aspectos referentes a esta situación problemática. Son dos frentes muy claros que se deben de tener en cuenta a la hora de realizar esta intervención, pues esa relación recíproca está en el centro del problema sobre el que vamos a intervenir.

En este apartado, hemos visto cómo, por un lado, existen algunos problemas sociales en el barrio sobre los cuales puede intervenir la asociación y, por otro, cuáles son los problemas que afectan directamente a OFECUM como asociación, tales como la falta de voluntarios o la falta de participación ciudadana en el sector no lucrativo.

A continuación vamos a ocuparnos de la justificación del modelo de proyecto que se propone utilizar para después presentar el diseño del proyecto bajo la estructura del modelo elegido.

3. Modelo de proyecto que se propone utilizar

Para realizar este proyecto se ha decidido seguir el Modelo del Marco Lógico (en adelante, ML), tras analizar la situación problemática que se plantea, ver los beneficiarios implicados y sopesar las alternativas.

El Enfoque del Marco Lógico es una herramienta desarrollada para la planificación de la gestión de proyectos orientado por objetivos, que facilita el proceso de conceptualización, diseño y evaluación de proyectos, permitiendo describir de manera operativa y matricial los aspectos más importantes de un proyecto (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005). Creado originariamente para los sectores de la ingeniería y gestión de negocios, la Agencia de Desarrollo Alemana fue la encargada de trasladarlo a Europa y ponerlo en práctica. A continuación hicieron lo mismo la práctica totalidad de agencias públicas europeas y muchas otras del resto del mundo (ECODE, 2011).

El ML es un instrumento de planificación que permite estructurar los principales elementos de un proyecto, recalando los lazos lógicos entre los costos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados (Crespo, 2012). Consiste principalmente en desarrollar una estrategia de intervención basada en el principio de una cadena de relaciones de causa-efecto: costos → actividades → resultados → efectos esperados → impacto (ECODE, 2011). Este modelo permite así satisfacer tres requerimientos fundamentales de calidad típicos en cualquier proyecto de desarrollo: Coherencia, viabilidad y evaluabilidad (Crespo, 2012).

En los últimos años, el ML ha tenido una gran acogida entre las administraciones europeas y, en consecuencia, entre las españolas. Es el modelo estándar para la mayoría de administraciones, ya sea a nivel nacional, provincial o local. Esto es debido a las numerosas ventajas y virtudes que posee el ML, algunas de las cuales voy/vamos a exponer a continuación para justificar la elección de este modelo en el proceso de diseño presentado en este TFM.

Creemos que el ML encaja bien para OFECUM porque facilita el entendimiento común y una buena comunicación entre quienes toman decisiones, los responsables y las demás partes involucradas en el proyecto. Es un instrumento útil para que el equipo involucrado en un proyecto logre un consenso sobre la

concepción general del mismo (ECODE, 2011). El ML nos ofrece una serie de medios para conectar con los involucrados, viendo cómo puede darse la comunicación entre ellos, si existe algún tipo de conflicto de interés o cuáles son las afinidades entre dichos involucrados. El proyecto que voy/vamos a diseñar está pensado para ser implementado, en su mayoría, por los propios involucrados, pues ha sido encargado por OFECUM para después ser llevado a cabo mayoritariamente por ellos. Por eso, es importante que exista una buena comunicación entre todas las partes implicadas, no sólo por parte de los miembros de OFECUM sino también por parte de las otras entidades afincadas en el barrio que participan en el proyecto. Otra ventaja asociada es que el ML aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades. Asimismo, ofrece un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto (Ortegon, Pacheco y Prieto, 2005).

Otra de las razones de peso por la que este modelo es el adecuado para este proyecto es que su uso le facilitará a OFECUM la presentación del proyecto ante cualquier administración, puesto que éstas se rigen por los estándares del ML. Al adoptar el ML se facilitaría la comunicación entre las asociaciones y la administración, pues al ser el ML una manera estándar de trabajar para todos, la comunicación es más directa. Si se demuestra que el proyecto se ha cumplimentado con éxito en el Realejo, podría suceder que desde el ayuntamiento se decidiese llevarlo a cabo en otros barrios de la ciudad. A su vez, si llega a existir interés por hacer proyectos similares, el hecho de que este proyecto esté diseñado bajo el ML presenta otra ventaja: podría adaptarse más fácilmente a diseño de otros proyectos similares.

Otra de las ventajas del ML es que va a aportar linealidad y concreción necesarias a la hora de definir los conceptos y la situación problemática, aportando herramientas que facilitan la definición del problema -como el árbol de problemas- y que nos permiten tener una visión esquemática sobre cuál es el problema central en el que se centra este proyecto y cuáles son las causas y efectos asociados. En el caso del proyecto que debo/debemos diseñar –que arranca de una definición del problema difusa y compleja, pues está vinculado a diversos problemas sociales-, el ML es

fundamental de cara a poder definir los conceptos de manera clara y directa (ECODE, 2011).

El ML también nos ayuda a definir de manera clara los objetivos del proyecto, estableciendo los medios para lograr una serie de fines, expresados de forma esquemática a través del árbol de objetivos. Asimismo, el ML permite que los objetivos estén claramente relacionados con las actividades del proyecto (Sánchez, 2007). Es importante que estas actividades estén planteadas directamente para cumplir con los objetivos, puesto que comprobando esta cuestión desde el diseño del proyecto nos permite asegurar, en cierta medida, el éxito del proyecto antes de su implementación.

Otra de las ventajas del ML es que proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto. A través de la matriz del marco lógico podemos resumir y esquematizar todo el proyecto, para que de un solo vistazo tengamos una representación panorámica de lo que se abarca e incluye el proyecto, tal y como se podrá ver más adelante, en la Figura 5.

A través del ML se analiza el contexto en el que se va embarcar el proyecto y los involucrados en dicho contexto. Es importante conocer el contexto en el que se va a desarrollar el programa para poder averiguar quiénes deben ser los involucrados interesados en el proyecto. Teniendo en cuenta las recomendaciones que se dan en el ML, la asociación OFECUM se ha acercado al barrio Realejo para así poder obtener una visión realista de lo que acontece tanto en la asociación como en el barrio y ver la manera de seleccionar a los involucrados más adecuados para que este proyecto pueda intervenir con eficiencia sobre el problema planteado.

Otra ventaja del ML es que mejora la planificación del proyecto al resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y los factores externos. Desde el principio, es decir, desde el diseño del proyecto se tienen en cuenta una serie de factores externos que pueden afectar al proyecto para que una vez comience la implementación ya se hayan tomado medidas para que esos factores no se conviertan en un inconveniente para la ejecución del proyecto.

El ML suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, así como también para la interpretación de éste (Sánchez, 2005). El ML

nos ofrece una guía concreta para llevar a cabo el proyecto con el fin de lograr unos resultados concretos. Una guía que puede ser comprendida y ejecutada con facilidad por los involucrados en el proyecto. Puede que al principio les cueste un poco más ya que la utilización del ML exige tiempo y un proceso de aprendizaje acumulativo.

EL ML nos permite ver desde el principio la viabilidad del proyecto, pues al estar tan estructurado desde el diseño se pueden vislumbrar de forma aproximada cuáles son los recursos tanto humanos como económicos necesarios para llevar a cabo el proyecto con éxito.

Pero está claro que no todo son ventajas a la hora de seleccionar el ML como modelo pues también existen una serie de obstáculos asociados al uso de este modelo. Por ejemplo, puede aparecer rigidez en la dirección del proyecto cuando se absolutizan los objetivos y los factores externos especificados al comienzo. Algunas críticas hacia el modelo afirman que el principio de la causalidad propio del ML es muy rígido, no está adaptado culturalmente y no es realista como para servir de base para la planificación y gestión (ECODE, 2011). Otros critican que al utilizar el ML se aumenta el riesgo de caer en un modelo de planificación inflexible, pues a menudo se evita la modificación de los objetivos o indicadores durante la ejecución por seguir el “modelo” del ML (ECODE 2011). Para que esto no ocurra han de establecerse una serie de revisiones regulares del proyecto mediante las que se pueden volver a evaluar y ajustar los elementos claves, incluso cambiando los objetivos y los indicadores si fuese necesario.

Esta rigidez es un inconveniente que otros modelos, como el Mapeo de Alcances, no tienen, pero también esta rigidez tiene su lado positivo o es una ventaja a la hora de definir y concretar un proyecto. Aun así, no debemos olvidarnos de esta debilidad y para ello debemos reforzar aquellos elementos que pueden ser débiles al utilizar el ML, como no obviar o dar por sentado las opiniones de los involucrados y tratar de trabajar conjuntamente con ellos, y que ellos mismos nos ayuden a definir la estrategia necesaria para la intervención. Debemos potenciar la relación con los involucrados pues al tratarse de un proyecto diseñado para una asociación y un barrio concretos, los involucrados van a llevar a cabo la mayor parte del trabajo una vez se comience con la implementación.

Por último, cabe resaltar que la metodología del marco lógico es una “ayuda para pensar” y no un sustituto para el análisis creativo, es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar sucintamente diferentes aspectos del proyecto y acompañar, como guía, toda la evaluación del mismo. Pero el resultado final va depender de cómo se lleve a cabo el trabajo tanto por parte de los profesionales de lo social como por los involucrados implicados.

Sopesando en una balanza las ventajas y los obstáculos implicados en el uso del modelo del marco lógico, he/hemos considerado que el ML es el modelo de intervención que mejor se adapta para llevar a cabo el diseño del proyecto en el que este TFM se va a centrar.

Parte 2: EL PROYECTO DE INTERVENCIÓN SOCIAL

1. Diagnóstico y definición del problema

La asociación OFECUM está situada en el barrio Realejo de la ciudad de Granada. Antonio Rojas, encargado de las relaciones exteriores de OFECUM, nos ha transmitido que se sienten desconectados del barrio, que sienten una necesidad de relacionarse, involucrarse y conocer a las personas y las asociaciones del barrio en el que está situada su nueva sede desde hace tan solo cuatro o cinco años. Se sienten aislados de su entorno, pues no llegan a las personas que más cerca tienen, esto es, sus vecinos. No conocen el barrio ni son conocidos por las asociaciones u otras entidades del barrio y este hecho les plantea una situación problemática, pues sienten que si no llegan a la gente entonces no podrán cumplir su principal propósito, que es mantener a las personas mayores activas y fomentar las relaciones intergeneracionales.

El problema podría definirse como la desconexión existente entre la asociación OFECUM y el territorio en el que se encuentra afincado su local. Según Antonio Rojas: *“Llevamos aquí ya casi 5 años y apenas nos conocen en el barrio”* (Rojas, A comunicación personal, 3 de Marzo 2014). Después de que han pasado ya casi cinco años desde que se instalaron en el barrio, se han dado cuenta de que están totalmente desconectados respecto a su entorno, pues los vecinos no son conscientes de su presencia, y tampoco otras entidades afincadas en el barrio saben qué es OFECUM y dónde está situada. Simplemente tienen el local de la asociación allí pero todo funciona del local para adentro y muy pocas cosas se hacen fuera del local salvo algunos talleres que se realizan en un colegio del Realejo.

La asociación, por un lado, necesita promocionarse en el barrio para conseguir más socios y voluntarios. Esta idea parte de la necesidad de ir renovando a la gente de la asociación, pues al ser la mayoría de socios gente mayor, van falleciendo o quedándose en condiciones de movilidad reducida etc. Por otro lado, está el objetivo de OFECUM de incidir sobre problemas sociales como la exclusión y la discriminación de personas mayores. Ambos objetivos son complementarios pues al si OFECUM pudiera aumentar el número de sus nuevos socios y voluntarios, también se reduciría la exclusión y discriminación de personas mayores si esos

nuevos socios o voluntarios corren el riesgo de ser excluidos o discriminados. Esto se produciría porque desde OFECUM se están planteando una serie de estrategias y acciones destinadas a reducir este problema social desde hace ya dieciséis años durante los cuales se ha demostrada su efectividad en muchos casos reales, que son los numerosos socios y voluntarios que han evitado esta situación de exclusión. Dicho esto, no se debe suponer que en OFECUM no hay exclusión ni discriminación puesto que estos procesos no dependen tanto de dónde esté la persona – dentro o fuera de OFECUM- como de las acciones y sistemas de acciones de los que formas parte –aun involuntariamente-.

Para lograr este acercamiento, la asociación ha contactado con una serie de entidades concedoras de la realidad social del barrio para averiguar la manera de llegar a los vecinos más directamente, con la intención de ver en qué medida esa necesidad de llegar a la gente del barrio es compartida por otras entidades. Con ello, OFECUM pretende poder trabajar conjuntamente con otras entidades y con un mismo objetivo, uniendo fuerzas, juntando recursos, compartiendo las diferentes percepciones que tiene cada asociación de la realidad del barrio, para que a través del trabajo conjunto todas las asociaciones puedan mejorar individualmente, especialmente OFECUM. Se trata de crear una transversalidad con las asociaciones y otros grupos localizados en el barrio para poder establecer unos canales de comunicación y de esta manera ganar presencia y visibilidad en el lugar donde está implantada: el barrio Realejo. Y todo esto fomentando, a la vez, el movimiento asociativo como medio de participación ciudadana, y el voluntariado como medio para intervenir sobre los problemas sociales.

OFECUM, como asociación cultural, promueve la cultura en la ciudad de Granada, llegando a diferentes espacios de la ciudad como colegios, centros de personas mayores y espacios cedidos por el Ayuntamiento. Algunos de estos espacios se encuentran situados en el mismo territorio donde está ubicada su sede, es decir, el barrio Realejo, pero se trata de un número mínimo que no hace que la asociación tenga presencia en el barrio. OFECUM, como entidad, es consciente de este hecho, porque al solicitar la elaboración del proyecto una de las razones que se expusieron en las primeras reuniones con Antonio Rojas, encargado de las relaciones exteriores de OFECUM, fue la convicción de que la entidad no es conocida en el barrio. A su

vez, cuando ha habido un acercamiento hacia otras personas o entidades del barrio, la mayoría desconocían de la existencia de OFECUM.

Actualmente, con cierta timidez, OFECUM ha ido relacionándose con otras entidades del barrio, como el Colegio José Hurtado, situado en la Calle Molinos del Realejo, con el que están llevando a cabo, desde hace unos años atrás, una serie de talleres de relajación, de cuenta cuentos y un huerto. El éxito de esta última actividad ha sido tal que, por ejemplo, en una lona situada en la entrada al colegio en la que se citan todas las ventajas que tiene un colegio se puede leer bien claro “huerto urbano”. Parece que se ha formado una colaboración sólida entre una entidad del barrio como es el Colegio José Hurtado y OFECUM, una alianza que se debe fomentar en este proyecto puesto que es una de las entidades afincadas en el barrio que ya estaban trabajando con OFECUM antes de que surgiese la idea de realizar este proyecto. Aunque cabe matizar que según la actual presidenta de la asociación de vecinos, Piedad Cardenete, que fue profesora de ese mismo Colegio, la mayoría de niños que acuden al Colegio Jose Hurtado *“no son del barrio, en este barrio cada vez hay menos niños”* (Cardenete, P, comunicación personal, 6 de Mayo de 2014).

Otro de los tímidos acercamientos ya realizados por parte de OFECUM hacia una entidad afincada en el barrio es su relación con Cruz Roja, enmarcada dentro del proyecto para reducir diferencias entre norte y sur, en el que OFECUM cede su sala de conferencias a otras asociaciones para contar sus experiencias. Esta colaboración también interesa al proyecto por el afán de OFECUM de incluir a Cruz Roja como entidad colaboradora. Así, puede verse cómo, por un lado, existe una desconexión de la asociación respecto al barrio y, sin embargo, por otro lado, ya se han producido acercamientos hacia el barrio, aunque haya sido sin la intención de conocer y ser conocidos por el barrio; aun así, son unos acercamientos que este proyecto debe tener en cuenta y fomentar.

En términos generales este proyecto es una manera de ayudar a lograr que OFECUM lleve a cabo su labor ganando más presencia en su entorno geográfico y social más inmediato (escuelas, centros de mayores, etc.) de modo que pueda cumplir mejor su objetivo de lograr una sociedad con menos discriminación, exclusión y prejuicios sociales, sobre todo con relación a las personas mayores.

2. Análisis de partes interesadas

Para realizar el análisis de las partes interesadas, se fue contactando individualmente con diferentes personas, pertenecientes a entidades del barrio, con potencial de ser beneficiarios del proyecto. Una vez establecido el contacto a través de una serie de reuniones individuales se formó un equipo de trabajo a partir de una reunión a la que acudieron diferentes partes interesadas. En dicha reunión se trató de recoger las diferentes opiniones, necesidades y quejas de quienes, en principio, parecían tener un interés más directo en la posible realización de un proyecto en torno a la problemática explicada en el apartado anterior. En dicha reunión se recogieron los puntos de vista de las partes interesadas de modo que pudieran ser tenidos en cuenta a lo largo del proceso de diseño. A continuación expondremos de qué partes interesadas estamos hablando; lo haremos por orden de importancia y grado en el que el problema les afecta.

Los principales interesados son los miembros de la asociación OFECUM, pues es a ellos a quienes les afecta directamente el problema y son ellos los que lo han percibido como una necesidad para el desarrollo y progreso de la asociación. En este sentido, hemos tratado de constatar si esa necesidad percibida en OFECUM había surgido ya como tal por otras asociaciones o personas del barrio Realejo. En palabras de Ángel Sánchez presidente de la asociación, *“Estaría muy bien poder contar con más gente del barrio pues nuestro objetivo es llegar a cuanta más gente mejor”*. Y sigue *“Además, dado que la mayoría de socios son personas mayores y están un poco ‘cascaditos’ cuanto más cerca tenga el local, mejor”* (Sanchez, A comunicación personal, 20 de Marzo de 2014). En OFECUM creen en el principio de ayudar para ser ayudados: ellos necesitan nuevos socios pero también los socios necesitan de los beneficios que les reportaría pertenecer a la asociación.

El primer contacto exterior a OFECUM fue con la Asociación de Vecinos del Realejo, pues una de las voluntarias de OFECUM pertenece a la junta directiva de esa asociación y, a través de ella, se hizo más fácil el acceso y la comunicación entre ambas asociaciones, estableciéndose un punto importante de conexión con el barrio. Tras una reunión con los miembros de la asociación de vecinos, estos comentaron que realmente no se habían planteado la necesidad de unirse con otras asociaciones o entidades del barrio pero enseguida vieron los beneficios que les

aportaría a ellos colaborar con otras entidades del barrio y expresaron su total disponibilidad hacia el proyecto. Cabe tener en cuenta también que mostraron una pequeña resistencia dudando de la viabilidad del proyecto por considerar difícil unir a diferentes personas y asociaciones del barrio. La Asociación de Vecinos ya ha vivido la experiencia de querer asociar a más gente e implicarla en las actividades de la asociación: *“Nosotros siempre estamos dispuestos a colaborar, pero otras personas, los demás, quién sabe, cada uno se preocupa sólo de sus propios asuntos en este barrio”* (Cardenete, P, comunicación personal, 6 de Mayo de 2014). Esta pequeña resistencia ha de tenerse en cuenta a la hora de implementar el proyecto; ahora bien, esa experiencia es una justificación más de por qué este proyecto debe llevarse a cabo. De esta manera, se percibe cómo las asociaciones no llegan realmente a las personas del barrio, ya no es sólo que OFECUM es incapaz de conectar con el barrio sino que a otras asociaciones también les sucede lo mismo, según el punto de vista de la Asociación de Vecinos.

Otra de las entidades interesadas en el proyecto es la asociación “Andaluces por la paz y la solidaridad”, que está situada en la calle Santiago del barrio Realejo. Fue también contactada y pudimos confirmar que se trata de otra entidad que podría verse beneficiada con el proyecto. Ellos no conocían la asociación OFECUM y tampoco percibían como necesidad unirse con otras entidades del barrio, pero los miembros con quienes hablamos se mostraron receptivos a colaborar con el proyecto en un futuro. Están dispuestos a colaborar pero finalmente no han mostrado un interés muy alto en involucrarse en el proyecto; no obstante, esta entidad es una de las beneficiarias potenciales ya que se encuentra en el barrio, y tiene objetivos en común con OFECUM. Otra de las entidades –parte interesada- es “Cruz Roja”; tiene su sede de Granada en la calle Cuesta Escoriaza del barrio Realejo y ya conoce a la asociación OFECUM, con la que ha trabajado en otro proyecto. En Cruz Roja se muestran receptivos con el proyecto, aunque dijeron estar centrados en proyectos más macro, es decir, a nivel de la comunidad autónoma de Andalucía y nacionales; sin embargo, están abiertos a colaborar en proyectos más locales.

La sede de la ONG “Acción en Red” se encuentra situada en la calle Enriqueta Lozano, en el barrio Realejo. Sin embargo, no conocen OFECUM y hasta el momento no se han mostrado muy partícipes con el proyecto pero al ser una

asociación que tiene presencia nacional y estar en el barrio su incorporación podría ser interesante.

Hasta el momento no se ha contactado con más entidades del barrio ya que o bien se desconoce la existencia de tales entidades o hemos considerado que se trata de posibles partes que podrían unirse al proyecto más adelante como espacios culturales, como es el caso del “Teatro Alhambra” u otros lugares ligados a la cultura en el barrio –no olvidemos que OFECUM, como asociación cultural, contempla como uno de sus fines contribuir a fomentar la cultura en la ciudad de Granada.

Hemos situado en contexto a los involucrados que van a participar en este proyecto. Es importante conocer sus inquietudes, debilidades, conflictos de intereses etc. Se han llegado a conocer parte de éstas pero dada la magnitud del proyecto hubiese hecho falta mejorar el método para acercarse a los involucrados, pues es cierto que se han realizado una serie de entrevistas y un grupo de discusión pero lo ideal hubiese sido haber podido tratar más directamente con algunos de estos involucrados. Esto puede ser una de las debilidades del proyecto.

3. Análisis del problema: priorización de causas y efectos

Para un análisis profundo del problema se convocó a las partes interesadas a una reunión en el local de la asociación OFECUM. Durante esta reunión se expuso el problema y se analizaron las posibles causas y efectos con los que más tarde se elaboró el árbol de problemas. Siguiendo la pauta habitual exigida por el modelo del Marco Lógico, dividimos las causas y efectos en directos e indirectos.

El problema central establecido para este proyecto es la desconexión existente entre la asociación OFECUM y el barrio Realejo; este problema central responde a una serie de causas y efectos que vamos a ir introduciendo a continuación.

La primera causa directa que se apunta es el aislamiento de OFECUM en el barrio, pues como causa de ese aislamiento OFECUM sufre la citada desconexión. Las causas indirectas relacionadas con ésta son tres. La primera es la llegada reciente de OFECUM al barrio, pues al establecerse la asociación recientemente en el barrio todavía no ha tenido suficiente tiempo ni de ser conocida ni de conocer el barrio. La siguiente causa que explica el aislamiento de OFECUM es que los vecinos del barrio no han mostrado interés en asociarse a OFECUM. La tercera causa indirecta relacionada con el aislamiento de la asociación es que no existen canales de comunicación entre OFECUM y el barrio; esta inexistencia de canales de comunicación impide que haya habido una comunicación directa entre OFECUM y el barrio provocando, en cierto modo, el citado aislamiento. Estas causas están conectas con el efecto directo de que OFECUM no es conocido por los vecinos ni por entidades del barrio, lo que, a su vez, tiene dos efectos indirectos: por un lado, la existencia de menos personas mayores activas y menos relaciones intergeneracionales en el Realejo y, por otro lado, que menos socios y voluntarios de OFECUM proceden del barrio Realejo. Estos dos efectos son complementarios: cuantos menos socios y voluntarios procedentes del Realejo hay en OFECUM, de algún modo habrá menos mayores activos y menos relaciones intergeneracionales en el barrio. Vemos así cómo el aislamiento de OFECUM provoca directamente que la asociación no sea conocida en el barrio, lo cual tiene como consecuencia directa que haya menos socios y voluntarios, lo que a su vez repercute en una disminución del número de personas mayores activas y de las oportunidades de mantener relaciones intergeneracionales en el barrio.

La segunda causa directa del problema central es que, hasta ahora, no se ha mostrado, de modo específico, un interés por parte de OFECUM ni en conocer ni en hacerse conocer el barrio. Esta causa directa viene explicada por tres causas indirectas: la primera es la preocupación de OFECUM por lo que ocurre dentro de su sede y no por el territorio en el que está implantada. Al preocuparse fundamentalmente de lo que ocurre en su sede, en su propio mundo, la asociación ha olvidado mirar hacia fuera. Otra causa indirecta es la preocupación de entidades del barrio sólo por sus propios proyectos, causa que está conectada con otra: no ha habido entidades en el barrio que se hayan acercado a OFECUM. Al igual que OFECUM no se preocupa por lo que ocurre fuera de su sede, otras entidades tampoco lo hacen. Podemos ver cómo la causa directa se explica, por un lado, por la falta de contacto entre OFECUM y el barrio y viceversa. El efecto directo conectado con esta causa es que los problemas sociales existentes en el barrio, como la exclusión o discriminación de personas mayores, están más desatendidos. Un efecto indirecto de la misma es que existe un número más alto de personas mayores excluidas o discriminadas en el barrio Realejo. Podemos ver cómo el hecho de que OFECUM no se preocupe por conocer el barrio ni ser conocida en el barrio tiene cómo efecto directo que ciertos problemas sociales estén más desatendidos al no poder OFECUM incidir sobre ellos, provocando indirectamente una menor capacidad del barrio para actuar frente a problemas tales como la exclusión o la discriminación de personas mayores en el barrio Realejo.

La tercera y última causa directa que hemos podido concluir que afecta al problema central es la carencia de estructuras de conexión entre las entidades del barrio, cuya causa indirecta es la débil/nula cultura de trabajo asociativo en red en el barrio. Estas causas tienen como efecto directo que OFECUM no ha podido conectar con otras entidades del barrio, con el efecto indirecto de la inexistencia –o, cuando menos, la debilidad- de un movimiento asociativo fuerte en el barrio Realejo. Al no haber estructuras de conexión entre las entidades del barrio, éstas no han tenido contacto entre ellas, lo cual provoca que no se haya dado un movimiento asociativo fuerte en el barrio.

4. Árbol de Problemas.

El árbol de problemas es una herramienta que ofrece el marco lógico para presentar de forma esquemática el problema central, las causas que lo causan, y los efectos que son causados como consecuencia de este problema principal.

A continuación en la figura 1 se muestra el árbol de problemas que se lee de abajo hacia arriba. Abajo están las causas indirectas seguidas por las causas directas que afectan al problema central, situado en el medio del árbol, siguiendo hacia arriba se presentan los efectos directos y después los efectos indirectos.

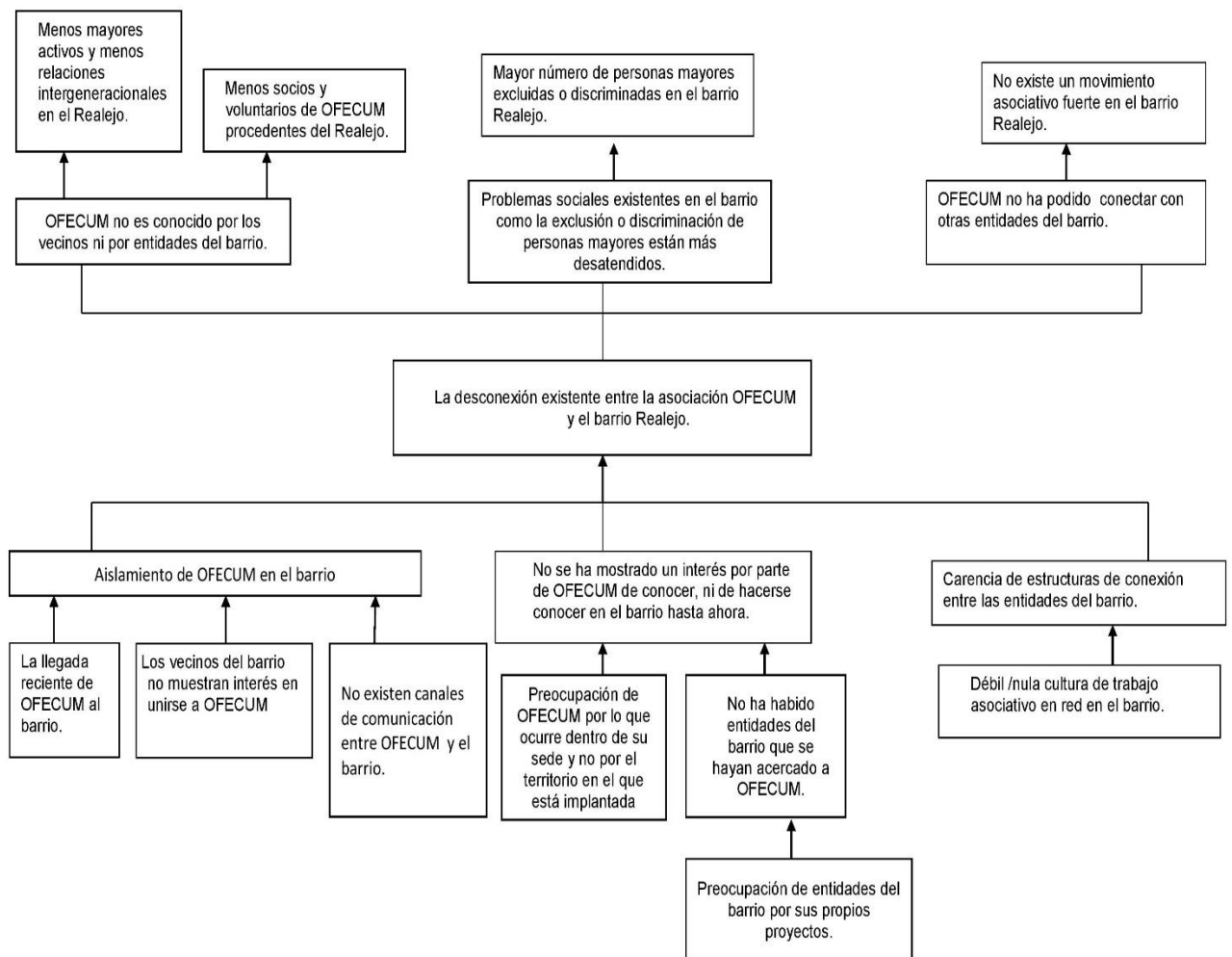


Figura 1: Arbol de Problemas.

5. Análisis de Objetivos

El análisis de objetivos permite describir la situación futura que se desea lograr una vez resueltos los problemas planteados en el árbol de problemas. En la práctica, el análisis consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos, deseables y realistas.

El objetivo general de este proyecto es que la asociación OFECUM esté conectada con el barrio Realejo, que es uno de sus espacios de intervención. Este objetivo representa el aspecto positivo del problema central.

Para desglosar este objetivo general se han establecido una serie de objetivos específicos que responden a los medios y fines que ofrece este proyecto para lograr dicho objetivo principal. Estos medios están directamente conectados con las causas del problema central y los fines están conectados con los efectos que provoca el problema. Los medios están divididos en medios fundamentales y en medios de segundo nivel y los fines se dividen en directos e indirectos.

El primer objetivo específico que representa un medio fundamental es conseguir que OFECUM tenga una mayor visibilidad y presencia en el barrio, lo que está conectado con tres medios de segundo nivel directamente relacionados con las causas indirectas. Estos medios son que OFECUM continúe con la sede en el mismo barrio, que los vecinos del Realejo estén interesados en asociarse en OFECUM y que existan canales de comunicación entre OFECUM y el barrio. Estos medios están establecidos para lograr el fin directo de que OFECUM sea conocido por los vecinos y por otras entidades del barrio y, en última instancia, los fines indirectos de que haya más personas mayores activas y más relaciones intergeneracionales en el barrio Realejo y más socios y voluntarios de OFECUM procedentes del Realejo. Vemos como los objetivos específicos están conectados entre sí pues son medios para lograr ciertos fines; el hecho de que OFECUM consiga tener mayor visibilidad tiene como fin que la asociación sea conocida por los vecinos y otras entidades del barrio.

El segundo medio fundamental que se apunta para cumplir con el objetivo general es que OFECUM se interese por conocer y hacerse conocer en el barrio; este medio

está conectado con que OFECUM se preocupe por lo que ocurre en el territorio donde se encuentra su sede y con que algunas entidades del barrio se acerquen a OFECUM –y para que este acercamiento sea posible es necesario que las entidades no se preocupen solo de sus propios proyectos.

Estos medios son los necesarios para alcanzar el fin directo que representa el objetivo específico de que algunos problemas sociales existentes en el barrio como la discriminación y exclusión de personas mayores estén mejor atendidos, que son medios para lograr el fin directo de que se reduzca el número de personas mayores excluidas o discriminadas en el barrio. Si OFECUM es conocido y conoce el barrio, entonces va a ser capaz de poder intervenir directamente sobre ciertos problemas sociales como la exclusión y discriminación de personas mayores, logrando que haya menos personas en el barrio que padezcan dichos problemas sociales.

El tercer y último medio fundamental que se propone para lograr el objetivo general es la instauración de estructuras de conexión entre las entidades del barrio, que depende en parte de que se pueda aumentar la cultura de trabajo asociativa en el Realejo. Estos medios están establecidos para lograr el fin directo de que OFECUM mantenga relaciones y colabore con otras entidades del barrio, lo que indirectamente podría ayudar a conseguir que aparezca un movimiento asociativo fuerte en el barrio.

6. Árbol de Objetivos.

El árbol de objetivos es una herramienta que dota el marco lógico y que está conectada con el árbol de problemas. En este árbol se puede observar de forma esquemáticas los objetivos específicos que son los medios para alcanzar el objetivo principal y los objetivos específicos que constituyen fines que se deben alcanzar para lograr el objetivo central.

En la figura 2 podemos encontrar el árbol de objetivos detallado. Se lee de arriba hacia abajo, abajo del todo podemos encontrar los medios de segundo nivel que están contactos con los medios fundamentales para lograr el objetivo central, que

aparece en el centro del árbol. Arriba del todo están los fines directos e indirectos.

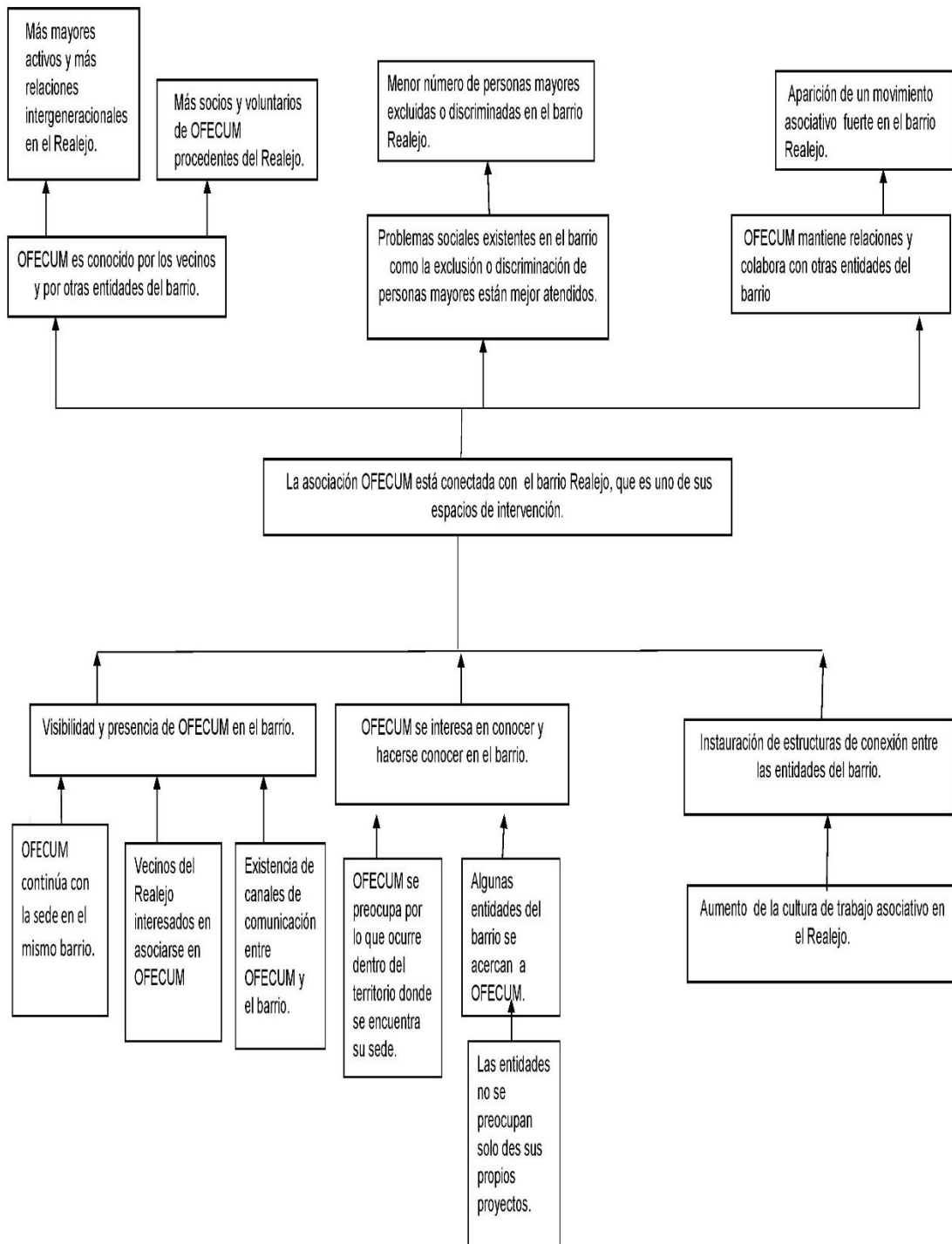


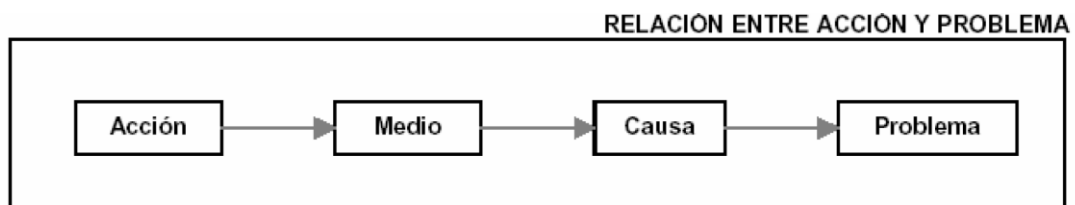
Figura 2: Árbol de objetivos.

7. Árbol de acciones

Mediante la identificación de acciones se operacionalizan los medios, es decir, se definen las acciones concretas tendientes a materializarlos. Por ejemplo, si el medio es “existencia de canales de comunicación entre OFECUM y el barrio”, una de las acciones para operacionalizar este medio sería una “creación de lista de correo y agenda de teléfonos de asociaciones del barrio”.

Los medios que se deben operacionalizar son los que están en la parte inferior del árbol de objetivos. Es decir, aquellos que no tienen otro medio que los genere y están en correspondencia con las causas independientes situadas en la parte más baja del árbol de problemas (Crespo 2012).

“La forma más práctica de operacionalizar un medio es definir, en primer lugar, varias acciones para cada medio y, luego, establecer una relación lógica de coherencia entre causa, medio y acción, expresada en la siguiente forma: la existencia de un problema se explica por la existencia de una causa; para hacer efectivo este medio se debe identificar una acción que lo operacionalice, tal y como se observa en el siguiente esquema.” (Crespo 2012, p. 31)



Fuente: ILPES, Área de proyectos y programación de inversiones.

A continuación en la figura 3 se presenta el árbol de acciones en el que se muestra de forma esquemática las actividades que se van a llevar a cabo en el proyecto, que están. Abajo podemos encontrar las actividades que están conectadas con cada uno de los medios que sirven para alcanzar el objetivo principal y que se sitúan en los recuadros de arriba del cuadro.

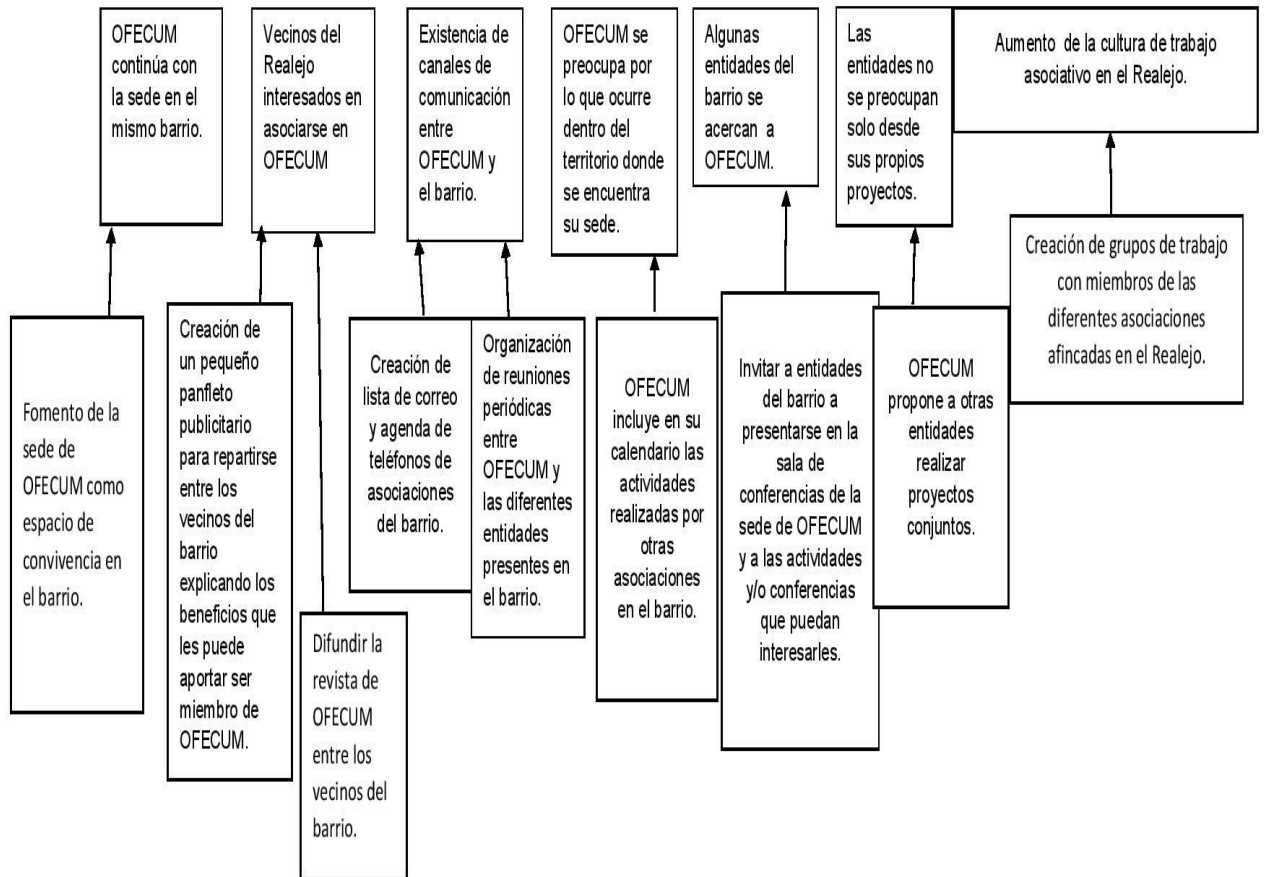


Figura 3: Árbol de acciones.

8. Análisis de estrategias alternativas

El análisis de alternativas consiste en la distinción y evaluación de las diferentes acciones o formas de solucionar el problema. Para ello, se parte del árbol de acciones y se configuran las alternativas viables y pertinentes.

El análisis de estrategias alternativas consiste en la identificación de las distintas tácticas posibles para alcanzar los objetivos a través de la postulación de acciones viables y oportunas (Crespo, 2012). Éstas van a ser clasificadas como complementarias, excluyentes y fuera del dominio del grupo responsable del proyecto. Las primeras son factibles en conjunto, por lo que pueden agruparse en torno a la solución del problema. Las acciones complementarias se agrupan para configurar una alternativa; luego se analiza cada alternativa desde los puntos de vista de su factibilidad física, técnica, presupuestaria, institucional y cultural.

En cuanto a las acciones que se proponen en el proyecto encontramos dos que son excluyentes entre sí, que son “Creación de un pequeño panfleto publicitario para repartirse entre los vecinos del barrio explicando los beneficios que les puede aportar ser miembro de OFECUM” y “Difundir la revista de OFECUM entre los vecinos del barrio”: realizar una de las dos acciones sería suficiente para conseguir el medio al que responden. Por otro lado, llevar a cabo las dos actividades supondría un innecesario gasto de tiempo y dinero para OFECUM.

También cabe resaltar que una acción como la “Creación de grupos de trabajo con miembros de las diferentes asociaciones afincadas en el Realejo” podría ser excluyente si, por ejemplo, desde las asociaciones del Realejo ya se hubiesen creado dichos grupos de trabajo.

Dicho esto, y teniendo en cuenta las acciones que pueden ser excluyentes, llegamos a la conclusión de la existencia de cuatro estrategias alternativas, las cuales se diferencian la primera y la tercera de la segunda y la cuarta por ser la segunda acción diferente, creación de un pequeño panfleto frente a difundir la revista. Y la primera y la segunda alternativas se diferencian de la tercera y la cuarta por tener incluida la acción que se refiere a la creación de grupos de trabajo con miembros de las diferentes asociaciones afincadas en el barrio:

| Primera estrategia alternativa |
|--|
| Fomento de la sede de OFECUM como espacio de convivencia en el barrio. |
| Creación de un pequeño panfleto publicitario para repartirse entre los vecinos del barrio explicando los beneficios que les puede aportar ser miembro de OFECUM. |
| Creación de lista de correo y agenda de teléfonos de asociaciones del barrio. |
| Organización de reuniones periódicas entre OFECUM y las diferentes entidades presentes en el barrio. |
| OFECUM incluye en su calendario las actividades realizadas por otras asociaciones en el barrio. |
| Invitar a entidades del barrio a presentarse en la sala de conferencias de la sede de OFECUM. |
| OFECUM propone a otras entidades realizar proyectos conjuntos. |
| Creación de grupos de trabajo con miembros de las diferentes asociaciones afincadas en el Realejo. |

| Segunda estrategia alternativa |
|--|
| Fomento de la sede de OFECUM como espacio de convivencia en el barrio. |
| Difundir la revista de OFECUM entre los vecinos del barrio. |
| Creación de lista de correo y agenda de teléfonos de asociaciones del barrio. |
| Organización de reuniones periódicas entre OFECUM y las diferentes entidades presentes en el barrio. |
| OFECUM incluye en su calendario las actividades realizadas por otras asociaciones en el barrio |

| |
|--|
| Invitar a entidades del barrio a presentarse en la sala de conferencias de la sede de OFECUM |
| OFECUM propone a otras entidades realizar proyectos conjuntos. |
| Creación de grupos de trabajo con miembros de las diferentes asociaciones afincadas en el Realejo. |

| Tercera estrategia alternativa |
|--|
| Fomento de la sede de OFECUM como espacio de convivencia en el barrio. |
| Creación de un pequeño panfleto publicitario para repartirse entre los vecinos del barrio explicando los beneficios que les puede aportar ser miembro de OFECUM. |
| Creación de lista de correo y agenda de teléfonos de asociaciones del barrio. |
| Organización de reuniones periódicas entre OFECUM y las diferentes entidades presentes en el barrio. |
| OFECUM incluye en su calendario las actividades realizadas por otras asociaciones en el barrio |
| Invitar a entidades del barrio a presentarse en la sala de conferencias de la sede de OFECUM |
| OFECUM propone a otras entidades realizar proyectos conjuntos. |

| Cuarta estrategia alternativa |
|---|
| Fomento de la sede de OFECUM como espacio de convivencia en el barrio. |
| Difundir la revista de OFECUM entre los vecinos del barrio. |
| Creación de lista de correo y agenda de teléfonos de asociaciones del barrio. |

| |
|--|
| Organización de reuniones periódicas entre OFECUM y las diferentes entidades presentes en el barrio. |
| OFECUM incluye en su calendario las actividades realizadas por otras asociaciones en el barrio |
| Invitar a entidades del barrio a presentarse en la sala de conferencias de la sede de OFECUM |
| OFECUM propone a otras entidades realizar proyectos conjuntos. |

De las cuatro estrategias, hemos decidido, en primer lugar, descartar la tercera y la cuarta que son las que no incluyen la acción “Creación de grupos de trabajo con miembros de las diferentes asociaciones afincadas en el Realejo”, a pesar de que pueda ser excluyente, puesto que, por lo que se ha investigado hasta ahora, parece no haber grupos de trabajo conjuntos entre diferentes asociaciones afincadas en el Realejo. Pero cabe tener en cuenta estas dos alternativas en el caso de que se demostrase que sí existen tales grupos de trabajo integrados por diferentes asociaciones del barrio.

Nos quedan entonces dos alternativas a elegir; se diferencian porque incluyen dos acciones excluyentes: “creación de panfletos” y “difundir la revista entre los socios del barrio”. Estas acciones son excluyentes porque realizar ambas sería inviable económicamente para OFECUM por los elevados costes asociados. Por eso, a la hora de elegir entre las dos acciones hemos optado por la creación de panfletos, menos costosa pero que cumple adecuadamente con la función asignada. Entonces la estrategia elegida es la que hemos denominado como primera estrategia alternativa, que se refleja en la primera de las tablas expuestas anteriormente.

Esta estrategia permite ver cómo el grado de interdependencia entre las acciones es bastante alto pues todas las acciones están orientadas a solucionar el problema central, que es la desconexión entre OFECUM y el barrio Realejo.

Si se analiza la estrategia en términos de costes financieros y técnicos, cada una de las acciones planteadas puede llevarse a cabo sin incurrir en gastos inasumibles y sin tener que contratar personal técnico extra para ello. Ninguna de las acciones planteadas va a suponer un gran desembolso económico por parte de la asociación,

pues son acciones que van a llevarse a cabo desde la asociación con los recursos ya disponibles. La única acción que podría acarrear gastos un poco elevados puede ser la impresión de panfletos pero al tratarse de octavillas de una sola página el presupuesto para ello no será muy elevado y entra dentro de lo que se puede permitir OFECUM. Además, al ser OFECUM una asociación con un buen número de voluntarios, a través del voluntariado podría formarse un equipo técnico sin coste económico que podría evitar, por ejemplo, incurrir en gastos asociados al diseño del panfleto.

En cuanto al grado de aceptación por parte de los beneficiarios, parece que existe cierto interés por que el proyecto se desarrolle principalmente desde los involucrados que pertenecen a OFECUM pero habría que tener en cuenta el posible desinterés por participar por parte de algunos de los involucrados. Debe tenerse en cuenta que pueden existir conflictos de intereses entre los involucrados o simplemente falta de interés o participación de algunos de ellos; habría que tratar de fomentar directamente la participación de todos los involucrados y resolver conflictos de intereses en el caso de que surjan.

Por otra parte, la estrategia que se plantea cumple con los requisitos de viabilidad y sostenibilidad exigidos para que el proyecto pueda implementarse y mantenerse a lo largo del tiempo. La viabilidad hace referencia a la posibilidad real de ejecutar el proyecto, mientras que la sostenibilidad se refiere a la continuidad de los aspectos positivos de éste, una vez haya sido concluido. La sostenibilidad tiene que ver con la continuidad de las acciones y de los cambios acarreados por esas acciones; es importante que en el proceso de implementación se puedan ver los cambios acontecidos a través de las acciones. Por eso, la sostenibilidad se podrá alcanzar más mediante compromisos formales que a través de la implicación voluntaria de los involucrados. La viabilidad también iría de la mano de esos compromisos formales: es importante que haya un compromiso formal por parte de los involucrados antes de la implementación y que se vea con claridad que es un proyecto que puede ser ejecutado con los medios que se poseen para ello.

También ha de tenerse en cuenta la compatibilidad del proyecto con prioridades de un sector o un programa. Después de haber conocido la asociación en profundidad se puede afirmar que este proyecto es compatible con los que ya se están llevando a cabo por OFECUM. Se ha averiguado que no se está ejecutando un proyecto de

características similares y que los proyectos que ya se están llevando a cabo no intercederían con este proyecto sino que serían complementarios. Un ejemplo de esto es el proyecto que OFECUM dedica a reducir las diferencias de desarrollo entre norte y sur, y en el que se está invitando a diferentes entidades, y, como hemos dicho antes, una de ellas es del barrio, lo cual ha facilitado la comunicación con esta entidad sobre el proyecto que aquí se presenta.

En cuanto a los recursos que requiere este proyecto entran en la capacidad presupuestaria de OFECUM sin que se tengan que ver amenazados los fondos que OFECUM necesita para sacar adelante otros proyectos.

9. Estructura analítica del proyecto

La estructura analítica del proyecto es *“un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en 4 niveles jerárquicos y da pie a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la Matriz Lógica del Proyecto.”* (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005,p.20). De esta manera, se puede relacionar cada uno de los niveles de la EAP con la columna de objetivos de la Matriz del Marco Lógico, que se va a explicar a continuación, compuesta por fines, propósito (el objetivo central del proyecto), componentes o productos y actividades (Crespo, 2012).

Partiendo de arriba hacia abajo. Lo primero será obtener los fines o fin, dependiendo del proyecto, los cuales se toman directamente del árbol de objetivos. Después el propósito, que encaja con el objetivo central y el resultado esperado después de la ejecución. El siguiente paso es identificar los productos o componentes que reflejan los resultados esperados. Para identificar las acciones ha de tenerse la alternativa óptima, que ha sido elegida teniendo en cuenta el presupuesto que supone cada actividad o acciones, que se sitúan al final de la estructura analítica del proyecto (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005).

Lo que sigue es pasar de la EAP a una matriz de marco lógico. Este paso enmarca la EAP en una matriz de cuatro por cuatro, que contiene diferentes elementos en orden vertical.

A continuación se presenta la figura 4, que representa la estructura analítica del proyecto:

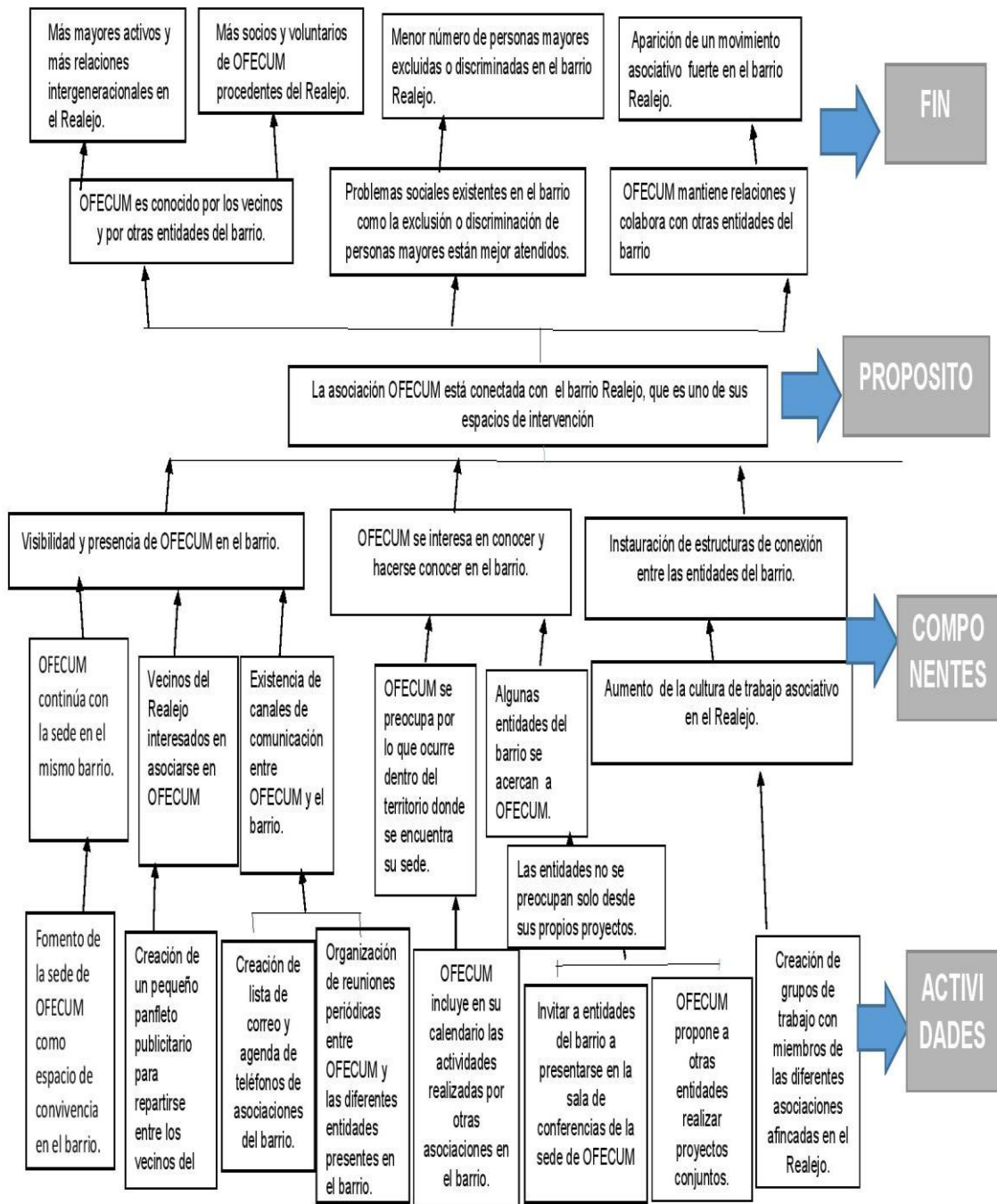


Figura 4: Estructura analítica del proyecto.

10. Matriz del marco lógico.

. La matriz del marco lógico presenta los aspectos más importantes del proyecto en una sola tabla. Verticalmente la tabla recoge el resumen narrativo de los objetivos, para los fines, el propósito, los componentes o resultados y para actividades, horizontalmente encontramos los indicadores que nos van ayudar a medir cada objetivo, los medios de verificación que sirven para comprobar los indicadores, y los supuestos externos que están al margen del proyecto. Todo esto lo podemos encontrar en la figura 5 que se expone a continuación de esta explicación, en la que voy a aclarar cómo he llegado a la decisión de incluir los diferentes elementos que conforman la matriz del marco lógico. Lo haré comenzando por arriba y de izquierda a derecha, es decir, empezando por los resultados narrativos correspondientes a los fines y los indicadores que sirven para medir cada uno de ellos. Voy a hacer especial hincapié en la explicación de la selección de los indicadores.

Para el primer fin de la matriz se ha elegido el indicador de que al menos un 30% de los miembros o colaboradores de otras asociaciones conozcan OFECUM. Para la elección de este indicador se parte de la idea de que es más fácil que se conozca a OFECUM dentro del movimiento asociativo y presuponemos que ese 30% se traduce en un número suficiente de personas para que desde OFECUM se perciban que son conocidos en el Realejo.

El indicador del segundo fin apunta a un aumento del número de inscripciones en OFECUM en un 50% por parte de vecinos del Realejo respecto a los socios que ya había anteriormente. Si bien es cierto que el número de vecinos del Realejo que son socios de OFECUM no es muy elevado (unos 20), siendo realistas creemos que si durante el primer año se consigue que por lo menos se aumente un 50%, los próximos años de implementación es de esperar que crezca el número de socios porque el proyecto llevará un tiempo funcionando y ofreciendo resultados.

La selección del indicador que hace referencia a que al menos el 75% de los nuevos socios de OFECUM procedentes de Realejo han pasado a ser personas mayores activas y a tener un número mayor de relaciones intergeneracionales. La intención de OFECUM es que el 100% de los nuevos socios que se inscriban pasen a ser mayores más activos y tengan un mayor número de relaciones intergeneracionales.

Sin embargo, se considera que un 75% es un porcentaje más realista pues existe la posibilidad de que algún socio no acabe adquiriendo esos beneficios.

La selección del cuarto indicador trata de reducir la presencia de problemas sociales relacionados con lo anterior, como son la exclusión y la discriminación en personas mayores porque se presupone que si pasan a ser mayores más activos y a tener relaciones intergeneracionales dejarán de estar excluidos y discriminados; pero esto no es una ley científica que se cumpla a raja tabla; por eso en este caso se ha reducido el porcentaje en un 10%.

El siguiente indicador relacionado con los fines es subjetivo, pues se considera que OFECUM no posee herramientas cuantitativas de envergadura suficiente como para comprobar un indicador que apunte cantidades sobre este fin. Por eso se ha planteado que el indicador sea la percepción subjetiva de una serie de personas expertas en los problemas sociales apuntados en la explicación del indicador anterior.

El sexto indicador expone un aumento de relaciones, al menos, entre cinco asociaciones. Este número de asociaciones va a ser una medida constante para varios indicadores de la matriz, puesto que ya se ha contactado con cuatro asociaciones y se espera que al menos una más se acabe uniendo al proyecto. También se considera un número suficiente para que se pueda percibir que el movimiento asociativo en el barrio se ha fortalecido. Esta explicación sirve también para el último indicador de fines: la aparición de un movimiento asociativo fuerte.

Las fuentes de verificación referidas a los fines son en su mayoría una serie de encuestas y entrevistas, en número asequible, cuya realización entran dentro de los recursos humanos que posee OFECUM y de su presupuesto.

Siguiendo con la matriz, pasamos a explicar los indicadores del propósito. El primero es el mismo que el segundo indicador de fines, que ya ha sido explicado. El siguiente indicador de resultados está conectado con los indicadores del sexto y séptimo fines, en los que ya se ha explicado el porqué de la elección de cinco asociaciones. La lógica del proyecto va haciendo coincidir algunos de los indicadores así como las fuentes de la verificación. También se puede afirmar que trabajar con un alto número de indicadores presenta un obstáculo para el desarrollo del proyecto. La elección de los supuestos del propósito son aquellas situaciones

ajenas al control del proyecto que deben cumplirse para que el proyecto se lleve a cabo sin problemas.

En cuanto a la elección de los indicadores de componentes (resultados), cabe decir que están elegidos pensando que son una buena medida para comprobar si el proyecto está funcionando correctamente. El primer indicador de componentes hace alusión a que al menos 20 personas pregunten por OFECUM en el primer año. Puede parecer un número bajo pero como en el caso del aumento de inscripciones de socios se presupone que el primer año de implementación el número va a ser menor que los siguientes porque con el proyecto funcionando y dado que más personas conocerán OFECUM, es más fácil que la información alcance a otras personas. El siguiente indicador de resultados hace alusión al citado número de cinco asociaciones, pero esta vez está relacionado con compartir sus medios. Para ello, se presupone que si esas asociaciones colaboran y trabajan conjuntamente, una de las partes de esa colaboración ha de ser compartir los medios de comunicación que tiene cada asociación individualmente para que todas puedan beneficiarse. El siguiente indicador consiste en la creación de una agenda de reuniones periódicas como medio para formar una estructura de conexión en el barrio. Si los vecinos y asociaciones del barrio se ven con asiduidad, se establecerán más conexiones entre ellos. En los indicadores penúltimo y último se apunta el número mínimo de asociaciones con las que debe estar en contacto el proyecto. La selección de este número ya ha sido explicada más arriba para un indicador de propósito y dos de fines. El último indicador es exactamente el mismo que el utilizado para el séptimo de los fines.

En cuanto a los supuestos de los componentes, creemos que será necesario que se produzca un equilibrio entre la inscripción de socios y voluntarios y la capacidad de las asociaciones por poder realizar proyectos conjuntos.

Por último, nos referiremos a algunas de las actividades que aparecen en la matriz. Sólo nos ocuparemos de las que creemos que necesitan de aclaración para su correcta comprensión. Empezando por el primer indicador, se apunta a un aumento del 20% del número de personas que se acercan a OFECUM; con este indicador pretendemos que desde la secretaría de OFECUM se pueda constatar si la asociación está o no fomentando más el que personas del Realejo frecuenten más su sede durante la implementación del proyecto. En el segundo indicador, la

selección de 1000 panfletos para repartir en el barrio se considera un número considerable, puesto que si los panfletos son correctamente repartidos y no al azar sino estratégicamente pueden ayudar a promocionar OFECUM en el barrio. El tercer indicador de las acciones hace referencia a la creación de una lista de correo y una agenda de teléfonos con al menos una veintena de contactos referentes a identidades del barrio. Aunque se esté exigiendo la colaboración de al menos cinco asociaciones, en la agenda de correos y teléfonos puede aparecer más de un contacto por parte de cada asociación e incluso contactos de otras entidades que no sean asociaciones. El último indicador de actividades que creemos necesario explicar es el sexto, que apunta a la realización de una reunión entre asociaciones cada tres meses; con este indicador deseamos que el proyecto trate de asegurar la necesaria asiduidad para que las asociaciones puedan trabajar en grupo; creemos que exigir más reuniones sería pedir demasiado a las asociaciones, que cuentan con una agenda apretada; por otro lado, si se dejarán pasar más de tres meses entre reunión y reunión se correría el riesgo de perder el hilo de discusión y tareas entre reuniones.

En cuanto al presupuesto económico que va a implicar el desarrollo del proyecto no se ha incluido una columna aparte en la matriz porque se considera que para un proyecto de esta magnitud con esta explicación ya es suficiente, puesto que se va a tratar de un presupuesto muy pequeño que va a tratar de aprovechar al máximo los recursos que ya se están utilizando. Cabría comentar los 300 euros que citan como coste de la impresión de los mil panfletos que van a servir para promocionar OFECUM en el barrio. Los 300 euros representarían uno de los gastos más altos del proyecto, lo cual corrobora que va a ser un proyecto con bajo presupuesto. Sería bueno contratar a un profesional para la implementación del proyecto, puesto que para su diseño ya se está ahorrando pagar a un profesional utilizando alumnos en prácticas de la universidad de Granada. No es algo estrictamente necesario pero si hubiese algún profesional implicado al cien por cien en el proyecto sería algo positivo para su implementación pero suponemos que pagar un sueldo todos los meses a un nuevo trabajador en OFECUM se sale de su presupuesto a no ser que presentasen el proyecto ante la administración y recibiesen financiación. Entonces en vez de tener un profesional todos los meses se va plantear contratar a un

profesional solo para la evaluación para que el costo para OFECUM no sea tan elevado.

A continuación se presenta la Figura 5, que recoge la matriz del marco lógico, en la que se resumen los aspectos más importantes del proyecto, tal y como exige el Modelo del Marco Lógico.

| Resumen narrativo de objetivos | Indicadores verificables objetivamente | Fuentes de verificación | Supuestos |
|---|--|---|--|
| <p>Fin</p> <p>1. OFECUM es conocido por los vecinos y por otras entidades del barrio.</p> <p>2. Más socios y voluntarios de OFECUM procedentes de Realejo.</p> <p>3. Más mayores activos y más relaciones intergeneracionales en el Realejo.</p> | <p>1. Al menos un 30% de los socios o colaboradores de otras entidades del barrio conocen OFECUM durante el primer año de implementación del proyecto.</p> <p>2. Al menos se aumenta en un 50% el número de socios y voluntarios procedentes de Realejo inscritos en OFECUM durante el primer año de implementación del proyecto.</p> <p>3. Al menos el 75% de los nuevos socios procedentes del barrio han pasado a ser mayores activos y a tener más relaciones intergeneracionales.</p> | <p>1. Realización de dos encuestas, una antes de la implementación y otra un año después, dirigidas a los socios o colaboradores de entidades afincadas en el barrio Realejo.</p> <p>2. Registro de socios de OFECUM.</p> <p>3. Encuesta dirigida a nuevos socios de OFECUM procedentes del barrio.</p> | <p>Los patrones culturales de la comunidad facilitan el aumento de la cultura asociativa en el barrio.</p> <p>Continúa existiendo en el barrio un número considerable de personas mayores excluidas o discriminadas.</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>4. Problemas sociales existentes en el barrio como la exclusión o discriminación de personas mayores están mejor atendidos.</p> <p>5. Menor número de personas mayores excluidas o discriminadas en el barrio Realejo.</p> <p>6. OFECUM mantiene relaciones y colabora con otras entidades del barrio.</p> <p>7. Aparición de un movimiento asociativo fuerte en el barrio Realejo.</p> | <p>4. Al menos el 65% de los nuevos socios procedentes del barrio han dejado de padecer exclusión y/o discriminación.</p> <p>5. La percepción de personas del barrio que suelen tratar con este tipo de problemas sociales mejora según va avanzando el proyecto.</p> <p>6. OFECUM comienza a colaborar con al menos cinco entidades procedentes del Realejo durante el primer año de implementación.</p> <p>7. Al menos cinco asociaciones afincadas en el Realejo empiezan a trabajar con otras asociaciones del barrio.</p> | <p>4. Encuesta dirigida a nuevos socios de OFECUM procedentes del barrio.</p> <p>5. Entrevistas con entidades del Realejo</p> <p>6. Entrevista al encargado de las relaciones exteriores de OFECUM.</p> <p>7. Número de nuevas asociaciones y número de colaboraciones entre diferentes asociaciones del barrio.</p> | |
| <p>Propósito</p> <p>La asociación OFECUM está conectada con el barrio Realejo, que es uno de sus espacios de intervención.</p> | <p>Durante el primer año de la intervención aumenta en un 50% el número de socios y voluntarios procedentes del Realejo en OFECUM.</p> <p>Al menos cinco entidades procedentes del barrio que trabajan con OFECUM durante el primer año.</p> | <p>Registro de socios y voluntarios de OFECUM.</p> <p>Entrevista al encargado de las relaciones exteriores de OFECUM</p> | <p>Entidades dispuestas a colaborar con otras entidades.</p> <p>Vecinos del Realejo interesados en unirse a OFECUM.</p> |

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>Componentes (Resultados)</p> <p>1. Vecinos del Realejo interesados en asociarse en OFECUM</p> <p>2. Existencia de canales de comunicación entre OFECUM y el barrio.</p> <p>3. Instauración de estructuras de conexión entre las entidades del barrio.</p> <p>4. OFECUM se preocupa por lo que ocurre dentro del territorio donde se encuentra su sede.</p> <p>5. Aumento de la cultura de trabajo asociativo en el Realejo.</p> | <p>1. Durante el primer año de implementación al menos 20 personas han preguntado por la posibilidad de asociarse a OFECUM</p> <p>2. Por lo menos cinco entidades del barrio utilizan la revista de OFECUM para difundir sus actividades y ofrecen sus medios de comunicación a las demás asociaciones.</p> <p>3. Creación de una agenda de reuniones periódicas durante el primer año de implementación.</p> <p>4. OFECUM, como entidad, se acerca por lo menos a 5 entidades del barrio con las que no mantenía contacto.</p> <p>5. Al menos cinco asociaciones afincadas en el Realejo empiezan a trabajar con otras asociaciones del barrio.</p> | <p>1. La secretaria de OFECUM apunta las llamadas y las visitas de los posibles interesados del Realejo.</p> <p>2. Registro de destinatarios de la revista mensual de OFECUM</p> <p>3. Registro de reuniones.</p> <p>4. Entrevista al encargado de las relaciones exteriores de OFECUM.</p> <p>5. Entrevistas con entidades del Realejo</p> | <p>OFECUM, a la vez que adquiere nuevos socios, adquiere nuevos voluntarios que puedan afrontar el trabajo que requieren esos nuevos socios.</p> <p>Capacidad de las entidades para crear proyectos conjuntos con otras asociaciones.</p> |
| <p>Actividades (Acciones)</p> <p>1. Fomento de la sede de OFECUM como espacio de convivencia en el barrio.</p> | <p>1. Durante el primer año de implementación ha aumentado en un 20% el número de personas que se han acercado a OFECUM sin ser socios ni voluntarios.</p> | <p>1. Entrevista a la secretaria de OFECUM.</p> | <p>Los costos de las actividades entran dentro del presupuesto de OFECUM.</p> |

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>2. Creación de un pequeño panfleto publicitario a repartir entre los vecinos del barrio explicando los beneficios que les puede aportar ser miembro de OFECUM.</p> | <p>2. Durante el primer año de la implementación se reparten al menos 1000 panfletos. 300 euros.</p> | <p>2. Registro de gastos de OFECUM.</p> | |
| <p>3. Creación de lista de correo y agenda de teléfonos de asociaciones del barrio.</p> | <p>3. Durante el primer año de implementación se crea al menos una lista de correo y una agenda de teléfonos que contengan, cada una, al menos 20 diferentes contactos de entidades afincadas en el Realejo.</p> | <p>3. Entrevista con el encargado de realizar esta actividad.</p> | |
| <p>4. OFECUM incluye en su calendario las actividades realizadas por otras asociaciones en el barrio.</p> | <p>4. Durante el primer año, se incluyen actividades de al menos cinco entidades del barrio en el calendario de la revista de OFECUM.</p> | <p>4. Calendario de OFECUM</p> | |
| <p>5. Invitar a entidades del barrio a presentarse en la sala de conferencias de la sede de OFECUM y a las actividades y/o conferencias que puedan interesarles.</p> | <p>5. Al menos cinco entidades procedentes del barrio visitan la sede de OFECUM.</p> | <p>5. Entrevista al encargado de las relaciones exteriores de OFECUM.</p> | |
| <p>6. Organización de reuniones periódicas entre OFECUM y las diferentes entidades presentes en el barrio.</p> | <p>6. Se realiza al menos una reunión cada tres meses durante el primer año.</p> | <p>6. Registro de reuniones.</p> | |
| <p>7. OFECUM propone a otras entidades realizar proyectos conjuntos.</p> | <p>7. Se realiza al menos un proyecto conjunto durante el primer año.</p> | <p>7. Registro de proyectos.</p> | |
| <p>8. Creación de grupos de trabajo con miembros de las diferentes asociaciones afincadas en el Realejo.</p> | <p>8. Se crea al menos un grupo de trabajo con miembros de diferentes asociaciones durante el primer año.</p> | <p>8. Entrevista a miembro del grupo de trabajo.</p> | |

Figura 5. Matriz del marco lógico.

11. Calendario

Siempre es complicado calcular cuánto tiempo va a llevar lograr los objetivos que se plantean en un proyecto y conseguir los cambios y resultados esperados.

Se propone elaborar un calendario de 2 años, pero con opción a continuar otros dos años más si se comprueba a través de una evaluación la funcionalidad del proyecto y los beneficios que aporta a los involucrados. Cabe matizar que con años nos referimos a años lectivos académicamente hablando, es decir, desde el mes de septiembre hasta el mes de junio siguiente, pues es el periodo en que OFECUM y otras entidades del barrio están activas.

El proyecto podría empezar a implementarse en septiembre de 2015, dado que la asociación necesita tiempo para incluir este proyecto entre sus prioridades y comprenderlo e interiorizarlo para poder ser ejecutado por los involucrados.

Durante el primer año de implantación se van a tratar de comenzar todas las actividades que se han planteado para que en el segundo año se pueda ver si realmente están funcionando bien de cara a lograr los resultados esperados para cada actividad en la matriz del marco lógico.

A continuación se presenta el calendario para el primer año de implementación del proyecto.

Calendario correspondiente al primer año de implementación:

| Septiembre-diciembre | Enero-abril | Abril-junio | Junio-septiembre |
|---|--|--|--|
| Comienzo de la implementación. Presentación de las diferentes partes involucradas. | | | |
| Formación de grupos de trabajo de asociaciones. | Primera reunión del grupo de trabajo formado por asociaciones de Realejo. | Segunda reunión del grupo de trabajo formado por asociaciones de Realejo. | |
| Creación de lista de contactos de correos y teléfonos. | OFECUM se mantiene en contacto con otras asociaciones a través de la lista de contactos. | | |
| Diseño de los panfletos. | Impresión y reparto de los panfletos. | | |
| | Primera puesta en común para la creación de un proyecto común entre asociaciones. | Comienzo de la redacción del primer proyecto en común entre asociaciones. | |
| Organización del calendario de uso del espacio de OFECUM por parte de otras asociaciones. | | Primeras actividades organizadas por otras asociaciones y realizadas en la sede de OFECUM. | |
| | Diseño de las encuestas y entrevistas. | Realización de las encuestas y las entrevistas. | Análisis estadístico de las encuestas. |
| | | | Evaluación de resultados. |

Calendario correspondiente al segundo año de implementación:

| Septiembre-diciembre | Enero-abril | Abril-junio | Junio-septiembre |
|---|---|---|--|
| Incorporación de las recomendaciones recogidas en el informe de la evaluación. | | | |
| Tercera reunión del grupo de trabajo con entidades de Realejo. | Cuarta reunión del grupo de trabajo con entidades de Realejo. | Quinta reunión del grupo de trabajo con entidades del Realejo. | |
| Puesta en marcha del proyecto elaborado conjuntamente por diferentes asociaciones de Realejo. | Las actividades del proyecto se van implementando. | Las actividades del proyecto se van implementando | Evaluación del proyecto elaborado conjuntamente entre asociaciones. |
| Se toma la decisión de si imprimir más panfletos para promocionarse. | Se imprimen y reparten más panfletos, si es necesario. | | |
| Se van estableciendo con regularidad las actividades organizadas por otras asociaciones en la sede de OFECUM. | Se van estableciendo con regularidad las actividades organizadas por otras asociaciones en la sede de OFECUM. | Se van estableciendo con regularidad las actividades organizadas por otras asociaciones en la sede de OFECUM. | |
| | Correcciones en el diseño de las encuestas y las entrevistas. | Realización de encuestas y entrevistas. | Análisis estadístico de las encuestas. |
| | | | Se toma la decisión sobre si se continúa con la implementación del proyecto. |
| | | | Evaluación de resultados del proyecto. |

12. Seguimiento

El seguimiento consiste en analizar y compilar información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. El análisis de eficiencia indica en qué medida se han realizado las actividades a tiempo y con el menor coste posible para producir los componentes; el análisis de efectividad nos muestra en qué medida se han cumplido los componentes y si se está logrando el propósito del proyecto (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005).

Para lograr ese objetivo se establecen metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Un buen seguimiento proporciona la base para la evaluación porque permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y si están bien administrados y si todo se está realizando como estaba planificado. (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005).

La agencia ejecutora es la responsable de realizar el seguimiento de un proyecto (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005). En este caso la responsabilidad la tendría el encargado o encargados de ejecutar el proyecto y OFECUM, como entidad ejecutora.

Los indicadores que aparecen en la matriz nos van a facilitar el seguimiento al ofrecer una serie de pautas y acontecimientos que se deben cumplir en un determinado tiempo. Para controlar que se cumplen los plazos, también tenemos el calendario establecido que debe ser consultado como parte del seguimiento para asegurar que se está cumpliendo con los plazos establecidos. Los medios de verificación establecidos en la matriz asociados a cada indicador, como la realización de encuestas y entrevistas, también van a ser una herramienta útil para el seguimiento.

Para realizar el seguimiento se comenzará organizando una reunión con algunos de los involucrados para poner en común cómo se está llevando a cabo el proyecto. La retroalimentación de los involucrados después de cada reunión es muy importante; debe haber una comunicación fluida tanto en la reunión como después de ésta, porque a veces, después de las reuniones, en una situación más relajada y con todo lo expuesto mejor pensado, pueden surgir aportaciones de interés.

Los resultados que se obtengan del monitoreo deben ser comunicados a los involucrados en el proyecto en todo momento. Los involucrados tendrán un papel de observadores. Se les animará a prestar atención al grado de correcta ejecución del proyecto, y deberán también recomendar acciones correctivas a problemas que afectan al proyecto para mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de que alcance su objetivo.

Tras las primeras reuniones se irán señalando cuáles son los aspectos del proyecto que no se están cumpliendo y cuáles se cree que son las causas por las que no se están cumpliendo. En las reuniones se deben tener en cuenta aspectos como el grado de participación de los involucrados en el proyecto, el grado en que se están realizando las actividades y el grado de interés que tienen los involucrados. El éxito del seguimiento depende de una buena observación, una buena comunicación y una buena retroalimentaciones entre los diferentes implicados en el proyecto.

Al final tiene que haber un cúmulo de observaciones y recomendaciones bien estructuradas sobre los cambios que se deberían llevar a cabo para corregir los errores que vayan surgiendo mientras el proyecto se está realizando.

El seguimiento y la evaluación no son los mismos pero son dos herramientas que van de la mano, puesto que para realizar una buena evaluación se debe realizar también una buena seguimiento. Ambas son herramientas muy importantes para conocer si el proyecto se está implementando adecuadamente y poder tomar medidas.

13. Evaluación

13.1 Evaluación de diseño

Para realizar una evaluación de diseño se ha utilizado el enfoque de evaluación de revisión profesional. Para llevarlo a cabo se ha contactado con dos personas en cuya experiencia profesional han podido demostrar conocimientos sobre este tipo de proyectos. Se han seleccionado dos personas, ya que es el mínimo necesario para poder realizar una evaluación correcta con un mínimo de contraste de opiniones. Por un lado tenemos a la profesora del departamento de Psicología social de la Universidad de Granada Pilar Díaz Conde que tiene una larga experiencia en proyectos de intervención social. Por otro lado tenemos a Elisabet Pérez Ruiz-Ruano enfermera que ha trabajado en algunos proyectos de intervención social. Vemos como ambas evaluadoras cumplen con el perfil que se requiere, que es que tengan experiencia en proyectos de intervención social. Y además cabe destacar que tienen perfiles profesionales muy diferentes por lo que la comparación de ambas opiniones va a tener todavía un contraste mayor.

Para ello se les paso una copia del diseño a ambas evaluadoras junto con un cuestionario diseñado para recoger la evaluación de ambas. Ambos cuestionarios se recogen íntegros en los anexos 1 y 2.

A continuación voy a tratar de resumir los aspectos más importantes que se recogen en ambos cuestionarios para tratar de ver esta evaluación de forma global.

En cuanto al primer cuestionario que se les plantea con respecto a cuál ha sido el enfoque utilizado a la hora de diseñar el proyecto, y se les ofrece un baremos del 1 al 7 del grado de logro, donde el 1 representa nada logrado y el 7 totalmente logrado. Respecto la identificación de la realidad problema/social en el Pilar considera que ha sido totalmente logrado apuntando un 7 y Elisabeth apunta un 6. En cuanto a la justificación de realizar el diseño de una intervención social y la explicación y justificación del tipo de modelo, ambas evaluadoras consideran que ambos aspectos están totalmente logrados en el proyecto.

Después se les plantea una pregunta general sobre el enfoque elegido a la hora de diseñar la intervención social. Ambas respuestas han sido positivas pero cada

evaluadora tiene opiniones diferentes. A Elizabeth le parece totalmente adecuado la elección del modelo, sin embargo a Pilar le parece un poco arriesgado pero apunta *“Sin embargo, has justificado de una manera bastante acertada el por qué de este enfoque frente a otro posible y más convencional; además, has hecho un buen planteamiento en cuanto a la manera de aproximar la estructura analítica del proyecto a la situación real de la asociación y respecto a lo que se pretende conseguir: ganar más presencia en su entorno geográfico y social más inmediato (Anexo 1).”*

Elizabeth sin embargo destaca *“los objetivos se encuentran expresados de manera coherente y la estructura del Marco Lógico está ordenada y escrita, de forma que se facilita el seguimiento y la posible puesta en práctica de la intervención social por parte del propio investigador o por otros profesionales ajenos y desconocedores del problema (Anexo 2).”*

Es interesante ver como cada evaluadora juzga positivamente diferentes apartados del diseño, Pilar destaca la estructura analítica del proyecto y Elizabeth la definición de los problemas y de los objetivos.

Pilar se extiende un poco más y destaca otros aspectos positivos como que ha podido identificar numerosas señales que demuestra el conocimiento y dominio del modelo empleo o que comparte con el proyecto que la estrategia empleada es viable por la alta probabilidad que tiene el proyecto de ser llevado a cabo.

En segundo cuestionario que se plantea está enfocado a evaluar el grado de logro con respecto al desarrollo completo, detallado y especializado del diseño del proyecto de intervención social. Ambas evaluadoras apuntan que está totalmente logrado pues en ambas casillas tanto la referida al desarrollo de cada uno de los componentes específicos del Marco Lógico como la que se refiere al principio de verosimilitud ambas han otorgado la máxima puntuación.

Lo siguiente que se les pide a las evaluadoras cuál es su valoración general con respecto al desarrollo completo, detallado y especializado del diseño del proyecto de intervención social. Ambas evaluadoras responden positivamente a esta pregunta pero Elizabeth destaca que *“Se refleja muy bien la conciliación del diseño planteado en base al contexto social, ya que se hace alusión a la realidad social, a las entrevistas realizadas o a las percepciones por parte de las partes implicadas (Anexo 2).* Y Pilar destaca que *“El proyecto que presentas, a lo largo de toda su estructura analítica,*

desde el planteamiento del problema hasta las estrategias de seguimiento y evaluación que propones –lo que denota una sólida base metodológica-, resulta muy acertado para abordar este problema y conseguir con ello, no sólo, ganar más presencia en su entorno, sino además, mantener a las personas mayores activas y fomentar las relaciones intergeneracionales.” También Pilar destaca la compatibilidad del proyecto con los otros proyectos que se están implementando actualmente en OFECUM.

En general ambas evaluadoras opinan que el proyecto es consistente y contiene una lógica a lo largo de todo su desarrollo que cumple con los principios de coherencia y viabilidad del Marco Lógico.

Por último se les pregunta si tienen alguna sugerencia para mejorar el proyecto, ambas evaluadoras dan respuestas completamente diferentes. Pilar ha echado en falta *“un apartado sobre la muestra de participantes –de OFECUM o de otras asociaciones- que ha participado en aportar la información pertinente para llegar a las conclusiones expuestas (Anexo 1).”* Y Elizabeth sin embargo apunta que *“Se podría añadir un apartado en el que se tuvieran en cuenta los posibles imprevistos que pudieran surgir durante la marcha de la intervención”.* Ambas recomendaciones son muy útiles y servirían para completar el proyecto sin que hubiese que cambiar nada simplemente añadiendo los aspectos que comentan cada una de las evaluadoras.

13.2 Evaluación de resultados.

En este apartado se va a presentar el diseño de la evaluación de resultados y la de impacto. Estas son evaluaciones que procuran determinar si el plan ha conseguido los objetivos que formulamos en su diseño, en términos de resultados finales e impacto (García y Trinidad, 2012). Con la realización de esta fase completamos la lógica de la intervención no lineal. *“Asumiendo esta lógica no lineal de la intervención social conseguimos que la evaluación se convierta en el elemento clave de la toma de decisiones y de la gestión de la intervención social”* (García y Trinidad, 2012, p.115).

Según García y Trinidad (2012, p.116) la evaluación de resultado *“es la que pretende determinar si el programa ha logrado los objetivos formulados en su diseño, en términos de resultados y efectos. En otras palabras, es el proceso evaluativo orientado a medir los resultados de las intervenciones sociales, en cantidad, calidad y extensión, según las reglas preestablecidas”*. Por esa razón, la característica principal de este tipo de evaluación es la medida de los resultados, permitiendo comparar el grado de ejecución alcanzado con el grado de ejecución deseado (García y Trinidad, 2012).

Para realizar una buena evaluación es necesario conocer el contexto de partida, esto es, conocer cuáles eran las condiciones antes de que el proyecto comenzase a realizarse para poder saber en qué medida se están cumpliendo los cambios que esperaban conseguir. En nuestro caso se debe conocer cómo funciona el movimiento asociativo en general en el barrio Realejo y cómo funciona concretamente en la asociación OFECUM.

La evaluación se va a llevar a cabo durante la implementación y al final de ésta, donde se van a evaluar *“las actividades del proceso mientras se están desarrollando, identificando los aciertos, los errores y las dificultades”* (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005, p. 52). Concretamente la primera evaluación se va a realizar al finalizar el primer año de implementación del proyecto; su objetivo va a ser si los resultados esperados se están cumpliendo y poder establecer medidas correctivas. Al final de la evaluación se debe comprobar si esas recomendaciones

que se hicieron en la primera evaluación se siguieron y si los resultados esperados se acabaron ajustando a lo establecido. Luego, se llevará a cabo una evaluación post, que se realiza de manera inmediata cuando finaliza la ejecución detectando, registrando y analizando los resultados tempranos (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005).

La evaluación que aquí se plantea va a ser una coevaluación, es decir, el proyecto va a ser evaluado tanto por personas ajenas al proyecto como por aquellas que participan en el proyecto.

La evaluación va a ser una combinación entre global y parcial, es decir, mixta. Se caracteriza por contar desde un principio con un conocimiento global o general del programa y detectar aquellos elementos que manifiestan dificultades, problemas, conflictos e irregularidades.

La finalidad de la evaluación que aquí se plantea va a ser la de conocer los resultados finales del programa o de la intervención social, lo que se denomina como evaluación sumativa. Ésta se lleva a cabo al concluir la ejecución o varios años después si es una evaluación ex post o de impacto y se utiliza para recibir conclusiones sobre un proyecto y/o para mejorar futuros proyectos (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005).

Para llevar a cabo la evaluación se va a utilizar el enfoque basado en objetivos. Este enfoque parte del análisis de los objetivos formulados en el programa y comprueba en qué medida se han logrado. El proceso de evaluación de un programa de intervención social, siguiendo este enfoque, consiste, en primer lugar, en identificar las metas y objetivos del programa.

Después se delimitan los objetivos de un modo jerárquico, en términos objetivos y medibles. Finalmente se seleccionan o elaboran los instrumentos adecuados para medir la consecución de los objetivos propuestos (García y Trinidad, 2012).

Hay que tener en cuenta que este enfoque tiene sus limitaciones, puesto que no dice nada de cómo se consiguen dichos objetivos ni por qué se han logrado.

Para dotar a la evaluación de una herramienta cuantitativa, se van a procesar estadísticamente los resultados obtenidos en las encuestas que se van a realizar durante la evaluación. Por otro lado, la información obtenida mediante las entrevistas que se han propuesto realizar en el proyecto va a ser una herramienta muy útil para

el análisis cualitativo de la evaluación. De esto se deduce que la evaluación va a tener una perspectiva tanto cualitativa como cuantitativa.

“Un aspecto importante de la evaluabilidad consiste en la existencia de una lógica causal en el proyecto: si se llevan a cabo las Actividades, entonces se producirán los Componentes” (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005, p. 58). Con los datos obtenidos a través del análisis de las encuestas y de las entrevistas debemos comprobar que como consecuencia de implementar las actividades se están produciendo los componentes o resultados.

Finalmente, se va a redactar un informe de la evaluación que se va a entregar a los encargados de ejecutar el proyecto. En este informe se recogerá detalladamente los diferentes aspectos que se han llevado a cabo en la evaluación y las diferentes recomendaciones y medidas correctivas que se recomiendan para saber si el proyecto se está desarrollando o se ha desarrollado con éxito.

Para realizar la evaluación de resultados debemos preguntarnos si podemos asegurar que hemos alcanzado los objetivos. Si podemos calificar de éxito o de fracaso la intervención social. Y finalmente si hay que terminar o continuar con el programa.

A continuación se recogen los objetivos que va a tener esta evaluación:

El objetivo principal es averiguar si se están logrando los resultados establecidos en el diseño del proyecto.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Averiguar si OFECUM es más conocido en el barrio.
- Comprobar que la promoción que se está haciendo de OFECUM en el barrio tenga resultados.
- Corroborar que el aumento del número de socios y voluntarios sea el esperado.
- Corroborar si se han instaurado los canales de comunicación pertinentes entre asociaciones del barrio.
- Comprobar si cinco entidades afincadas en el Realejo colaboran con OFECUM.

- Comprobar que se lleva a cabo un proyecto entre al menos cinco asociaciones de Realejo.
- Comprobar si están cumpliendo las actividades en los plazos establecidos.
- Demostrar que los costos de cada actividad no superan lo que se había establecido.

Para llevar a cabo la evaluación es necesario establecer una serie de indicadores que nos van a servir como guía para averiguar si el proyecto se está llevando a cabo como estaba establecido.

Estos indicadores están relacionados directamente con los objetivos puesto que son herramientas que nos ayudan a medir en qué grado los objetivos propuestos se están cumpliendo durante la implementación. Se presume que estos indicadores van a ser de gran utilidad para los evaluadores y por eso es importante que estén bien establecidos.

Los indicadores que se proponen para esta evaluación de resultados son los siguientes:

Número de nuevos socios procedentes del Realejo.

Número de nuevos voluntarios de OFECUM.

Número de entidades dispuestas a trabajar con OFECUM.

Número de socios y colaboradores asociaciones de Realejo que conocen OFECUM.

Cumplimiento de los plazos establecidos para las actividades.

Número de proyectos conjuntos entre diferentes asociaciones de Realejo.

Costos de cada actividad.

Resultados de las actividades.

PARTE 3: CONCLUSIONES

1. Análisis DAFO del diseño propuesto

| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. No se ha contado suficiente con la participación de los involucrados. 2. Escasa comunicación entre asociaciones. 3. Falta de conocimiento sobre intervención social antes de realizar el diseño. 4. Dificultades para llegar a la gente del barrio. 5. El proyecto tal como está planteado depende demasiado de OFECUM. | <ol style="list-style-type: none"> 1. A la vez que se diseñaba el proyecto se ha trabajado como voluntario en OFECUM. 2. El diseño que se plantea está adaptado y es viable para que OFECUM lo pueda poner en práctica. 3. El diseño permite ver el problema de manera más concreta y esquemática. |
| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Puede que los vecinos de Realejo no muestren interés en asociarse a OFECUM. 2. Puede aparecer conflictos de interés que no se habían tenido en cuenta entre diferentes entidades de Realejo. 3. Puede que las asociaciones no quieran trabajar con OFECUM. | <ol style="list-style-type: none"> 1. El proyecto cuenta con el respaldo de otras asociaciones afincadas en el Realejo. 2. OFECUM posee un buen local donde ya se están realizando diferentes actividades actualmente. 3. Los primeros contactos con otras entidades del barrio han sido positivos. 4. Interviene sobre un espacio muy concreto y delimitado como es el barrio Realejo. 5. En OFECUM, como asociación, están acostumbrados a hacer mucho con poco, aprovechando al máximo sus recursos. |

Figura 6: Matriz DAFO

El análisis DAFO se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o un servicio específico, y también, como en este caso, para ayudar a formular una intervención social (Gil, 2012). Este análisis es una herramienta útil que nos permite echar la mirada hacia atrás para ver el proyecto con perspectiva y realizar una autoevaluación, a través de una simple tabla en la que se

recogen las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas cuyas iniciales forman la palabra DAFO. Para la explicación vamos a analizar la Figura 6, en la que se presenta la matriz DAFO.

Empezando por arriba y por la izquierda de la tabla, tenemos representadas las debilidades. Estas representan los puntos débiles del proyecto y deben ser corregidas. Para que la primera debilidad fuese corregida haría falta incidir más en la participación de los involucrados, tener más contacto con cada una de las partes y tener en cuenta los intereses de cada una. En cuanto a la segunda debilidad, para corregirla se debe fomentar la comunicación entre asociaciones. La tercera debilidad que se apunta es la falta de conocimiento previo sobre intervención social por parte del diseñador del proyecto. Para corregirla simplemente el diseñador tendría que formarse apropiadamente y poseer mayor experiencia. La siguiente debilidad apunta a la dificultad para llegar a la gente del barrio, pues antes del diseño se ha tenido dificultad a la hora de seleccionar a los involucrados y dar con las personas adecuadas para ello. Para corregirlo habría que incidir más sobre los vecinos del barrio, aumentar el número de contactos - tanto con entidades como con personas individuales a las que pueda interesar el proyecto. La cuarta debilidad hace referencia a la dificultad para llegar a la gente del barrio, por lo que para superar esa debilidad OFECUM debe hacer una buena promoción de sí mismo, focalizada en el barrio, y ayudar a instaurar una estructura de conexión con otras asociaciones para poder ganar en presencia en el Realejo. La siguiente debilidad es que el proyecto depende demasiado de OFECUM. Para corregirla habría que involucrar a más gente de diferentes entidades procedentes de Realejo, cuanto mayor sea la variedad mejor.

En cuanto a las fortalezas, cabría comentar cómo éstas van a ser potenciadas. La primera fortaleza que se apunta es que mientras se diseñaba el proyecto se ha tenido la experiencia de ser voluntario en OFECUM; ésta debe ser potenciada incluyendo todo lo que se ha podido observar de primera mano de OFECUM en el diseño. La segunda fortaleza se refiere a que el diseño está adaptado a las condiciones de OFECUM, es decir, que el diseño tiene en cuenta los recursos de la asociación, lo cual se debe tener muy presente cuando se vaya a implementar el proyecto. La tercera fortaleza se refiere a la concreción y esquematización del

proyecto, pues va a ayudar a su comprensión sobre todo por parte de los involucrados.

Las amenazas y las oportunidades, al ser situaciones totalmente ajenas y fuera del control del proyecto, no van a ser comentadas en profundidad.

Esta tabla nos permite ver de un vistazo cuáles son los aspectos positivos y negativos del proyecto y ver en qué sentido el proyecto podría mejorar.

2. Orientaciones para futuros proyectos en torno al mismo problema social.

Tras la experiencia que ha supuesto realizar el diseño de este proyecto, se cree conveniente apuntar una serie de recomendaciones para la creación de futuros proyectos similares al que se ha expuesto en este trabajo, también se apuntarán algunas recomendaciones dirigidas a OFECUM que son quienes van a implementar el proyecto en el futuro. Durante esta experiencia se han encontrado una serie de obstáculos y de procesos cuya confrontación inspira estas recomendaciones.

Al ser un proyecto centrado en un contexto muy determinado como es el barrio, el potencial del proyecto reside en las personas que van a ser involucradas y beneficiarias. Por eso es muy importante que desde el primer momento en que uno se pone a trabajar en un proyecto de este estilo este en contacto constante con las personas a las que se va a involucrar en el proyecto. Se deben superar todo tipo de resistencias analizando los conflictos de interés entre partes, debemos recordar que estamos trabajando con personas que todas ellas tienen sus intereses y sus prioridades dentro del proyecto, debemos respetar todas las opiniones y no dejar que ninguna de ellas se imponga sobre las demás.

Otra de las recomendaciones es definir bien el problema desde el principio pues cuando se elabora un proyecto donde se ven involucrados diferentes problemas sociales hay que tener muy claro cuál es el problema central y ver cuáles de los otros problemas podrían ser causas o efectos de este problema central. Tener un problema bien planteado con sus causas y sus efectos nos facilitará la redacción de los objetivos. Debemos tener muy en cuenta estos objetivos cuando se vayan a plantear las actividades pues estas deben ser coherentes y responder a los objetivos planteados.

Contar con un buen proceso de evaluación también puede ser importante porque muchas veces hay cosas que se nos escapan, o aparecen nuevas y trastocan ciertas partes del proyecto y para evitar errores en cada lo mejor es percibirlo cuanto antes y solucionarlo. En un proyecto de este estilo que implica la participación de diferentes entidades, algunas de ellas vinculadas a la administración están sujetas a cambios constantes que a veces no son esperados. Por eso un proyecto de estas características tiene que tener la capacidad de readaptarse ante situaciones nuevas.

Se recomienda que se pongan en contacto con OFECUM para que puedan obtener información sobre la implementación de este proyecto de primera mano. También sería recomendable que pudiesen consultar las evaluaciones de este proyecto.

En cuanto las recomendaciones referidas a OFECUM, sería interesante que desde la asociación se trate de involucrar en el proyecto al mayor número de socios y voluntarios, deben potenciar el proyecto internamente para después tratar de potenciarlo y promocionarlo hacia otras entidades del barrio. Deben fortalecer aquellas relaciones que ya tienen establecidas en el barrio, como con el colegio Jose Hurtado, con la asociación de vecinos o con Cruz Roja, deben llamar a la puerta de más asociaciones y no esperar a que ellas se acerquen a OFECUM. Habría que incidir sobre aquellos socios y voluntarios ya inscritos en OFECUM que residen en el Realejo, para que promocionen la asociación entre sus vecinos.

Por último, cabría recomendar que aprovechen el potencial que tienen como asociación, que utilicen los recursos que ya tienen, que aprovechen el local y lo abran en más ocasiones a todo tipo de personas y no solo a socios, que aprovechen los recursos humanos que ya tienen y les involucren en este nuevo proyecto. En general que intenten generar un ambiente de trabajo en la que cada involucrado en el proyecto sea de OFECUM sienta este proyecto como algo propio.

Referencias:

Alonso, M.J., Arandia, M., Martínez, I., Mendiola, E., Peñafiel, I., Rojas, A., & Sánchez, M. (2007). *Libro Verde de las PYMAs (Pequeñas y Medianas Asociaciones) de personas mayores. Estado de la cuestión y propuestas de actuación*. Madrid: Dykinson.

Ávila-Funes, J. A., Melano-Carranza, E., Payette, H., & Amieva, H. (2007). Síntomas depresivos como factor de riesgo de dependencia en adultos mayores. *salud pública de méxico*, 49(5), 367-375.

Bassuk, S., Glass, T., Berkman, L. (1999): "Social disengagement and incident cognitive decline in community dwelling elderly persons", *Annals of Internal Medicine*, 131, pp.165-173

Crespo, M. A. (2012). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico. Conceptos esenciales y aplicaciones*. Caracas–Venezuela.

ECODE. (2011). *Estudio crítico del marco lógico en la CAPV*. Bilbao: ECODE.

Fratiglioni, L. (2000): "Influence of social network on occurrence of dementia: a community based longitudinal study", *Lancet* 355, pp. 1315-1319

García, E., López, J., Pérez, V., Rojas, A., & Sánchez, M. (2008). *Libro Verde de las Pequeñas y Medianas Asociaciones de personas mayores en Andalucía*. Granada: Alhambra.

Gil, R. M. S. El análisis "DAFO" aplicado a la intervención en casos de personas en situación de exclusión social. *Documentos de trabajo social*, nº 51, 469-487

Holtzman, R. (2004): "Social network characteristics and cognition in middle-aged and older adults", *Journals of Gerontology: Series B Psychological Sciences* 59B, pp. P278-P284

Maurel, J. B. (1992). *Geografía y geógrafos en la España contemporánea*. Universidad de Granada.

Mendes de Leon, C., Gold, D., Glass, T., Kaplan, L., George, L. (2001): "Disability as a function of social networks and support in elderly African Americans and Whites:

The Duke EPESE 1986-1992” Journal of Gerontology: Social Sciences 56B (3), pp. S179- S190

OFECUM (s.f) *Quienes somos*. www.ofecum.es

OFECUM (2008) *Tras 10 años de andadura Granada 1998-2008*. Granada: Asociación Ofecum

Ortegón, E., Pacheco, J. F. & Prieto, A. (2005). *Metodología de marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales (42)*. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.

Trinidad Requena, A., & García Moreno, J. M. (2012). Las lógicas de evaluación de programas de intervención: ¿imposición o participación?. *Azarbe*, (1).

Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento, y evaluación de proyectos. *Visión gerencial*, (2), 328-343

Seeman, T., Bruce, M., McAvay, G. (1996): “Social networks characteristics and onset of ADL disability: MacArthur studies of successful aging”, *Journal of Gerontology B Social Sciences* 51, pp. S191-S200

Vives, F. L. (2010). Anuario del tercer sector de acción social España 2012. *Tercer Sector*.


ANEXOS:

Anexo 1: Cuestionario Pilar

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 –Marco lógico- 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 <input type="checkbox"/> |
| <i>La justificación de realizar el diseño de una intervención social.</i> | 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> |
| <i>La explicación y justificación del tipo de modelo (Marco Lógico) que se propone utilizar para el diseño de la intervención.</i> | 1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> |


- 1.1. *En conjunto, y con respecto a cuál ha sido el enfoque utilizado (Marco Lógico) 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, un tanto reticente al cambio. Sin embargo, has justificado de una manera bastante acertada el por qué de este enfoque frente a otro posible y más convencional; además, has hecho un buen planteamiento en cuanto a la manera de aproximar la estructura analítica del proyecto a la situación real de la asociación y respecto a lo que se pretende conseguir: *ganar más presencia en su entorno geográfico y social más inmediato.*

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: *mantener a las personas mayores activas y fomentar las relaciones intergeneracionales.*

Así mismo, comparto contigo al decir que la estrategia empleada es viable por la alta probabilidad que tiene el proyecto que propones de poder ser llevado a cabo y ser sostenible en el tiempo, en el caso de ser implementado.

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>Nada lograda</i></p>  <p><i>Totalmente lograda</i></p> |
| <i>El desarrollo de cada uno de los componentes (pasos) específicos del Marco Lógico.</i> | <p>1 2 3 4 5 6 █</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>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?*

La falta de visibilidad y presencia de la asociación OFECUM en su entorno geográfico y social más inmediato es un problema que la propia asociación viene planteando desde hace tiempo, pero hasta el momento, sin propuestas o solución alguna. Y ello a pesar de que OFECUM ofrece, prácticamente desde sus inicios, diversos programas de cierto reconocimiento de índole social, cultural e intergeneracional.

El proyecto que presentas, a lo largo de toda su estructura analítica, desde el planteamiento del problema hasta las estrategias de seguimiento y evaluación

que propones –lo que denota una sólida base metodológica-, resulta muy acertado para abordar este problema y conseguir con ello, no sólo, ganar más presencia en su entorno, sino además, *mantener a las personas mayores activas y fomentar las relaciones intergeneracionales*.

Propones un tipo de intervención compatible con los que ya se están llevando a cabo por OFECUM. Tu análisis previo de la asociación y conocimiento de la misma te ha permitido verificar que no se está ejecutando un proyecto de características similares y que los proyectos que ya se están llevando a cabo no intercederían con este proyecto sino que serían complementarios.

Como he comentado más arriba, demuestras conocer y dominar el modelo empleado, demuestras seguridad en lo que planteas y en los posibles resultados que puedes llegar a lograr al finalizar la intervención.

La estructura analítica del proyecto y las estrategias de seguimiento y evaluación que propones son coherentes con la realidad de la asociación OFECUM y con la problemática de la que partes.

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 apartado sobre la muestra de participantes –de OFECUM o de otras asociaciones- que ha participado en aportar la información pertinente para llegar a las conclusiones expuestas –acciones o formas de solucionar el problema, estrategias alternativas...- Así mismo, qué herramientas o técnicas se han empleado para obtener esta información.


Gracias por su colaboración

ANEXO 2: Cuestionario Elizabeth

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.

4. En primer lugar, y con respecto a cuál ha sido el enfoque utilizado a la hora de diseñar el proyecto de intervención social –Marco lógico- 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 realidad/problema social en torno al cual gira el diseño de la intervención planteada.</p> | <p>1 2 3 4 5 6 7</p> |
| <p>La justificación de realizar el diseño de una intervención social.</p> | <p>1 2 3 4 5 6 7</p> |

| | |
|---|---|
| <p><i>La explicación y justificación del tipo de modelo (Marco Lógico) que se propone utilizar para el diseño de la intervención.</i></p> | <p>2 2 3 4 5 6 7</p> |
|---|---|

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

Bajo mi punto de vista, la valoración general del proyecto es muy positiva. El Marco Lógico es un enfoque muy apropiado dadas las características de la presente intervención. He de añadir que el árbol de problemas, el árbol de objetivos y el árbol de acciones está minuciosamente redactado y las gráficas empleadas reflejan bastante bien y a golpe de vista el proyecto. Por su parte, los objetivos se encuentran expresados de manera coherente y la estructura del Marco Lógico está ordenada y escrita, de forma que se facilita el seguimiento y la posible puesta en práctica de la intervención social por parte del propio investigador o por otros profesionales ajenos y desconocedores del problema.

5. *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>  |
|--|--|

| | <i>Totalmente lograda</i> |
|---|-------------------------------------|
| <i>El desarrollo de cada uno de los componentes (pasos) específicos del Marco Lógico.</i> | 1 2 3 4 5 6 7 |
| <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> | 1 2 3 4 5 6 7 |

5.1. *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?*

La valoración general del diseño del proyecto es francamente buena. El desarrollo de cada uno de los componentes del Marco Lógico me ha parecido muy minucioso y adecuado al proyecto. Se refleja muy bien la conciliación del diseño planteado en base al contexto social, ya que se hace alusión a la realidad social, a las entrevistas realizadas o a las percepciones por parte de las partes implicadas. A su vez, la forma de analizar las estrategias alternativas, me ha resultado convincente y provechosa. Con respecto a la matriz del proyecto, cabe destacar que los indicadores son

representativos y realistas y sirven perfectamente para reflejar si los objetivos son o no alcanzados. Por último, añadir que el tiempo estipulado en el calendario para llevar a cabo la intervención me parece igualmente asequible y realista.

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

Se podría añadir un apartado en el que se tuvieran en cuenta los posibles imprevistos que pudieran surgir durante la marcha de la intervención, para prevenir o para anticiparnos a las situaciones problemáticas que se podrían llegar a dar con el objetivo de prepararnos ante ellas.

Gracias por su colaboración