

Apunts de l'assignatura "Planificació i Avaluació de Serveis Sòcioeducatius"

Grau d'Educació Social, 3er curs.

Material elaborat per: Maria Padrós, Eduard Elosegui

Octubre 2020



Índex

1. Serveis sòcioeducatius i organitzacions	4
1.1. La provisió dels serveis sòcioeducatius	4
1.1.1. Administració pública	4
1.1.2. Sector mercantil	5
1.1.3. La ciutadania: el tercer sector i l'economia social	6
1.1.4. Cooperació públic-privada	7
1.2. Enfocaments teòrics sobre les organitzacions	9
1.2.1. Teories clàssiques de l'organització	9
1.2.2. Escola de les relacions humanes.....	12
1.2.3. Teories de sistemes	13
1.2.4. Teories institucionals.....	14
1.2.5. Síntesis	16
1.3. Elements bàsics de les organitzacions	16
1.3.1. Objectius.....	16
1.3.2. Recursos	17
1.3.3. Estructura.....	18
1.3.4. Cultura organitzativa	19
1.3.5. Context	20
1.4. Activitats d'avaluació única.....	20
1.5. Materials recomanats	21
2. Planificació	22
2.1. Concepte, nivells i enfocaments de la planificació.....	22
2.1.1. Planificació estratègica.....	23
2.1.2. Planificació basada en evidències.....	25
2.1.3. Planificació dialògica	26
2.1.4. Innovació social	26
2.2. El procés de planificació.....	27
2.2.1. Preparació del procés.....	27
2.2.1. Definició de la Missió, visió i valors	28
2.2.3. Identificació de Stakeholders, entorn i problemes	29
2.2.3. Formulació d'objectius.....	32
2.2.4. Definició i selecció d'estratègies.....	32
2.2.5. Revisió, redacció i adopció de plans.....	34
2.3. Activitats d'avaluació única.....	35
2.4. Materials recomanats	36
3. Avaluació de serveis sòcioeducatius	37
3.1. Concepte, dimensions i models d'avaluació	37
3.1.1. Concepte d'avaluació i evolució històrica	37
3.1.2. Dimensions i tipologies d'avaluació	38
3.2. El procés d'avaluació.....	41
3.2.1. Diseny, negociació i preparació	41

3.2.2. Obtenció de la informació	42
3.3.3. Anàlisi de la informació	46
3.3.4. Comunicació i ús de l'avaluació.....	47
3.3. Activitats d'avaluació única.....	48
3.4. Materials recomanats	49
Referències.....	50

1. Serveis sòcioeducatius i organitzacions

1.1. La provisió dels serveis sòcioeducatius

Els serveis es distingeixen dels productes en primer lloc per ser activitats, accions que busquen satisfer la necessitat o desig d'una altra persona (client o usuari / a). Algunes característiques dels serveis que els distingeixen dels productes, són les següents (López & Refugio, 2002):

- Intangibilitat. Mentre els productes els concebem com "objectes" tangibles, els serveis són generalment processos intangibles, caracteritzats per l'acció i no pel resultat.
- Heterogeneïtat: mentre els productes poden ser idèntics, els Serveis són realitzats per persones humanes en moments concrets i per tant amb una variabilitat intrínseca.
- Simultaneïtat entre producció i consum: a diferència dels productes, en la majoria dels serveis, la producció o execució de la mateixa és simultània amb el seu consum.
- Peribilitat: a causa de la simultaneïtat entre producció i consum, els serveis no es poden emmagatzemar; els serveis no prestats no es poden realitzar en un altre moment.
- Absència de propietat: el servei és per a la persona consumidora una experiència, no una propietat.

Hi ha diferents classificacions dels "serveis sòcioeducatius". Per exemple, el Conveni col·lectiu de Catalunya d' Acció Social amb infància, joves, famílies i altres en situació de risc 2015 – 2018 (Generalitat de Catalunya 2017) fa referència a diferents "accions o serveis" que són serveis sòcioeducatius. La Cartera de serveis socials de la Generalitat de Catalunya també recull molts dels serveis sòcioeducatius propis de l'educació social.

Els serveis sòcioeducatius els planifiquen, executen i avaluen diferents tipus d'organitzacions, que podem classificar en tres àmbits: Administració pública; sector mercantil; tercer sector.

1.1.1. Administració pública

L'Administració pública es refereix a les estructures que depenen dels governs estatals, autonòmics i municipals. Les avantatges de que sigui l'administració pública la responsable d'activitats que suposen drets socials són, entre altres (Johnson, 1990):

- Capacitat de planificació social. L'estat té la posició de planificar les polítiques socials des d'una visió de conjunt i coordinada, que permeti redistribuir recursos d'acord amb les necessitats socials i en nom d'aconseguir una major equitat.
- Responsabilitat i control directes. En els serveis de l'administració pública, la responsabilitat es queda a la pròpia administració sense derivar a altres agents als quals calgui controlar. El desenvolupament del que és públic va unit a la reglamentació de mecanismes d'apel·lació, queixa i control.
- Cobertura igualitària: l'Estat pot garantir la cobertura igualitària de determinats serveis en diferents espais geogràfics d'un país o territori, així com regular l'accés de la ciutadania a aquests serveis en funció de criteris definits per al conjunt de la població.
- Cobertura de determinats serveis: l'Estat ha de garantir l'accés a serveis sobre els quals hi hauria pocs interessos comercials, per exemple, adreçats a persones sense recursos.

Però l'administració pública com a proveïdora de serveis també té dificultats. En primer lloc, com ja va assenyalar el sociòleg Max Weber (2002, publicat originalment el 1922) quan va

estudiar el procés de modernització de la societat: la centralització i burocratització poden allunyar els serveis de les necessitats reals de les persones, així com tendir a respondre lentament sense agilitat per avançar-se als esdeveniments emergents. D'altra banda, és sabut que els mecanismes de control establerts sobre els serveis són molt millorables. El cost de l'aparell públic i dels cossos de funcionaris és un altre dels elements criticats de la intervenció estatal.

En el cas espanyol, la Constitució del 1978 i el seu desenvolupament legislatiu posterior van configurar un sistema de serveis socials amb part de les competències descentralitzades i assumides per les comunitats autònomes. A Catalunya, es van assumir com a competència exclusiva en 1979. Alguns autors plantegen que la descentralització en governs autonòmics i locals de la gestió de serveis socials, pot donar peu a innovació, així com optimització en l'ús dels recursos, però que també va generar diferències interterritorials en els models de serveis i l'accés de la ciutadania als mateixos (Moreno, 2009).

Sens dubte, la crisi financera iniciada el 2008 va plantejar una sèrie de nous reptes a el conjunt de l'administració pública. En una època d'austeritat i retallades, hi va haver una forta pressió per "fer més amb menys", així com per demostrar el valor de diners destinats a les qüestions públiques. Malgrat la posterior recuperació econòmica, els Estats de Benestar s'enfronten a la necessitat de donar respostes a noves necessitats fruit dels canvis demogràfics i socials que vivim. Un dels majors reptes consisteix en l'increment de l'esperança de vida i l'envelliment de la població. D'una banda, creixen les situacions de dependència; d'altra banda, el sistema de pensions perilla. Per a molts, les administracions públiques poden i han de reservar-se la prestació directa de serveis i prestacions que suposin la concessió d'un dret individual o que es considerin bàsics, estratègics i no delegables per la seva funcionalitat en la protecció social. Però també vivim una crisi de confiança en les institucions tradicionals de sistema per donar resposta adequada a molts desafiaments econòmics i socials.

1.1.2. Sector mercantil

El sector mercantil inclou les empreses amb ànim de lucre. Les dues formes més habituals són les Societats Anònimes (SA) o Societats Limitades (SL).

Avui en dia, el sector privat lucratiu, té una presència remarcable en el sector dels serveis socioeducatius. No obstant això, és cert que té una presència molt desigual en els diferents sectors. Per exemple, té un pes important en l'atenció a la gent gran, sigui en serveis residencials o d'un altre tipus, i molt menor en serveis a persones sense llar.

Ha de participar el sector mercantil (amb ànim de lucre) en donar resposta a les necessitats socials i educatives de la població? Aquest és un debat polèmic, sobretot si parlem de determinats serveis, com els de justícia, o protecció a la infància (Sandel, 2011). Els defensors i defensores del lliure mercat al·leguen que és el millor regulador del benestar i les llibertats individuals, i per garantir l'eficàcia - bons serveis - i alhora eficiència - ús òptim de recursos. Altres postures consideren que determinats béns o serveis no s'haurien de poder comprar amb diners. Altres postures parteixen de que la defensa de la provisió d'aquests serveis és compatible amb la defensa d'una xarxa pública que asseguri l'atenció bàsica a totes les persones, i que permet el mateix temps que els que puguin, o prioritzin determinades despeses, paguin per rebre determinats nivells i condicions en seva atenció. Per exemple, que es garanteixin els

serveis assistencials a la tercera edat, però que qui pugui / vulgui tenir uns nivells de confort que impliquen despeses molt altes, n'assumeixin el cost.

1.1.3. La ciutadania: el tercer sector i l'economia social

La provisió de serveis per part de la ciutadania es produeix fonamentalment a través del que anomenem el tercer sector i l'economia social. El tercer sector està format per les organitzacions amb personalitat jurídica i inscrites en un registre públic que no tenen ànim de lucre (i, per tant, reinverteixen els seus beneficis en la pròpia activitat) i que són de titularitat privada. En els tipus d'organitzacions pròpies del tercer sector destaquem les següents:

Fundacions: organitzacions sense ànim de lucre que persegueix objectius d'interès general. Disposen d'un patrimoni o capital inicial atorgat pels fundadors i es regeixen per un patronat com a forma de govern. Són controlades i inspeccionades per l'administració pública, alhora que reben beneficis fiscals en la realització de les seves funcions.

Associacions: organitzacions voluntàries sense ànim de lucre que persegueixen un interès comú. Es regeixen per una assemblea de socis i una junta directiva que ha de complir amb certes condicions per a garantir el caràcter democràtic i assembleari de funcionament. Les associacions poden ser declarades d'utilitat pública si persegueixen fins d'interès general i compleixen una sèrie de requisits de transparència i gestió adequada.

El tercer sector pot referir-se a molts àmbits diferents, per exemple, el cultural, o la protecció de l'entorn. El conjunt d'entitats de tercer sector dedicades a qüestions fonamentalment socials (i socioeducatives) s'entén com a tercer sector social.

La crisi econòmica que va començar el 2008 va afectar notablement el conjunt del tercer sector. En els anys de crisi, moltes de les entitats socials, especialment les de menor tamany i més dependents de finançament extern, van desaparèixer, i moltes altres van necessitar fer ajustos en la seva organització, contractació i activitats, per a poder sobreviure (Jaraiz, 2018). Entitats que havien tingut un paper de dinamització ciutadana però no de prestadores de serveis van entrar en aquesta lògica de prestar serveis. Això té conseqüències en la relació de l'entitat amb les persones (perquè passen a ser "usuàries") i amb les administracions (per la dependència pel finançament). Jaraiz (2018) també assenyala que en alguns sectors, el tercer sector ha assumit lideratges importants en polítiques socials, com en el cas de la xarxa d'actuacions de lluita contra la pobresa infantil promogudes i finançades des de la Fundació Bancària la Caixa (Caixa Pro-infància). Actualment, el tercer sector social - o d'acció social - a Espanya aglutina unes 30.000 entitats actives, més de 2 milions de persones (treballadores i voluntàries) i un finançament de 10.500M d'euros (Fundació pwc, 2018). D'aquest finançament, un 62% és de fonts públiques (Unió Europea, Govern central, comunitats autònomes, entitats locals) i un 38% privada (aportacions corporatives, caixes d'estalvis, socis i finançament propi). En el cas de Catalunya, segons l'Anuari publicat el 2017 (Grabulosa i Huerta, 2017) el nombre de persones contractades pel tercer sector social a 2016 era de 92.000, xifra en augment respecte a anys anteriors i sense arribar tampoc als nivells previs a la crisi de 2008.

L'economia social aglutina les activitats econòmiques i empresarials, que en l'àmbit privat duen a terme aquelles entitats que, persegueixen l'interès general econòmic o social, o tots dos, i compleixen una sèrie de principis (Llei 5/2011 d'Economia Social publicada al BOE de 30 de març, Núm. 76):

- *Primacia de les persones i de la finalitat social sobre el capital, que es concreta en gestió autònoma i transparent, democràtica i participativa, que porta a prioritzar la presa de decisions més en funció de les persones i les seves aportacions de treball i serveis prestats a la entitat o en funció de la finalitat social, que en relació amb les seves aportacions al capital social.*
- *Aplicació dels resultats obtinguts de l'activitat econòmica principalment en funció de la feina aportat i servei o activitat realitzada per les sòcies i socis o pels seus membres i, si s'escau, a la fi social objecte de l'entitat.*
- *Promoció de la solidaritat interna i amb la societat que afavoreixi el compromís amb el desenvolupament local, la igualtat d'oportunitats entre homes i dones, la cohesió social, la inserció de persones en risc d'exclusió social, la generació d'ocupació estable i de qualitat, la conciliació de la vida personal, familiar i laboral i la sostenibilitat.*
- *Independència respecte als poders públics.*

Entre les organitzacions pròpies de l'economia social, destaquen les cooperatives, i s'inclouen altres com les societats laborals o les empreses d'inserció (tot i que les cooperatives socials sense ànim de lucre i les empreses d'inserció es consideren també, sense haver-hi una delimitació estricta en això) part del tercer sector.

Les cooperatives són una forma d'organització empresarial basada en l'estructura i funcionament democràtics. La seva activitat es desenvolupa atenent als principis cooperatius: adhesió voluntària i oberta dels socis, gestió democràtica, participació econòmica dels socis, l'educació, formació i informació i interès per la comunitat. La investigació ha demostrat àmpliament no només el potencial de competitivitat i productivitat de les cooperatives sinó també la seva major resiliència davant de situacions de crisi econòmica (Wright, 2010).

En el conjunt d'Espanya, i a Catalunya en concret, en les últimes dècades s'han desenvolupat nombroses empreses d'iniciativa social que s'han configurat com a prestadores de serveis en el terreny de l'atenció a les persones i que reivindiquen els valors afegits i específics del cooperativisme per a la provisió de determinats serveis, com els serveis d'atenció a la dependència (Serra, 2008).

1.1.4. Cooperació públic-privada

L'origen dels que avui considerem serveis socioeducatius el trobem, en la majoria dels casos, en iniciatives privades de grups socials vinculats a ordres religiosos i la beneficència; en altres casos, també, a moviments socials com els moviments obrers. A l'edat mitjana, trobem les iniciatives d'institucions caritatives religioses, d'ajuda a les persones necessitades. És al segle XIX - amb precedents en segles anteriors, i més tardanament a Espanya que en altres països europeus – quan determinats organismes públics, majoritàriament ajuntaments, van assumir funcions de beneficència pública amb el doble objectiu de "controlar" la presència i actuació de determinats grups així com de protegir-los i satisfer determinades necessitats (Casado i Guillén, 2005).

A partir de finals de segle XIX el moviment obrer constitueix un nou influx en la demanda de protecció dels ciutadans i ciutadanes, impulsant iniciatives pròpies, i pressionant l'Estat per tenir un paper més intervencionista i garant de justícia social. Entre molts altres exemples possibles, el moviment llibertari Dones Lliures va exercir un paper fonamental durant la guerra civil espanyola i la revolució social de juliol de 1936; va impulsar cursos d'alfabetització, formació professional i els anomenats alliberadors de prostitució (Ruiz, 2012).

Posteriorment, aquestes iniciatives queden institucionalitzades. Com hem comentat abans, la institucionalització de moltes d'aquestes iniciatives per part del sector públic comporta l'avantatge del reconeixement de drets socials ciutadans i la universalització de la cobertura de determinades necessitats, i alhora, el risc de burocratització i dificultats per respondre a realitats complexes i diverses. Les dificultats de l'administració pública per a dur a terme de manera efectiva el conjunt de la planificació i execució dels serveis d'interès general, l'origen de molts d'aquests serveis, les diferents postures polítiques i les pressions de¹ mercat i dels actors socials, configuren un complex entramat de relacions entre el sector públic i el privat per a la provisió d'aquests serveis. Podem trobar referències a aquestes relacions com "cooperació publicoprivada", "corporatisation" (en anglès), "coproducció", "externalització", "mercantilització", etc.

No es pot fer referència a la cooperació entre el sector públic i privat sense esmentar l'anomenada "nova gestió pública" (New Public Management, NPM en anglès) que va irrompre en la dècada dels anys noranta, quan diferents autors van començar a analitzar les formes en les que la gestió i administració pública podia ser més eficient i alhora evitar els efectes negatius que podia tenir la introducció de mesures basades en el mercat. La Nova Gestió Pública ha guiat més explícitament reformes en el món anglosaxó, amb el Regne Unit, USA, Austràlia al capdavant, però ha tingut impacte a nivell mundial i en totes les àrees (Kirkpatrick, Ackroyd i Walker, 2005). En conjunt, la Nova Gestió Pública proposa canvis en el funcionament de les administracions públiques i advoca per l'externalització o contractació d'altres agències per a la provisió de serveis, emfatitza models de control d'aquestes agències, així com de les seves polítiques de gestió i contractació, destaca la importància de l'atenció a la persona usuària i posa el focus en els resultats i èxits, més que en les normes i regulacions de processos.

Per altra banda, en l'anàlisi de les relacions entre societat civil, Estat i mercat també trobem per exemple les aportacions de Erik Olin Wright (2010) sobre "Utopies Reals". Wright subratlla que tant l'Estat com el poder de mercat són insuficients per abordar els problemes socials, i posa en relleu experiències reals, que anomena "utopies reals" que demostren el poder de la ciutadania organitzada per innovar i trobar formes d'organitzar-se a ells mateixos, transformant les condicions socials o cobrint més efectivament les necessitats independentment de mercat i l'estat. Entre altres, Wright destaca el model d'escoles bressol utilitzat al Quebec, com a exemple d'innovació social i alternativa als serveis estatals i del sector privat. Sota aquest model, el servei de guarderia és aportat per entitats de tercer sector i finançat per una combinació de recursos de l'Estat i de les pròpies famílies, i la gestió d'aquestes associacions es basa en la democràcia participativa.

En aquesta línia, la Premi Nobel en Economia Elinor Ostrom va refutar el mite que el mercat és la millor manera de regular la provisió de béns socials, demostrant els casos d'èxit en diferents societats i àmbits en què la solució òptima passa per l'autogestió i la col·lectivitat dels ciutadans i ciutadanes (Ostrom, 2011).

En qualsevol cas, la pràctica de l'externalització s'ha convertit en habitual en molts dels serveis públics, inclosos els serveis socioeducatius. També és cert que l'externalització pren diferents formes o pot realitzar-se en diferents graus i segons en quines funcions, com il·lustra Serra:

	Acollida	Diagnòstic	Assignació servei	Producció	Seguiment del servei	Seguiment del cas
Producció directa	Públic					

Externalització total	Públic	Privat		
Externalització servei	Públic		Privat	Públic
Externalització personal	Públic		Privat	Públic

DISTRIBUCIÓ DE FUNCIONS EN LA COOPERACIÓ PÚBLIC-PRIVADA (SERRA, 2008, P.64)

Sigui com sigui, la cooperació publicoprivada comporta riscos evidents. En primer lloc, com a risc de més profunditat, hi ha el perill de perdre precisament el caràcter públic de les polítiques o dels serveis. Els interessos dels actors privats participants en la xarxa de creació de valor poden xocar (de fet, xoquen en molts casos) amb els interessos de al públic general a què els serveis van dirigits. Això és evident en el cas de el sector mercantil, però també passa amb les entitats de tercer sector i economia social. Òbviament, es poden generar demandes internes, clientelisme, o corrupció. Per a molts detractors de la nova gestió pública, especialment en relació amb sectors com els serveis socials, aquesta suposa integrar en la gestió pública formes de fer pròpies de l'empresa privada, important la filosofia de mercat i principis de el món empresarial (Abramovitz & Zelnick, 2015).

A més, l'avantatge de la competència o pluralitat d'actors pot convertir-se en una carrera per a la reducció de costos, a costa de la qualitat dels serveis. L'argument que l'externalització resulta més barata que la producció interna pot ser erroni en funció dels costos que tingui la transacció de l'execució (costos de publicitat, selecció i control dels operadors privats). En aquest sentit, els actors socials han reivindicat durant molt de temps que es milloressin les condicions en la contractació pública. El 2017 es va aprovar la Llei de Contractes de Sector Públic, seguint directives europees sobre els contractes. Més recentment, a Catalunya hi ha hagut una forta polèmica sobre la Llei de Contractes de Serveis a les Persones, també anomenada "Llei Aragonès", que va ser rebutjada al Parlament el mes de febrer de 2020 tot i que en un inici (el 2018) tenia el suport de tots els partits. A banda dels partits polítics, diferents entitats socials s'han posicionat molt en contra i altres n'han assenyalat els aspectes positius.

1.2. Enfocaments teòrics sobre les organizaciones

Para comprender las instituciones es preciso saber lo que son, cómo y por qué están tejidas y sostenidas, y qué consecuencias provocan en diversos escenarios.

Ostrom, 2015

Al llarg de la història el coneixement i enfocaments teòrics sobre el funcionament de les organitzacions ha evolucionat. L'estudi d'aquesta evolució històrica (Rivas, 2009; Morgan, 1990; Godfrey et.al., 2016 entre molts altres) ofereix claus per entendre les diferents perspectives en les concepcions i l'exercici professional actual. A continuació, es fa breument aquesta revisió.

1.2.1. Teories clàssiques de l'organització

Les anomenades teories clàssiques sobre les organitzacions neixen a la segona meitat del segle XIX i es consoliden a principis de segle XX en el marc del desenvolupament de la indústria i la preocupació per la millora dels processos de treball. El desenvolupament del pensament de

Frederick Taylor en *Principles of Scientific Management* (publicat originalment el 1911) suposa el primer esforç per analitzar i alhora optimitzar el treball en organitzacions. Taylor va proposar quatre principis per optimitzar la feina o el que ell mateix va anomenar “administració científica”:

1. Desenvolupament d'un mètode rigorós de mesura del treball de les persones: les tasques laborals han de ser analitzades detalladament per descriure la manera precisa en què s'han de realitzar i fer-les fàcilment mesurables i mecanitzables.
2. Procés de selecció, entrenament i desenvolupament dels treballadors. Els treballadors han de ser seleccionats amb criteris objectius, han de ser entrenats per a executar tasques concretes eficientment, i rebre formació contínua per millorar.
3. Control de la realització de les tasques. La realització de les tasques s'ha de controlar per garantir el compliment de la planificació prevista.
4. Responsabilitat compartida administració - treballador. La responsabilitat de l'organització del treball, la seva planificació i anàlisi, ha d'estar en mans dels directius, mentre que les persones treballadores compleixen la funció d'execució.

La proposta de Taylor inclou l'eliminació de moviments físics i de processos que augmentin el temps de realització de les tasques, buscant sempre el màxim rendiment i eficiència. Així mateix, es proposa que s'estableixin uns estàndards de temps i es premii l'esforç per millorar aquests estàndards, situant la motivació per al treball en les recompenses addicionals (primes salarials) a obtenir.

Les propostes de Taylor es van aplicar extensivament en la indústria i l'organització del treball, donant lloc a la corrent anomenada taylorista. Van tenir una enorme influència en la reorganització del treball, reducció de temps en la producció de peces industrials, i reducció de costos dels processos de producció. En el nostre món actual, trobem múltiples exemples d'aquest tipus d'enfocament en diferents àmbits laborals, inclosos els serveis socioeducatius. Alguns exemples són la protocol·lització de les entrevistes i l'estimació de temps màxims per atendre persones usuàries (per exemple en atenció en serveis socials bàsics).

Per la seva banda, entre les moltes crítiques que ha rebut aquest enfocament, destaca la concepció mecanicista de les relacions laborals i de les tècniques de producció. S'ha assenyalat que aspectes com la preocupació pel control de temps, supervisió dels treballadors, separació entre les persones que "pensen" i les que s'executen, i simplificació de tasques a ser resoltes descontextualitzadament sense sentit, comporten un sistema opressiu per als treballadors/es.

Un altre referent d'aquests corrents mecanicistes va ser l'enginyer miner Henry Fayol, que el 1916 va publicar "Administració Industrial i General" (Fayol, 2013). En resum, Fayol va plantejar que les organitzacions el que feien bàsicament era: preveure, planificar, organitzar, dirigir, coordinar i controlar. A més, Fayol va definir 14 principis que han estat summament influents en l'anàlisi i l'organització del treball al llarg d'un segle, encara que la seva interpretació ha anat canviant amb el temps (Rodrigues, 2001). Aquests principis són:

1. Divisió del treball. La divisió del treball en fragments o tasques concretes i conseqüent especialització dels treballadors en aquestes tasques permet que l'individu millori contínuament l'execució de les mateixes i sigui cada vegada més productiu.
2. Autoritat. Els subjectes amb autoritat han de tenir funcions de responsabilitat i dret a dictar ordres.

3. Disciplina. Importància de garantir que els treballadors obeeixin a les ordres. Aquesta disciplina depèn també de l'execució eficaç dels rols de directius i responsables.
4. Unitat de comandament. Cada treballador ha de tenir només una persona que li de les instruccions, evitant conflicte entre diferents línies de comandament.
5. Unitat de direcció. Les persones treballadores han de tenir els mateixos objectius per a assegurar la unitat i la coordinació en l'empresa.
6. Subordinació de l'interès individual a l'interès general. Els objectius de les organitzacions estan per sobre dels interessos individuals dels treballadors.
7. Remuneració. El salari rebut és un element de motivació important i ha de ser proporcional i raonable per als treballadors i per a l'organització.
8. Centralització. Tant l'excés com la manca de centralització són perjudicials per a l'eficàcia de les institucions o empreses.
9. Cadena esglaonada (línia d'autoritat). L'esquema ideal de jerarquia és la jerarquia vertical, amb una cadena d'autoritat descendent de les posicions més altes a les més baixes.
10. Ordre. L'ordre, tant social o organitzatiu com dels materials de l'empresa, són necessaris per a l'eficiència en el treball.
11. Equitat. El bon tracte als empleats, amb amabilitat i justícia, és necessari per al bon funcionament de l'organització.
12. Estabilitat en el personal contractat. Alts índexs de rotació de personal resulten costosos i dificulten el funcionament de l'empresa.
13. Iniciativa. Les organitzacions requereixen directius amb iniciatives per millorar la institució.
14. Esperit de cos. És imprescindible comptar amb unitat i motivació moral en el conjunt de persones ocupades.

En definitiva, les teories clàssiques van posar tot l'èmfasi en les estructures i els funcionaments mecànics de les organitzacions, partint d'una concepció de racionalitat instrumental. Són aportacions d'acord amb el desenvolupament industrial de l'època i també amb l'auge del positivisme. Així i tot, cal aclarir que tot i la importància atorgada a l'autoritat i la concepció dels treballadors com "executors" a controlar més que com a valor en si per a l'empresa de producció, Taylor i Fayol també reconeixien la importància, en nom de guanyar productivitat, de la motivació i cura en el tracte entre les persones. Henry Ford, un altre dels referents en el desenvolupament de "mètodes científics" d'organització del treball i considerat el fundador de les cadenes de producció, es va destacar també per impulsar millores en les condicions laborals dels seus empleats (Ford, 2007; Gourley, 1997).

Juntament amb els enfocaments de les teories clàssiques, sol associar-se l'obra de Max Weber (1997, 2002), que en realitat és un marc per comprendre el procés de modernització de la societat i les seves institucions. Weber va analitzar en profunditat el procés en el qual l'Estat modern i l'economia capitalista associada al mateix es van apropiat progressivament el domini

organitzatiu de la societat. El desenvolupament de l'Estat modern va de la mà del procés de burocratització per a la gestió de les qüestions públiques. I la burocratització per definició comporta divisió de funcions, ordenació jeràrquica de llocs de treball i regles impersonals (basades en el salari i contractes i criteris objectius per a la selecció del personal), registre escrit de les decisions i processos establerts. La separació del treballador o de l'individu respecte als mitjans de treball es produeix, analitza Weber, tant en l'empresa capitalista com en el funcionament de la democràcia moderna.

En definitiva, Weber subratlla el caràcter positiu de més racionalitat d'un sistema burocràtic. I a la vegada, apunta que el procés de burocratització comporta un progressiu distanciament de les formes tradicionals de creació de sentit – per exemple, les xarxes de suport familiar - arribant a la metàfora de "estoig buit d'esperit" (Weber, 1997, pàg. 259). El desenvolupament de lleis i mesures per a l'atenció a la dependència pot ser vista des d'aquesta òptica, com un èxit "burocràtic" i benefici per a moltes famílies i en particular dones que es dediquen a la cura de persones dependents, i alhora una fita que comporta el risc de desplaçar el sentit de la cura a una lògica de "servei" o mercaderia, que finalment, a més, sigui més ineficaç que les cures basades en les xarxes socials de solidaritat.

1.2.2. Escola de les relacions humanes

El 1942, Elton Mayo i col·laboradors van fer uns experiments a la fàbrica de Hawthorne en què comparaven la productivitat i eficiència de dos grups separats de treballadores en funció de condicions ambientals, particularment la il·luminació. Malgrat que un dels grups tenia una bona il·luminació i en l'altre la il·luminació es va anar reduint fins ser molt baixa, en dos grups d'operadores on se'ls van aplicar diferents condicions, la productivitat va augmentar en ambdós grups de treballadores. Mayo i els seus col·laboradors van constatar que les atencions socials i el clima relacional tenien una enorme influència, per sobre d'aspectes ambientals o fisiològics. Així, la millora de la productivitat en els dos grups s'explicava per les millores que havia suposat el fet de participar en l'experiment, en ambdós grups: menor rigidesa en el control, possibilitat d'un major clima de treball, satisfacció per poder participar en l'intercanvi d'informació sobre l'experiment realitzat, desenvolupament de relacions d'amistat i solidaritat, entre d'altres. Aquests famosos experiments d'Elton Mayo van posar de manifest la importància de les emocions i relacions personals per sobre d'altres factors ambientals (Perrow, 1995) i inauguren el que es coneix com "escola de les relacions humanes"

Juntament amb les aportacions de Mayo solen mencionar-se altres contribucions que se situen a l' "escola humanista" i que es van centrar en aspectes com la motivació i el lideratge o direcció. Per exemple, sol parlar-se del psicòleg humanista Abraham Maslow, conegut fonamentalment per la seva jerarquitització de necessitats humanes o piràmide de necessitats (Maslow, 1998) que va permetre identificar necessitats de més bàsiques a més altes o superordinades, i l'orientació de la conducta humana cap a la consecució progressiva d'aquestes necessitats. Partint d'aquest marc, Maslow va estudiar a fons (1954) la motivació com a influència decisiva en la productivitat en el treball, i també va subratllar que la gestió de recursos humans a les empreses havien de tenir en compte les necessitats d'autorealització de les persones.

McGregor (2006) va proposar les Teories X i Y per explicar les dues visions sobre la tendència humana cap a la feina (rebuig o adhesió natural respectivament) que influeixen en els estils de direcció. En funció de la teoria que adoptessin els directius, era obvi que tractarien a les persones empleades bé autoritàriament - amb l'objectiu d'evitar la tendència a no fer la seva feina per part dels treballadors, o bé col·laborativament - aprofitant el potencial, interès i responsabilitat dels treballadors i treballadores. Amb la teoria Y, McGregor s'alinea amb Maslow i la necessitat

d'una psicologia humanista de la feina, que tingui en compte les necessitats més "altes" de tots els implicats.

Herzberg i els seus estudis sobre la motivació en el treball (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2017) van concloure (es va publicar en 1959) que la motivació es relaciona especialment amb aspectes intrínsecs del treball, com l'autorealització, el reconeixement i la responsabilitat. Al seu torn, les resistències al canvi i la desmotivació es generen especialment davant l'excés de regles i processos burocràtics impostos per part de comandaments; forta supervisió i control; escassetat de remuneració o recompenses; o males relacions laborals, entre d'altres factors. Resulta interessant que, en una investigació transcultural posterior, Herzberg subratlla que les necessitats dels treballadors tenen tendències universals (Herzberg, 1987).

No sempre reconeguda, cal destacar en aquest àmbit també a Mary Parker Follet. Follet va fer una carrera acadèmica brillant en estudis polítics, però va decidir dedicar-se a la feina comunitària i juntament amb la contemporània Jane Addams a Chicago, Follet és considerada una de les pioneres del treball social (Domínguez i García, 2005). Va crear el "club de Broxbury" en un barri pobre de Boston, amb immigrants irlandesos entre els que va promoure educació i debats sobre temes polítics d'actualitat. També va impulsar la creació d'altres centres comunitaris i l'ús dels edificis escolars fora de l'horari escolar. Va ser també assessora de la gestió i administració d'empreses, impartint seminaris La visió i defensa de formes de democràcia directa que permetin als individus alinear-se i treballar conjuntament en acció col·lectiva la va aplicar a les idees sobre gestió d'empreses i innovació (Nelson, 2017), i va impartir seminaris en els quals, entre l'audiència hi havia personatges com Mayo o Ford, i és reconeguda com una profeta en termes de gestió (Drucker, 1995).

En conjunt, aquestes aportacions contraposen a l'"home economicus" subjacent en les teories clàssiques de l'administració, una idea de "home social", i situen el subjecte i les relacions humanes com a elements clau en el si de les institucions. En el camp de l'educació social, on el component motivacional per part dels professionals juga un paper important, resulta especialment pertinent considerar la importància d'un bon treball en equip, que pot estar per sobre de l'estructura formal que s'adopti i la racionalització dels diferents processos. Tots i totes els que hem treballat en l'àmbit sabem d'equips que han funcionat molt bé en contextos molt durs, i equips que, tot i comptar amb més recursos i possibilitats, o amb una bona organització, pateixen de males relacions internes, dinàmiques enquistades o desmotivació.

La crítica que es pot fer a aquesta perspectiva és que, tot i la importància de les relacions humanes, aquestes no són l'"únic" factor i que la pròpia motivació o relació social en un equip depèn (alhora que influeix) d'altres aspectes de l'organització. Aquesta visió l'aporten les teories de sistemes.

1.2.3. Teories de sistemes

Ludwig von Bertalanffy va publicar el 1950 l'article fundacional de la Teoria General dels Sistemes - generalment abreujat com TGS (Bertalanffy, 1950). Partint d'idees generades segles enrere i d'un gradual sorgiment durant el segle XX de lleis generals aplicables a sistemes globals en diferents camps de coneixement, per sobre de situacions particulars, Bertalanffy (1976) proposa amb la seva teoria la formulació de principis vàlids per a "sistemes" en general, sigui quina sigui la naturalesa dels seus elements components i les relacions entre ells. Així, l'enfocament de Bertalanffy pretén donar explicacions globals de la realitat, entenent la realitat com un "sistema de subsistemes", emfatitza l'holisme enfront del reduccionisme i la globalitat de l'organisme enfront de l'estudi dels mecanismes particulars (Saez i Touriñán, 2012).

L'enfocament transdisciplinari de la TGS es va reforçar amb la fundació el 1954 de la Society for General Systems, per part de Bertalanffy juntament amb l'economista K. Boulding, el biòleg R.W. Gerard i el matemàtic A. Rapoport (Bunge, 2014). A partir d'aquí, va donar peu a nombroses aplicacions teòriques i corrents (funcionalisme, funcionalisme sistèmic...). Més enllà de les diferències entre ells, el desenvolupament de les teories de sistemes va permetre identificar característiques i tendències de les organitzacions. El sociòleg Renate Mayntz recull la comprensió de l'organització com a sistema social, definint sistema social com

un todo integrado por elementos que guardan entre sí una relación recíproca. La naturaleza especial de sus respectivo elementos, modelo de ordenación y las relaciones entre ellos condicionan la peculiaridad concreta de un sistema. Dentro de un sistema, la variación de un elemento repercute sobre los demás elementos. Un sistema posee una cierta medida de integración y de hermeticidad. Tiene una frontera que lo separa del mundo circundante, pero está con este mundo en relaciones recíprocas. Además, es propia de muchos sistemas cierta tendencia hacia la autoconservación, es decir, al equilibrio, y una tendencia a lograr o conservar determinadas características, una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos. (Mayntz, 1972, p.53)

Una altra perspectiva teòrica i posterior a les ciències socials des de l'enfocament sistèmic, va ser la de Niklas Luhmann (1995), qui entén que els sistemes apareixen com a realitats socials automatitzades, als quals les persones s'adapten comportant simplement segons la funcionalitat del mateix. Així, per Luhmann les nostres accions no responen a les nostres pròpies intencions, sinó a una altra lògica, la lògica del sistema, que es reproduïx a si mateix. Aquesta perspectiva pateix de problemes que ja hem manifestat, especialment l'absència de l'agència humana.

Hem de reconèixer la importància de l'estudi de les estructures i de les organitzacions com a sistemes. La perspectiva sistèmica ajuda a comprendre que qualsevol organització és alguna cosa més que la suma de les parts, que entre tots els components hi ha relacions de mútua dependència, i la importància de les relacions amb l'exterior del sistema. Segons aquesta teoria, les organitzacions són sistemes oberts, formats per subsistemes que al seu torn es relacionen amb el seu entorn o medi ambient; cada subsistema influeix en els altres, i el conjunt és més que la suma de les parts.

Aquest enfocament ha tingut una gran influència en la conceptualització de l'organització educativa. Tot i que el camp de l'educació social inclou una gran diversitat institucional, molts aspectes d'aquests enfocaments són aplicables a la reflexió sobre les organitzacions proveïdores de serveis socioeducatius.

Tot i que les teories sistèmiques inclouen la relació amb l'entorn i la concepció de sistema obert, parteixen d'un marc d'elecció racional i de la possibilitat d'un "funcionament òptim" enfocat a la millora de l'organització, que altres perspectives han qüestionat per emfatitzar les limitacions de la racionalitat i la informació, les contingències socials que influeixen en qualsevol decisió, i les contradiccions en el funcionament real de les institucions. Ens referim a les teories institucionals.

1.2.4. Teories institucionals

Podem situar sota el marc de "teories institucionals" diferents enfocaments que posen l'èmfasi en l'anàlisi de les organitzacions en el seu context social i normatiu. Les teories institucionals plantegen que les institucions són producte de circumstàncies, necessitats i pressions socials i que no es poden entendre al marge de la història i les relacions dels diferents agents i circumstàncies en el seu context. La legitimitat i valor de les institucions està íntimament

relacionada amb aquesta història, la diversitat d'interessos a què respon i com es posiciona davant d'ells, així com les pressions internes que sorgeixen. A més, les teories institucionals han aplicat teories econòmiques al comportament de les institucions (Fernández-Alles, & Vall-Cabrera, 2006; Lucas, 2013).

Dins aquest conglomerat d'aportacions teòriques, un primer enfocament és el d'Herbert Simon, considerat també com "teoria del comportament" (Rivas, 2009) atès que se centra en l'estudi del comportament, inicialment en les institucions públiques i posteriorment aplicant-lo a totes les organitzacions. Pioner en l'estudi de simulacions informàtiques per estudiar la resolució de problemes i la presa de decisions, la idea central de Simon és que l'aspecte fonamental de l'administració consisteix en la presa de decisions (Simon, 1978). Aquesta presa de decisions s'orienta per la racionalitat, la qual se suposa orientada a aconseguir la maximització de la utilitat (treure el màxim profit o benefici a cada situació). Simon assenyala que la racionalitat està limitada per diferents factors: la informació disponible, la limitació cognoscitiva de la ment individual, o el temps per prendre les decisions.

Philip Selznick va aportar a les teories institucionals una exploració transdisciplinària (assumint contribucions de l'antropologia, sociologia, dret, filosofia i altres disciplines) sobre les profundes influències entre estructura, grups informals, i forces normatives que defineixen i configuren el comportament dels individus i de les organitzacions. Per Selznick, les organitzacions passen a ser pròpiament "institucions" en la mesura que tenen un caràcter distintiu (Lucas, 2013). Aquest "caràcter" resulta d'un procés històric i de les decisions crítiques que s'han adoptat al llarg de diferents circumstàncies, que inclouen conflictes, aliances informals, acords, deutes de "favors". Aquests conflictes poden haver estat amb l'entorn i altres organitzacions, però també internament. Així, Selznick defensa que les decisions no responen a una elecció racional cap al major benefici de l'empresa, sinó a les pautes institucionals que s'han anat adoptant i a les diferents lleialtats que els individus han configurat en el si de l'organització, concretades en grups informals amb interessos propis. Aquests grups d'interès poden dur a autèntiques rivalitats i competició per imposar els seus propis interessos en la presa de decisions de l'organització.

Les aportacions de Selznick tenen implicacions per entendre institucions públiques i iniciatives de l'àmbit de l'educació social (Moxley, 2016).

Una altra de les línies de treball dins de les teories institucionals és la que va explorar James March juntament amb Cohen i Olsen (1972; 1974) emfatitzant l'ambigüitat i la incertesa en el funcionament real de les organitzacions, contraposant als models de racionalitat fins llavors imperants. Segons els autors, les organitzacions actuen freqüentment com "anarquies organitzades" en què els seus membres aporten les seves pròpies perspectives, idees i interpretacions; i assignen recursos i prenen decisions en funció de les seves capacitats. Ells van utilitzar el terme de "galleda d'escombraries" per explicar gràficament la presa de decisions. Les persones de la institució llancen "galledes d'escombraries" amb diversos tipus de problemes i solucions, i segons quines siguin aquestes galledes i cada quan es reculli el cub gran, queda una barreja o una altra. Aquest funcionament, segons ells, es pot observar en moltes organitzacions, però especialment en aquelles amb metes poc clares, problemes no rutinaris i alta rotació de personal. En aquestes, inclouen les organitzacions educatives.

Aquests enfocaments, per tant, qüestionen la comprensió clàssica de les institucions com a ens que s'orienten cap a fites clarament definides, i posen el focus de l'atenció a les relacions complexes amb l'entorn i en les interpretacions dels subjectes. Alguns autors han plantejat més endavant el que anomenen "nou institucionalisme" (Powell i DiMaggio, 1991), centrant-se en estudiar com les institucions (i les persones amb càrrecs) intenten aconseguir legitimitat, així

com els costos econòmics “de transacció” (el que cal fer per aconseguir fer un servei, per exemple – com buscar altres entitats, negociar, coordinar, etc).

1.2.5. Síntesis

El següent quadre de Marín (2013) resumeix les principals escoles de la teoria de l'organització.

	Clásica	Relaciones humana	Sistemas	Institucional
Análisis central	Productividad	Satisfacción	Consistencia interna; Coherencia externa	Inserción en el contexto social y normativo
Imagen del hombre	Homo economicus	Hombre que se realiza	Hombre complejo	Homo social
Autores principales	Weber Taylor Fayol	Mayo Barnard Maslow McGregor	Bertalanffy Kast & Rosenzweig Lawrence & Lorsh Pfeffer & Salancik	Selznick Simon March Powell & DiMaggio Ostrom
Supuestos básicos	Teoría X	Teoría Y	Complejidad analítica	Racionalidad limitada
Ideología	Empresarial	Moderada pro-trabajadores	Científica	Pragmática

ESCOLES DE TEORIA DE LES ORGANITZACIONS (ADAPTACIÓ DE MARÍN, 2013, P.235)

1.3. Elements bàsics de les organitzacions

Les teories sistèmiques van introduir la idea que una organització era un tot format per diferents aspectes relacionats entre si. Aquest plantejament va donar lloc a una anàlisi dels elements essencials de les organitzacions: els objectius que orienten l'activitat de les institucions; els recursos de què disposa; l'estructura formal mitjançant la qual organitza aquests recursos; la cultura organitzativa; la tecnologia en sentit ampli; i el context.

1.3.1. Objectius

Tota organització ha sorgit d'un propòsit, una raó de ser. Els objectius estan íntimament relacionats amb la història de l'organització, els valors que la van inspirar i l'evolució que ha tingut. Tant el contingut dels objectius com el grau en què són compartits són importants per explicar el funcionament de les organitzacions, la seva actuació actual i els seus reptes.

Però és evident que cal distingir entre un "anàlisi del discurs" dels objectius, és a dir el què es fa públic de la visió social d'una organització, i l'anàlisi de la realitat “de facto” sobre què persegueix aquesta entitat amb les seves actuacions. Com en les persones, entre el discurs de les intencions i la realitat de les actuacions pot existir coherència o bé contradiccions importants.

Podem recordar de nou l'anàlisi de Max Weber sobre les avantatges i els perills de la burocratització. Lamentablement, la pessimista tesi de Weber de la pèrdua de sentit es compleix en moltes ocasions: organitzacions que han nascut amb uns objectius progressistes

transformadors i de la il·lusió de persones concretes, es veuen portades per les inèrcies, es burocratitzen, o bé l'afany de simplement mantenir l'organització i els seus contractes, acaba passant per sobre dels objectius pels quals s'havien creat. Weber ja ho explicava així:

(...) siempre hay personas interesadas "profesionalmente" en la conservación y en el incremento de los miembros de la comunidad. Así, en lugar de un actuar ocasional, intermitente e irracional, aparece una "empresa", planeada y organizada racionalmente, y continúa funcionando aunque el entusiasmo de los miembros por sus ideales se haya enfriado hace tiempo (Weber, 2002: 279).

A vegades, els interessos institucionals també xoquen amb interessos individuals dels treballadors/es (com podrien ser uns determinats horaris, protagonisme personal, una millor remuneració, etc.). Pot acabar passant que una administració pública tingui els horaris d'activitats no en funció de les necessitats reals sino en funció dels interessos dels seus treballadors/es, i per exemple no hi hagi atenció a la tarda, encara que "oficialment" els objectius de l'organització estiguin tots formulats de cara a les persones que s'atenen.

1.3.2. Recursos

Podem pensar els recursos com el "patrimoni" de l'organització, o també com els "inputs" o entrades amb que l'organització compta per funcionar i aconseguir objectius. Podem classificar els recursos principalment entre:

Recursos humans. El conjunt de professionals i / o persones que participen en la realització de les activitats per a la consecució d'objectius. Parlem per tant del nombre de professionals, perfils, formació i competències que tenen, etc. En el camp de l'educació social, sovint els recursos humans inclouen voluntariat i poden incloure part de les mateixes persones beneficiàries, quan aquestes també participen activament en l'execució d'activitats.

Recursos financers. És la capacitat econòmica i monetària de l'organització. Es refereix als diners que posseeix la institució. Aquests recursos poden ser propis, en el sentit d'aportacions de socis de la mateixa organització, per exemple; o procedir d'altres fonts de finançament, com subvencions d'entitats públiques. En els recursos financers s'inclouen els préstecs bancaris, pagaments pendents i també deutes cap a terceres parts.

Recursos materials. Són els equipaments i materials (vehicles, aparells, maquinària, objectes) de què disposa l'organització per desenvolupar les seves funcions. Els recursos materials són tangibles i poden ser inventariables o "fungible".

Recursos tecnològics. En un sentit ampli, es refereix als processos i els sistemes que l'organització té incorporats per realitzar les tasques que li corresponen. Poden considerar-se un element en si mateix.

Recursos intangibles. Una altra classificació que ha tingut un creixent reconeixement és el de la distinció entre recursos tangibles i intangibles. Els recursos materials i econòmics són tangibles, mentre que el coneixement que aporten els recursos humans, els procediments assumits com "saber fer" de l'entitat o qüestions com el clima social o la reputació, serien clarament recursos intangibles. La importància d'aspectes com la reputació de l'organització o la satisfacció amb el personal contractat suposen nous reptes per a l'estudi de les organitzacions, i de fet ja s'estan dedicant molts esforços a mesurar i quantificar el valor dels intangibles.

1.3.3. Estructura

Un altre element constitutiu de les institucions és l'estructura o l'esquema formal de relacions, processos i sistemes de decisió, comunicacions i funcions entre tots els recursos de què es disposa (Antúnez, 1998). Vindria a ser "l'organigrama". Hodge (2003, citat per Moreno i del Pilar, 2009, p.99) defineix l'estructura com "*el organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad*".

Com ja hem vist, les teories clàssiques sobre les organitzacions van emfatitzar aquest element com essencial per a la millora de la productivitat. Posteriors desenvolupaments teòrics i empírics es van encarregar de subratllar el paper d'altres elements, però ningú pot negar la rellevància de l'esquema formal de relacions que una organització decideix adoptar.

L'estructura té dues dimensions bàsiques: la diferenciació i la integració (Hodge, Anthony & Gal·les, 1996). La diferenciació és el desglossament de la feina en una sèrie de tasques, o la divisió de l'estructura en un determinat nombre d'unitats, i es dona tant horitzontal com verticalment. La diferenciació horitzontal (departamentalització) es refereix a la forma en què estan subdividides les tasques desenvolupades per l'organització, a un mateix nivell jeràrquic. Pot ser per temàtiques, especialització, o per dispersió espacial o àrees geogràfiques. Per exemple, en una fundació, poden haver-hi unitats territorials, o equips per tipus de projecte (serveis residencials, tallers ocupacionals, etc). La diferenciació vertical (jerarquització) fa referència a la divisió de treball per nivells d'autoritat o jerarquia. La integració consisteix en la coordinació entre les diferents tasques per assegurar la consecució de totes les fites de l'organització. La integració també pot ser horitzontal o vertical.

A més, l'estructura pot tenir diferents graus de formalitat, de complexitat i de centralització. Els anteriors aspectes (diferenciació i integració de les unitats; formalitat, complexitat i centralització) donen lloc a diferents formes organitzatives en les quals podem destacar: lineal o piramidal, departamental, funcional, matricial, o per projectes.

Estructura lineal o piramidal: . Aquesta estructura pot donar-se en organitzacions petites, que no requereixen agrupacions. Piramidal és la que obeeix a la lògica d'aconseguir una única cadena de comandament, amb jerarquies clarament establertes i sense agrupacions per diferents criteris que no siguin els de nivell d'autoritat i responsabilitat. Les organitzacions petites també poden tenir una estructura amb una lògica més horitzontal.

Agrupació funcional: aquesta agrupació consisteix a classificar o establir col·laboracions entre els que realitzen unes mateixes funcions o tipus de tasques. Per exemple, gestió econòmica, recerca de recursos, intervenció directa. En aquesta agrupació, s'incrementa l'experiència i coneixement funcional.

Agrupació departamental: el sentit d'agrupació es troba en el tipus de resultat o servei ofert, agrupant en cada cas persones que desenvolupen diferents funcions per assolir-los. Per exemple, serveis d'atenció a la infància, i serveis d'atenció a la gent gran (i en cada cas, hi hauria les persones que tenen funció de coordinació, d'intervenció directa, de gestió econòmica, etc). Els equips són autònoms o semiautònoms al comptar cada un amb les funcions necessàries, i poden respondre millor als requeriments de les persones beneficiàries d'un determinat servei, tot i que tinguin menys especialització o excel·lència en les funcions.

Agrupació matricial: es dona tant l'agrupació funcional com agrupació basada en el tipus de servei, de manera que es creen dobles línies de responsabilitat / autoritat. També es denomina

organització en reixeta o matriu, ja que pot representar-se per columnes verticals (funcions) i files horitzontals (departaments).

Com ha recollit àmpliament la literatura especialitzada, les formes de treball i d'organització empresarial i institucional han patit canvis dràstics en les últimes dècades. D'una banda, les situacions més o menys estables i previsibles són fruit del passat i ens trobem en una lògica definida per la impredecibilitat, inestabilitat i risc (Sennett, 2000). D'altra banda, en la societat de la informació es treballa cada vegada amb més horitzontalitat, i les organitzacions pròpies d'aquesta societat es basen molt més en una estructura en forma de xarxa que en una en forma de piràmide. Això no vol dir que s'hagin superat les relacions de dominació, explotació i desigualtat. Però en les empreses, per exemple, s'ha demostrat que la implicació i la consideració de totes les aportacions i coneixements milloren la qualitat de la feina.

Aquesta tendència a l'horitzontalitat, participació i democratització en les relacions de treball ens porta a una important reflexió en relació amb les estructures formals de les organitzacions en el camp dels serveis socioeducatius i el de l'Educació social: quin paper han de tenir totes les persones - incloent no només els que treballen remuneradament sinó també els que es beneficien dels serveis - en els diferents espais, òrgans de gestió i de presa de decisions?

En el camp de l'educació social, les persones beneficiàries inclouen expressament a aquelles que pertanyen a grups que tradicionalment no han estat tinguts en compte com a interlocutors. Es tracta de persones a qui sovint es considera "no preparades" per participar en la presa de decisions, bé per falta de coneixements o habilitats específiques (l'idioma de referència en el servei, lecto escriptura o coneixements tècnics) bé per falta de " experiència ". No obstant això, hi ha organitzacions que parteixen de la participació com un dret de les persones beneficiàries i una oportunitat per a la millora de el servei que s'ofereix, integrant aquesta participació de forma explícita en l'estructura.

1.3.4. Cultura organitzativa

El concepte de cultura organitzativa es va originar a l'antropologia cultural. En l'estudi de les organitzacions, es refereix als valors i creences que aporten normes i comportaments que s'espera que els treballadors/es i persones implicades segueixin. Si l'estructura seria la "part dura" de l'organització, la cultura organitzativa seria la "part tova": tot el que d'alguna manera, més enllà de l'estructura formal i dels procediments escrits que es tinguin establerts, transmet una manera de ser de la institució. La cultura organitzativa està relacionada amb el clima organitzacional, que s'havia estudiat des de l'escola de les relacions humanes, mentre que la idea de cultura organitzativa és més profunda i holística, i apareix dècades després.

Hi ha un ampli consens sobre la importància de la cultura organitzativa per explicar les dinàmiques, els èxits i els fracassos de les institucions. Múltiples estudis han demostrat també la importància en el camp dels serveis i específicament en serveis propis de treball social i educació social, com els serveis comunitaris de salut mental (Glisson, 2007).

Pel que fa a el contingut de la cultura organitzativa, es poden distingir entres elements visibles com per exemple disseny dels espais, el valor que una institució dóna a la tecnologia, l'estil de lideratge, el clima de treball, determinats rituals i celebracions, formes de tracte i procediments en la presa de decisions, aspectes com la cura en la puntualitat o en els codis de vestir... i d'altra banda, un nivell més invisible, d'assumpcions subjacents i creences profundes, com valors religiosos compartits, les assumpcions sobre el tracte que mereixen les persones, etc., que influeixen en el comportament dels membres de el grup. L'influent treball de Stephen Ball (1989)

sobre els aspectes "micropolítics" en les organitzacions, destacava qüestions que inclouen la rumorologia, les atraccions sexuals o les enveges. La major o menor presència d'enveja o de solidaritat, de falsedat o sinceritat, són crucials en el "món de la vida" de les organitzacions, i la cultura organitzativa és el marc relacional d'actuació, complex i dinàmic, de les organitzacions.

1.3.5. Context

La teoria dels sistemes ja va introduir la variable de l'entorn com una de les "peces" que influeixen en el funcionament de les organitzacions. Entorn no com "entorn geogràfic" sinó com a context polític, social, legal, etc.

Les teories institucionals han tendit a situar-lo, no com un element més sinó com *l'element* clau de les organitzacions: el seu bon desenvolupament depèn de com sàpiguen anticipar-se i respondre als factors "contingents" (que són incerts, inestables) de l'entorn. La informació que tinguin (o manca d'informació) condiciona els acords constants amb altres agents de l'entorn i la presa de decisions. En definitiva: afrontar la complexitat i incertesa de l'entorn, per adaptar-se i anticipar-se a les canviants condicions que ens trobem, és en aquests moments un dels principals reptes de qualsevol institució. Un exemple més és com les entitats actuen davant una situació com la de la pandèmia de covid19 i tota la incertesa que s'ha generat en el futur immediat i a mig termini.

1.4. Activitats d'avaluació única

1) Fes una relació de 10 serveis socioeducatius.

De cada un d'ells, digues: Nom del servei; Nom de la Institució/entitat que el gestiona; Tipus d'entitat (pública, privada d'iniciativa social, privada d'iniciativa mercantil); Sub-tipus d'entitat (cooperativa, fundació, etc). Pots utilitzar el cercador d'entitats i serveis socials del Departament de Benestar Social i Família; així com si vols, altres fonts (pàgines web del departament de justícia o altres administracions públiques; pàgines d'entitats socials, cooperatives, etc.)

Tipus i subtipus d'organització	Organització	Servei

2) Cooperació entre el sector públic i privat en els serveis socioeducatius

Comenta el paper del sector públic i privat en la provisió de serveis socioeducatius en un àmbit concret de l'educació social (Ex. Atenció a gent gran, justícia...). Explica i argumenta: tipus d'entitats que gestionen habitualment els serveis, formes de cooperació que existeixen, aspectes específics. A més dels documents propis del Bloc, hauràs de consultar documentació específica per analitzar l'àmbit que hagi escollit. A més, analitza riscos i avantatges de la cooperació públic-privada en aquest àmbit.

3) Comenta l'exemple de Concurs de contractació d'un servei socioeducatiu

Al Campus Virtual tens la documentació sobre una Licitació. Descriu breument: servei que es posa a concurs; procés; entitats participants; resultat. Comenta el procés i els criteris d'avaluació.

4) Fes un comentari sobre l'article següent:

Ríos, P. (2010) Violencia de género y pensamiento profesional: una investigación sobre la práctica del trabajo social. *Trabajo Social Global*, 1 (1), 131-148.

Relaciona-ho amb dinàmiques organitzatives que hagis observat i amb els continguts del tema.

5) Escull una organització concreta que coneguis. Analitza'n els elements principals i l'anàlisi que se'n podria fer desde les diferents teories de les organitzacions.

1.5. Materials recomanats

Generalitat de Catalunya (2017). *Informe sobre l'Estat dels serveis socials a Catalunya 2016*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Dept. de Treball, Afers Socials i Famílies

Serra, A. (Coord) (2008). *Quadern Serveis Socials i Atenció a la Dependència: l'aportació del sector cooperatiu*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Guiteras, A. (2012). La relación entre público y privado en los Servicios Sociales: el papel del Tercer Sector. *Cuadernos de Trabajo Social*. 25(1), 125-132.

Rivas Tovar, L A; (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11. 11-32. Recuperat de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001>.

Vilà, A. (2011). *Serveis socials : aspectes històrics, institucionals i legislatius*. Barcelona: UOC.

Altres documents disponibles al Campus Virtual

2. Planificació

2.1. Concepte, nivells i enfocaments de la planificació

El concepte de planificació és ampli i pot aplicar-se a múltiples camps de la vida social. La majoria de les definicions disponibles es refereixen a tipus específics de planificació, com el cas de la planificació estratègica que abordarem posteriorment, de manera que de vegades resulta difícil diferenciar els dos nivells de definició (genèrica o sobre un enfocament particular). James Stoner defineix la planificació com "*el procés d'establir objectius i triar mitjans per assolir aquests objectius*" (Stoner, citat a Fajardo, 1997). Aquesta idea remet a la planificació com una idea orientada a metes de futur, i a una presa de decisió sobre accions a realitzar relacionades amb aquestes metes. La idea de "decisió" va associada, en la majoria de les definicions, a la racionalitat. Per exemple, Espinoza (1989) afirma que es tracta d' "*una activitat racional que té per objecte decidir sobre l'assignació d'uns recursos escassos en l'assoliment d'objectius múltiples, a través de mitjans adequats per a la seva obtenció* ", introduint la qüestió dels recursos. En una definició més completa, Ezequiel Ander-Egg (1991) concep la planificació de la següent manera:

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados. (Ander-Egg, 1991, p.7)

En qualsevol cas, les definicions disponibles destaquen una sèrie de característiques sobre la planificació. Camara (2005, pàg. 58) resumeix les idees força de les diferents definicions de Planificació de la següent manera:

- [la planificació] És un mitjà per a l'assoliment d'un propòsit de transformació de la realitat, que deu aquesta precisat des del començament.
- Exigeix un cert grau de sistematització, mitjançant la formalització d'una sèrie de passos.
- Està orientada a una presa de decisions més racional i transparent.
- Intenta reduir la incertesa, encara que no pot eliminar-la per complet.
- És un exercici iteratiu de contínua revisió i reajustament entre mitjans i fins, així com d'avaluació de resultats per a l'obtenció d'aprenentatge en les organitzacions.
- Encara que precisa de compromís i suport des dels nivells directius, requereix d'un procés interactiu i participatiu per a una implantació reeixida de les accions planificades.
- Ha de ser un procés a mida de cada organització.

El concepte de planificar està relacionat amb altres conceptes que tenen múltiples interpretacions i matisos i que es sobreposen entre ells, com Organitzar, gestionar, Administrar, Coordinar, Controlar, Avaluar. Respecte a aquests conceptes, planificar posa l'èmfasi en la formalització, racionalització i decisió prèvia a l'acció i no tant en l'execució.

La planificació sol classificar-se en diferents nivells atenent especialment a la temporalitat i amplitud del seu abast.

Segons la temporalitat, se sol distingir amb períodes orientatius entre planificació a curt, mitjà i llarg termini.

Planificació a curt termini: per períodes d'un o dos anys aproximadament, o fins i tot menys.

Planificació a mig termini: per períodes de fins a tres o cinc anys aproximadament.

Planificació a llarg termini: per més de cinc anys, arribant a dècades o més.

Cal puntualitzar que sobre els temps fixats hi ha controvèrsies i diferents versions, que en molts casos depenen de l'àmbit en el qual s'estiguin presentant les definicions. Així, Ander-Egg (1991) afirma que en la planificació en treball social o escala microsocial, curt termini és menys d'un any, mitjà és d'un a tres, i llarg és de tres a cinc anys.

D'altra banda, podem distingir entre tipus de planificació atenent la seva amplitud i abast. En aquest sentit, sol distingir-se entre planificació estratègica, tàctica i operativa. La correspondència entre aquests tipus de planificació i la temporalitat no és estricta, encara que un major abast de planificació sol referir-se a una planificació de mitjà i / o llarg termini.

Planificació operativa: es refereix a la planificació d'activitats i ús de recursos en una aplicabilitat generalment a curt termini, per a la posada en marxa de determinades opcions ja preses. Sol formalitzar-se amb projectes.

Planificació tàctica: es refereix a la planificació d'activitats i distribució de recursos per aconseguir objectius ja establerts. Es defineixen també objectius específics per a diferents línies d'acció, estructures o marcs temporals. Inclou la definició d'accions que al seu torn desenvolupen sub-accions i planificacions operatives. Sol formalitzar-se amb programes.

Planificació estratègica: es refereix a una planificació global que inclou la fixació d'objectius generals i prioritats, línies fonamentals d'acció, i qüestions generals d'organització, distribució de recursos, coordinació.

Enfocaments

Hi ha diferents enfocaments sobre la planificació. Aquí ens centrarem en l'enfocament de la planificació estratègica i apuntarem alguns debats sobre l'ús de les evidències i sobre la participació de tots els col·lectius afectats.

2.1.1. Planificació estratègica

Ander-Egg (1991) explica la planificació estratègica com a ruptura enfront del que ell defineix com "planificació normativa" o "forma clàssica" de planificació. Aquesta vindria caracteritzada per centrar-se en la formalització de solucions i el "disseny" tècnic, elaborat habitualment per un subjecte planificador situat en una posició "sobre" o "fora" de la realitat a planificar. En aquest model, el diagnòstic és el punt de partida del qual emergeixen els objectius i el punt d'arribada (norma) del que "ha de ser". No es tenen en massa consideració factors com els obstacles, assumint que el subjecte planificador té la capacitat de controlar la realitat i incidir-hi segons el disseny establert. La planificació estratègica emfatitza la intervenció de diferents agents socials implicats en la definició d'objectius i de possibles mitjans, així com el caràcter

dinàmic i revisable de les decisions en funció dels esdeveniments. També té en compte les restriccions i oportunitats del context organitzacional.

La planificació estratègica sorgeix en els anys seixanta de segle XX, en l'àmbit de les empreses i productivitat. Chandler definia l'estratègia com "*la determinació dels propòsits i objectius bàsics d'una empresa a llarg termini, i l'adopció de formes d'acció i assignació de recursos necessaris per assolir aquests propòsits*" (Chandler, 1962, p.13). L'enfocament de planificació estratègica va créixer i es va popularitzar entre els anys seixanta i noranta, amb una expansió especialment fort en la dècada dels vuitanta, en el camp empresarial, i amb la proliferació d'escoles de negocis i els seus programes BMA. Això també va donar lloc a una diversificació d'enfocaments i variants, encara que la majoria de conceptes fonamentals són fruit de les propostes inicials, com per exemple: la idea d'analitzar oportunitats externes i capacitats internes, o la proposta de que cal crear estructures (organigrames) que coincideixin amb les prioritats estratègiques.

En el camp de l'administració pública i organitzacions orientades als serveis públics, la planificació estratègica ha estat adoptada molt més recentment i en menor escala (Ferlie i Ongaro, 2015). Aquesta aplicabilitat en el camp dels serveis públics està estretament relacionada amb el desenvolupament de el model anomenat "nova gestió pública" que s'ha comentat abans. Per exemple, Mark Moore (1995) proposa que les persones responsables de programes i serveis públics (com la directora d'una biblioteca, o el responsable d'un grup juvenil) vagin més enllà d'un paper de tècnics o buròcrates per dur a terme un determinat encàrrec, i es comprometin a buscar les formes i aprofitin les oportunitats per crear més valor per a la societat.

A més de la conceptualització d'estratègia en el sector privat i el públic, altres autors han analitzat la planificació estratègica en el marc de moviments socials i reivindicacions ciutadanes. Marshall Ganz, professor a la Kennedy School de la Universitat de Harvard i activista en els moviments dels drets civils dels llatins juntament, defineix l'estratègia de la següent manera:

Estratègia és com convertim el que tenim en el que necessitem per aconseguir el que volem. L'estratègia és intencional - un itinerari que tracem a través d'opcions sobre com utilitzar els recursos en el present per aconseguir objectius en el futur. L'estratègia, per tant, requereix el coratge d'endinsar en el desconegut, arriscar-se a fracassar, dir no a demandes actuals, i comprometre en una acció que només podem hipotetitzar ens va portar a un resultat desitjable. (Ganz, 2009, pàg. 8. Traducció pròpia).

Per Ganz, l'estratègia també és el treball més creatiu d'organitzar (en el sentit de "organizing", que estaria vinculat a mobilització ciutadana, organització comunitària i processos afins), atès que el canvi i l'estratègia sovint requereixen compensar la manca de recursos institucionals amb més enginy. Com en el relat de David i Goliat: encara que el rei dels israelites només va permetre a David enfrontar-se a Goliat amb espasa, escut i casc, David es va adonar que no podia moure i a l'adonar-se que portava unes pedres recorda la seva condició de pastor i es dirigeix al gegant amb la seva eina - els recursos que tenia, no els que no tenia - i confiant en l'arrogància de l'oponent.

Ganz estudia per què de vegades David guanya. Per què algunes organitzacions i moviments socials aconsegueixen millor que altres els seus propòsits. I en la línia de la planificació estratègica com a procés, o com a pràctica, estudia per què una organització és més probable que faci una sèrie de tàctiques efectives que una altra, no per què una tàctica és més efectiva que una altra. Anomena aquesta capacitat col·lectiva de generar bones estratègies com la "capacitat estratègica". Els factors que expliquen la capacitat estratègica són principalment la motivació, el coneixement, i les pràctiques heurístiques o d'aprenentatge en el si de l'equip. Som més creatius quan estem intensament interessats per un problema, decebut amb com està una

determinada situació, o tenim una forta expectativa. La creativitat també es beneficia del coneixement o "expertise" que tenim (com l'ús de la fona en el cas de David). En el cas d'organitzacions socials, seria el coneixement que els educadors/es i altres persones implicades tenen de com fer la seva feina i de l'entorn en què treballen. I el pensament creatiu requereix entendre les situacions com a nous problemes als quals busquem noves solucions, sortint de les respostes rutinàries. Això es facilita si es debaten les solucions i si en aquest debat hi ha punts de vista diversos; com més diversitat (si s'escolta a tothom), més capacitat estratègica.

2.1.2. Planificació basada en evidències

En les últimes dècades, la rellevància de la planificació estratègica conviu amb diferents models i propostes emergents. Des dels anys noranta, s'ha obert camí en el camp de les polítiques públiques la idea basar-se en evidències ("evidence-based") així com d'entendre allò que funciona ("what works"). Les raons d'aquesta tendència radiquen, entre d'altres, a una demanda ciutadana de més rendició de comptes. Així, tot i que va sorgir en el món de la medicina i concretament de la formació de personal de l'àmbit sanitari, s'ha produït un creixent reconeixement a la necessitat de basar la presa de decisions, sigui per a la pràctica professional o per al disseny de polítiques, en coneixement científic contrastat. El que hagi demostrat "que funciona", que és eficaç, i en la mesura del possible, el que funcioni millor i amb menors costos. Aplicat a l'educació social i a la planificació de serveis socioeducatius, la idea de basar-se en evidències ve a ser que la política, gestió i pràctica directa que es basin en coneixement científic donaran millors resultats que les que es basen en el "sentit comú", la tradició, o bé les relacions de poder establertes.

No obstant això, la realitat en molts camps, inclòs el de l'educació social, dista molt de respondre a la premissa basar-se en evidències, i fa anys que s'acusa un desajust entre el coneixement científic disponible sobre les pràctiques que han demostrat ser efectives, i el que s'utilitza efectivament en la pràctica professional diària (Mullen, Bledsoe & Bellamy, 2008). Johnson i Austin (2006), per exemple, apunten a les organitzacions dedicades als serveis humans solen tenir una cultura organitzativa allunyada de la idea de basar-se en evidències, i proposaven estratègies per millorar aquesta realitat (convenis entre universitats i agències, formació dels professionals, modificació de la cultura de les organitzacions).

També és cert que ens trobem en un moment de canvi de percepció. A Europa i altres països del món hi ha diferents campanyes perquè les polítiques es basin en evidències, i hi ha cada vegada més bases de dades i repositoris de bones pràctiques que contenen informació detallada sobre experiències "que funcionen" distingint entre diferents graus d'excel·lència (per exemple, good practices, best practices, successful actions ; programes prometedors, Model o Model plus, etc.).

També hi ha diverses reticències i objeccions cap a l'enfocament de les pràctiques basades en evidències en el camp social. Principalment, se subratlla la complexitat i especificitat de cada entorn i situació concreta, per qüestionar la universalitat de "el que funciona". S'argumenta que l'aplicació de dalt cap a baix ("top-down") pot obviar necessitats i formes de fer pròpies de cada realitat concreta. Com a resposta, una de les alternatives que s'assenyalen per contrarestar l'aplicació "top-down" consisteix a combinar les evidències amb el consens entre els agents implicats. L'exemple que aporten Mullen, Bledsoe & Bellamy (2008) és el de la Texas Benefit Design Initiative: una estratègia per dissenyar serveis de rehabilitació psicosocial per a persones usuàries de serveis de salut mental, en la qual el coneixement disponible es va presentar i va discutir amb més de 200 ciutadans, incloent persones usuàries i familiars, i posteriorment es van realitzar les propostes d'acord a les deliberacions, adaptant el coneixement a la realitat i combinant la manca de coneixement en alguns casos, i guanyar en la implicació de tots els

agents afectats. Aquest enfocament de consens amb els agents enllaça amb els enfocaments que podem denominar de planificació dialògica.

2.1.3. Planificació dialògica

Judith Innes va apuntar l'emergència d'un nou paradigma en el camp de la planificació urbana, basat en l'acció comunicativa, la negociació i la interacció (Innes, 2004). Aquest enfocament defensa la naturalesa transformativa dels processos socials i en conseqüència la participació de múltiples agents que contribueixin a crear consensos (Irazabal, 2009). Innes (2004) ha insistit que no només s'ha de promoure la participació sinó garantir que es donin les condicions per a un "diàleg autèntic" perquè els processos de planificació comunicativa siguin reeixits.

Cal destacar que aquestes aportacions situen el diàleg com a mecanisme d'aconseguir millors resultats. La idea subjacent en aquests enfocaments està basada en la democràcia deliberativa (Elster, 2001): aposta per la deliberació com a esforç col·lectiu compromès amb el bé comú; enfront de la votació, en què diferents postures competeixen, la deliberació consisteix en un diàleg on les argumentacions es posen igualitàriament sobre la taula per valorar les diferents possibilitats d'acció, podent-se crear noves postures abans no existents.

Més enllà de l'àmbit de la planificació urbana, la idea de deliberació, consens i participació està present en moltes altres iniciatives, tant generals com en camps específics. En polítiques públiques generals, tenim l'exemple dels pressupostos participatius. En l'àmbit concret dels serveis socioeducatius, un exemple proper és el de el Contracte d'Inclusió Dialògic que es va implementar en els barris de la Miraculosa i l'Estrella a Albacete (Brown, Gómez & Munté, 2013). Es tracta de dos barris que han patit una profunda i persistent marginació des de fa dècades, que afectava totes les esferes i espais socials i que es traduïa en xifres desproporcionadament altes d'abandonament escolar, atur, delinqüència i problemes de drogodependència. Es va dur a terme un projecte (primer en el camp educatiu i després ampliant-se a tot el barri) en què veïns i veïnes, van discutir conjuntament evidències i actuacions d'èxit presentades per part de l'equip dinamitzador, i després van pensar estratègicament en les seves possibilitats, les seves condicions i els reptes que volien assolir. Finalment es van posar en marxa diferents actuacions, entre elles la creació d'una cooperativa que va donar feina a desenes de veïns i veïnes de barri en una època d'extrema dificultat per la crisi econòmica. Aquest exemple il·lustra la forma en què la planificació basada en evidències i la planificació dialògica poden integrar-se amb processos estratègics de presa de decisions.

2.1.4. Innovació social

La idea d'innovació social ha anat creixent en els darrers anys com una forma de buscar solucions als principals problemes socials. Hi ha moltes definicions d'innovació social; Álvarez-González, García-Rodríguez, Sanzo-Perez i Rei-García (2017) plantegen que la innovació social és un concepte multidimensional i destaquen:

- Que està orientada a el bé comú, a satisfer o solucionar problemes socials.
- Que és un procés participatiu / col·laboratiu amb diferents agents socials.
- Que implica una millora respecte a les solucions prèvies.
- Que suposa una transformació efectiva en els components i pràctiques.

Veiem en aquests components que la innovació va més enllà de “fer coses noves” i que requereix aconseguir una millora respecte de solucions prèvies. Per tant, la innovació social també està estretament lligada a l'avaluació (no podem saber si s'ha aconseguit una millora sense una avaluació que ho demostrï).

2.2. El procés de planificació

En aquesta secció, es descriuen amb més detall les etapes i activitats que poden formar part de qualsevol procés de planificació, encara que ens centrem en el model de planificació estratègica que com hem vist segueix sent l'esquema habitual per a la planificació de serveis. La planificació estratègica implica, principalment, tres coses: deliberacions sobre qüestions importants relacionades amb objectius i mitjans, presa de decisions, i accions.

Els diferents manuals i guies de planificació suggereixen diferents esquemes de el procés , però que en general comparteixen les mateixes fases, amb matisos. Per exemple, un manual molt reconegut (Bryson, 2018) recull la següent seqüència d'activitats per a la planificació estratègica:

- (1) Iniciar i arribar a acords sobre el procés de planificació estratègica.
- (2) Identificar els mandats organitzacionals (encàrrecs de l'organització).
- (3) Aclarir la missió i valors.
- (4) Avaluar factors externs i interns analitzant les fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces.
- (5) Identificar i analitzar els temes als quals s'enfronta l'organització, especialment els reptes i canvis previstos.
- (6) Formular estratègies per abordar aquests temes.
- (7) Revisar i adoptar el pla estratègic.
- (8) Establir una visió organitzacional efectiva.
- (9) Desenvolupar un procés efectiu d'implementació.
- (10) Reavaluar estratègies i el procés de planificació estratègica.

Aquesta proposta de passos no s'ha d'entendre com tancada i lineal sinó una seqüència típica, circular, que pot iniciar-se en moments diferents del procés i en la qual poden donar-se diferents accions pròpies de la planificació estratègica en els moments que es considerin.

En qualsevol cas, el procés de planificació estratègica és una oportunitat per replantejar qüestions importants i millorar els serveis socioeducatius. Però també és una inversió de temps i energia que implicarà a diverses persones (potser totes) de l'organització. A continuació, per simplificar, ens centrarem en aquestes fases: (1) preparació; (2) definició de la missió, visió i valors, (3) Identificació de Stakeholders, entorn i problemes; (4) Definició i selecció d'estratègies; (5) Planificació dels recursos; (6) Revisió, redacció i adopció de plans.

2.2.1. Preparació del procés

Una primera fase consisteix en la preparació del procés, que ja comporta accions de reflexió sobre la identitat de l'organització i els seus serveis (Navajo, 2009).

- Identificar i reflexionar sobre l'origen i motivacions per les quals s'ha plantejat l'inici del pla estratègic. En cas d'existir pressions externes (per exemple, de finançadors) valorar l'oportunitat intrínseca d'iniciar aquest procés.
- Valorar la disposició per part de l'organització (bona part de les persones implicades) per reflexionar, fer autocrítica, voler millorar. Informar i motivar a tots els membres de l'organització sobre l'exercici de planificació i comprometre'ls en el mateix.
- Garantir que es disposa del temps i les ganes necessàries per a la reflexió sobre qüestions que van més enllà del dia a dia o de problemes urgents. Tot i que les organitzacions tenen sempre una activitat diària dinàmica, hi ha moments en què aquestes activitats són més apressants que en altres. La planificació estratègica s'ha d'impulsar en un moment en què, en la mesura del possible, hi hagi certa tranquil·litat per fer aquestes reflexions, o bé que la necessitat per a realitzar un canvi suposi suficient força motivacional per prioritzar la planificació tot i tenir altres reptes immediats.
- Comptar amb el compromís i disposició explícits d'equips directius o responsables de l'organització.
- Identificar quins grups d'interès, persones i col·lectius estaran convidats a participar en la planificació estratègica.
- Prendre decisions respecte a l'abast de la planificació, durada del procés, lideratge del procés i principals activitats que es faran.

Els manuals de planificació estratègica ofereixen eines i pautes concretes com qüestionaris o llistats de preguntes per facilitar la reflexió inicial i prèvia a la planificació estratègica en si.

Pel que fa a l'organització, és freqüent la creació d'una comissió o grup promotor de el procés. En funció del volum de l'organització, objectius del procés i disponibilitat, es decidirà les persones que formen part d'aquesta comissió.

Així mateix, una opció triada freqüentment és comptar amb una entitat o persona externa que de suport al llarg de el procés. De fet, hi ha organitzacions no governamentals que s'han especialitzat en l'acompanyament a altres entitats. Per exemple, la Fundació Catalana de l'Esplai realitza funcions de consultoria en l'elaboració de plans estratègics d'entitats com la Lliga Iberoamericana d'Organitzacions de la Societat Civil per la superació de la pobresa i l'exclusió social, (amb participants de 17 països) o la fundació Amics de la gent gran, tot i que inicialment el grup destinatari d'aquesta última fundació sigui diferent als grups tradicionalment participants a la fundació Esplai.

En l'etapa de preparació, la majoria de les guies de planificació estratègica inclouen una anàlisi de la institució com a tal, que pot ser mitjançant una reflexió interna i / o una anàlisi extern. En algunes versions, aquesta anàlisi es concep com "foto fixa" (Montserrat, 2007) i es limita principalment a dades tècniques sobre la història, usuaris i estructura de l'entitat. En altres versions aquesta anàlisi és més complex i inclou qüestionar-se els aprenentatges assolits per la història de l'entitat, o reflexionar sobre el marc teòric i ideològic general de l'organització.

2.2.1. Definició de la Missió, visió i valors

Missió

La Missió s'entén com la raó de ser com a organització, allò que justifica la seva existència i la distingeix d'altres organitzacions similars. Descriu l'aportació específica de l'organització a la construcció d'un determinat model de societat o de servei. Sol formular-se de manera àmplia

però clara i sol incloure el tipus de serveis que es fan, cap a qui, i amb quin objectiu o resultat final.

L'elaboració de la missió en la planificació estratègica pot consistir en la seva definició, si no existeix; en la seva reelaboració, quan això es fa necessari perquè la institució ha evolucionat o crescut cap a noves línies més enllà - o diferents - de les inicialment fundacionals; o bé en la seva revisió compartida. Aquest procés permet:

- revisar la coherència entre les accions quotidianes i el propòsit principal d'una institució;
- qüestionar-se la importància que es dóna a diferents tipus d'accions en funció de la seva contribució a la missió,
- aclarir les persones o col·lectius beneficiaris de la institució

Molts manuals ofereixen pautes i models per a la redacció de la Missió. De vegades, es formulen dues versions de la missió: una extensa, que recull objectius i altres informacions, i una altra més reduïda, que pràcticament es concentra en els objectius.

Visió

La visió d'una organització consisteix en l'expressió d'on hauria d'arribar a situar-se, o què hauria d'arribar a ser, aquesta organització. Respon a com serà o com hauria de ser una organització determinada. És un horitzó, un punt d'arribada que pot utilitzar-se com a guia per avançar i que ha de representar un repte pel que fa a la situació actual. Algunes de les propostes suggereixen adoptar mirades prospectives, començant per imaginar la situació final o escenari a què la institució vol arribar, per després analitzar la situació actual en funció d'aquest escenari. Aquesta postura facilita la creativitat i l'entusiasme més que mirades retrospectives, que comencen per l'anàlisi de la història i situació actual de l'organització implicada. Però, en qualsevol cas, els tipus d'activitats són molt semblants.

Valors

Els objectius fundacionals, història i cultura organitzativa de les institucions cristal·litzen uns valors que es veuen reforçats o modificats per les pròpies persones participants i les circumstàncies. En molts casos, la planificació estratègica inclou una reflexió - i clarificació - sobre quins són els valors que es comparteixen i/o que es volen compartir en el si de la institució. Aquesta dinàmica és especialment pertinent en el cas d'entitats privades no lucratives, atès que de fet s'orienten i són fundades, generalment, per valors com poden ser la solidaritat, la transformació, la compassió, etc. L'anàlisi dels valors pot donar-se de diferents maneres, però bàsicament es tracta de compartir tant la jerarquització de valors com la comprensió d'aquests. També poden tractar qüestions com: per què és tan important un determinat valor, com influeix en l'organització, com influeix en les persones usuàries, i com pot potenciar-se.

2.2.3. Identificació de Stakeholders, entorn i problemes

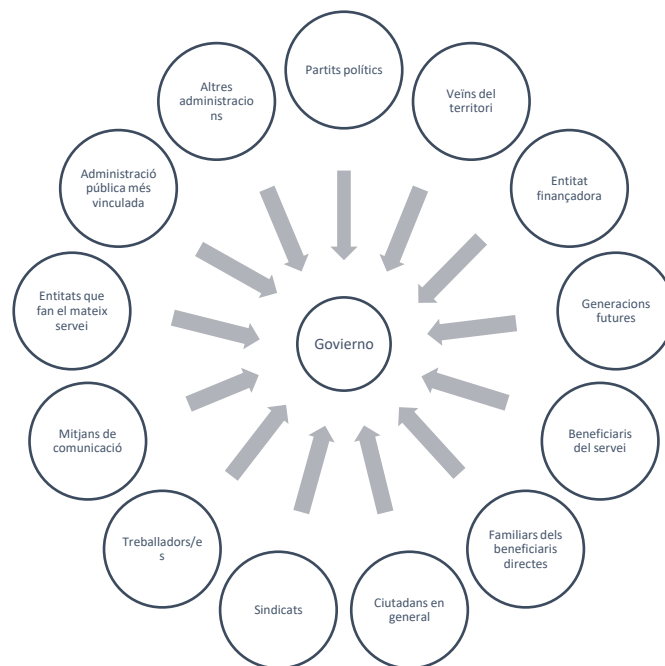
Stakeholders

Els *stakeholders* d'un servei o d'una organització són els “grups d'interès”, “parts interessades” o “agents interessats” per un motiu o un altre. Potser perquè en són els beneficiaris últims, o una entitat finançadora, o una entitat del mateix sector i que per tant és “competència”...

L'anàlisi dels stakeholders o grups d'interès és un procés de la màxima rellevància per a qualsevol procés de planificació estratègica. Per exemple, Bryson (2018) considera que en el cas que s'hagués de triar de fer només una activitat de planificació estratègica, triaria precisament aquesta. Segons l'autor, l'èxit d'una organització depèn en bona mesura de la manera en què es cobreixen les expectatives d'altres agents claus, de manera que si no es reconeix quins són aquests actors claus i, amb quins criteris jutgen la nostra pròpia entitat, o bé es fa una mala interpretació del mateix, les institucions se situen en una mala posició per aconseguir èxits que es desitgen.

Hi ha múltiples tècniques per a realitzar l'anàlisi de stakeholders. En el seu manual, Bryson (2018) en presenta un total de 15. Una de les més habituals és la que denomina “Tècnica d'Anàlisi Bàsic” i que consisteix en 3 passos:

1er pas: Identificar els stakeholders o grups d'interès. Es pot fer amb una pluja d'idees. Poden representar-se com una llista o com un mapa amb els grups al voltant de l'organització.



MAPA DE STAKEHOLDERS PER A UN GOVERN. ADAPTACIÓ DE: BRYSON, 2018, P.130

2n pas: Especificar els criteris que utilitzen els stakeholders per valorar l'actuació de l'organització. Aquest pas pot fer-se com una estimació, així com preguntant als diferents stakeholders.

3r pas: Valorar de quina manera l'organització està responant als criteris dels diferents stakeholders.

A més, es poden afegir altres passos: 4t pas: Discutir de quina manera precisa els diferents stakeholders influeixen en l'organització. 5è pas: Discutir què necessita l'organització de cada stakeholder. 6è pas: Establir una jerarquització o llista ordenada dels stakeholders d'acord amb la seva rellevància per a l'organització.

Entorn

Com s'ha assenyalat en capítols anteriors, les teories organitzacionals han donat un pes cada vegada més gran al paper del context o entorn. Que no vol dir l'entorn estrictament geogràfic (el barri, poble o ciutat) sinó el context social, polític i econòmic en un sentit més ampli. L'anàlisi del context inclou aquests àmbits i també diferents nivells de proximitat, des del proper (geogràficament) per a les zones en què es desenvolupen els serveis d'una organització, fins al context internacional. En la societat globalitzada en què vivim, no té sentit analitzar només les dinàmiques més immediates o pròximes a la nostra realitat, sense tenir en consideració tendències que s'observen més enllà del nostre àmbit d'actuació. Les tendències internacionals poden afectar favorablement o desfavorablement a les entitats.

Com en les altres activitats de planificació, hi ha propostes metodològiques específiques per dur a terme l'anàlisi del context. Una tècnica utilitzada en aquest cas concret és l'anomenada "PESTEL", les sigles corresponen a sis factors que no són "controlables" per part de l'organització, però condicionen la seva activitat: Politics, Economics, Sociological factors, Technology, Environment, Law. És a dir:

- **Factors Polítics:** organismes públics, polítiques públiques i debats polítics que afecten o poden afectar la organització. S'inclouen qüestions pròpies de l'àmbit de treball (per exemple, sobre drets de la infància, debat polític sobre la prostitució) però també assumptes genèrics com els relacionats amb la fiscalitat, subvencions, proximitat d'eleccions, etc.
- **Factors Econòmics:** aspectes i situació econòmica del context de la organització, així com dinàmiques de creixement econòmic, evolució de l'atur, etc. Per exemple, polítiques d'austeritat i retallades després de la crisi econòmica.
- **Factors Socials:** demografia, mobilitat social, estils de vida, conflictes socials, etc. Per exemple, augment del racisme contra les persones àrabs i musulmanes, tendències en l'oci juvenil, etc.
- **Factors Tecnològics:** estat actual del coneixement vinculat a la producció dels serveis realitzats. Per exemple, l'accés de la organització als resultats de recerca sobre el seu àmbit de treball.
- **Factors mediambientals:** Polítiques mediambientals, reciclatge i reutilització, consum d'energia, canvi climàtic, etc. Per exemple, condicionants climàtics a les activitats realitzades.
- **Factors Legals:** Legislació, legislació laboral, salut i seguretat, proteccions legals, etc. Per exemple, nous marcs jurídics per a les organitzacions privades o per a la contractació pública, lleis relacionades amb l'àmbit de treball (violència d'egènere, joventut, etc.).

FACTORS PESTEL PER A L'ANÀLISI DE L'ENTORN

Una forma possible de realitzar l'anàlisi PESTEL consisteix a fer una relació dels factors externs que incideixen en l'organització; debatre les implicacions que suposa per als serveis que es realitzen; qualificar el grau de rellevància que té cada un (per exemple, des d'insignificant fins crucial); considerar possibles fets que poden donar-se respecte a aquests factors, la probabilitat que es donin i els efectes que podria tenir.

Un altre tipus d'anàlisi de l'entorn molt conegut i aplicat en planificació estratègica és: l'anàlisi DAFO, creada en els anys setanta. Aquesta tècnica consisteix bàsicament en identificar les

debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats (Strengths, Weaknesses, Oportunitats i Treats, SWOT, en anglès). Les Debilitats i Fortaleces es consideren com a factors "interns" de l'organització. Les Debilitats són les dificultats i problemes pròpies de l'organització que limiten el seu acompliment o l'èxit de la seva activitat. Les Fortaleces són els aspectes positius de l'organització (siguin qualitats, recursos, dinàmiques, etc.) que contribueixen positivament en el desenvolupament de les activitats i l'assoliment d'objectius. Les Oportunitats i Amenaces, per contra, es consideren factors externs de l'organització. Les Oportunitats són fets favorables, moltes vegades de caràcter circumstancial, i que poden ser aprofitats. Les Amenaces són factors adversos, que potencialment poden impedir el correcte exercici de les activitats de l'organització. El DAFO sol representar com una matriu:

	Factors interns	Factors externs
Contribueix	D	A
Obstaculitza	F	O

MATRIU DAFO PER A L'ANÀLISIS DE L'ENTORN

Com en altres tècniques de planificació, aquesta anàlisi es pot fer mitjançant dinàmiques de debat, per exemple, en petits grups i posada en comú.

2.2.3. Formulació d'objectius

Si la missió ens diu el sentit últim de l'existència d'una entitat, i la visió un propòsit general a llarg termini, els objectius són formulacions més concretes dels desitjos o metes a les quals es vol arribar. Bryson (2018) subratlla que la definició d'objectius no és necessàriament - ni usualment - una activitat prèvia a la definició de l'estratègia, sinó a l'inrevés: un recorregut freqüent consisteix a identificar primer temes, o aspectes que han de ser millorats, i sobre els quals es pot acordar una estratègia per abordar-los, més que un objectiu concret. Llavors, els objectius depenen de l'estratègia i no a l'inrevés. No obstant això, molts manuals plantegen en primer lloc la identificació i formulació d'objectius o metes d'acord amb la missió, la visió i la situació actual que ja s'ha utilitzat. Aquest ordre també sembla més apropiat en relació amb la planificació de serveis concrets.

Formular objectius té un component de prospecció i de visió que requereix creativitat i imaginació. La formulació final pot incorporar l'anàlisi de possibilitats i dificultats, però aconseguir un canvi requereix atrevir-se a somiar.

Navajo (2009) proposa com a pràctica d'elaboració d'objectius el treball en grups petits (de 4 o 5 persones) per imaginar com hauria de ser l'organització o el servei a mig / llarg termini en les diferents àrees que s'hagin definit, formulant en un primer moment només desitjos, sense pensar en les dificultats o limitacions. Altres processos per formular objectius poden ser mitjançant petits debats en grup, o utilitzant pautes que categoritzin i suggereixin àmbits específics sobre els quals fixar objectius factibles.

2.2.4. Definició i selecció d'estratègies

En el marc de el procés de planificació, la definició i selecció d'estratègies es refereix a l'activitat de definir possibles formes o camins que condueixin a l'assoliment d'objectius i escenaris fixats.

S'han de tenir en compte no només el punt a què volem arribar sinó també l'anàlisi que s'ha fet de les dificultats, condicionants i recursos de què disposem. La literatura disponible indica diferents tipus d'estratègies. Tres postures "clàssiques" en la formulació d'estratègies consisteixen en:

- creixement (sigui en nombre d'activitats, públics, territoris, etc.),
- estabilització (mantenir el tipus d'activitat i organització que ha demostrat funcionar),
- defensa i / o retirada (minimitzar els danys de circumstàncies desfavorables).

Així mateix, revisant diferents treballs previs, Navajo (2009) planteja possibles dilemes o tensions en la definició d'estratègies; algunes d'aquestes són:

- Atendre millor a un grup petit de persones / situacions o oferir prestacions petites a un major nombre de persones (el que es coneix com "cafè per a tots").
- Especialitzar-se en determinades temàtiques o diversificar-
- Orientació cap a les necessitats de les persones usuàries o cap a l'especialització i experiència de l'entitat.
- Competir o col·laborar amb altres organitzacions.

Un procediment comú en les tècniques disponibles per a definir, valorar i seleccionar estratègies consisteix a fer una proposta inicial el més diversa i nombrosa possible d'alternatives, per procedir després a descartar totes aquelles que no es considerin adequades i valorar en detall les més viables. La formulació de nombroses alternatives pot suggerir la realització d'una pluja d'idees i en tot cas després contrastar-les amb el coneixement científic disponible. No obstant això, una altra proposta consisteix a començar per informar-se i formar-se sobre les alternatives ja estudiades en un determinat tema. Així, la preparació de la fase de formulació d'estratègies pot incloure la lectura d'informació rellevant, incloent literatura científica, visites a altres organitzacions, atendre conferències, etc. (Bryson, 2018).

L'enumeració i discussió col·lectiva d'estratègies pot realitzar-se en diferents formats. Un d'ells és el de Mapes Visuals o Mapes conceptuals d'estratègies (Ackermann & Eden, 2011). Aquesta tècnica es pot fer mitjançant cartolines i cartells que se situen en una pissarra o paret reflectint les seves relacions recíproques. La discussió permet qüestionar supòsits, arribar a nous acords i interpretacions sobre la realitat, i plantejar possibilitats diferents. Els mapes visuals poden contenir relacions de causa - efecte o mitjans - finalitat, vinculats a objectius. Un cop s'ha acordat un mapa, pot tornar a ser discutit, pel mateix grup o un extern. La discussió iterativa promou la creativitat, reflexivitat i adequació de les decisions finals.

L'elaboració d'estratègies suposa imaginar i a la concreció d'accions per dur-la a terme, en un termini de curt o mitjà termini (entre 1 any i 3 anys), amb els recursos de què es disposa. Les implicacions de l'estratègia han de ser prou reals a l'acabar aquest procés.

Un cop les estratègies s'han enumerat, reflexionat i concretat, cal procedir a la selecció d'una o diverses d'elles, en funció de criteris que un cop més, depenen de la naturalesa de l'organització i circumstàncies en què es trobi. Entre aquests criteris, podem considerar:

- Grau de contribució / alineació amb la missió de l'organització - Grau de contribució / alineació amb els objectius
- Capacitació de l'organització per realitzar les accions que comporta l'estratègia
- Acceptabilitat per part dels membres de l'organització
- Riscos

- Cost

Hi ha sistemes o eines que estan expressament dissenyats per facilitar el procés de valoració i elecció entre diferents estratègies per aconseguir un determinat objectiu, atenent a diferents criteris. Una d'aquestes eines consisteix en una taula de decisió multicriteri.

Criteri	Pond.	Alternativa / Estratègia 1		Alternativa / Estratègia 2		Alternativa / Estratègia 3	
		Punt. directa	Punt. ponder	Punt. directa	Punt. ponder	Punt. directa	Punt. ponder
Especialització, experiència prèvia							
Coherència amb la missió							
Temps per aconseguir resultats							
Cost econòmic							
Criteri N							
Total							

TAULA MULTICRITERI PER A LA VALORACIÓ D'ESTRATÈGIES (ADAPTADA DE NAVAJO 2009 Y CÁMARA2005)

En aquesta taula, es defineixen els criteris que s'utilitzaran i es pondera la rellevància de cada un. Després, es valoren les estratègies en relació amb cada un dels criteris, atorgant una puntuació a cada estratègia - criteri (mitjançant una escala, que pot ser de l'1 a el 10 o de l'1 a el 5 per exemple). Les puntuacions es multipliquen pel valor de la ponderació, i finalment se sumen totes les puntuacions d'una mateixa estratègia. A més de l'ús i rellevància que pugui tenir la puntuació numèrica, el procés d'atorgar la puntuació és generador de reflexions i qüestionaments en més detall de cada aspecte de la taula.

2.2.5. Revisió, redacció i adopció de plans

Com s'ha dit a l'inici, el propi procés de planificar comporta el qüestionament i sovint la revisió o modificació de valoracions i propostes ja fetes. En molts casos les organitzacions desenvolupen la seva planificació o incorporen la presa de decisions estratègiques de manera continuada, sense que hi hagi exactament un procés amb un inici i un final. En altres casos, quan s'ha decidit per exemple realitzar un pla estratègic que a més es compartirà amb el conjunt de la comunitat interna i externa, sí que hi ha un moment per revisar i expressar per escrit les decisions i acords assolits. En primer lloc, l'equip responsable de la planificació revisa o decideix com procedir a la revisió final dels acords presos. Pot ser en una assemblea convidant a totes les persones, o fer-ho descentralitzadament per equips, o fer una revisió més tècnica. En qualsevol cas, en aquesta revisió encara es poden plantejar dubtes i matisos. De vegades, un cert repòs facilita una reflexió lúcida que acabi de millorar la proposta realitzada. En aquest moment de revisió pot també valorar les formes en què es farà el seguiment i avaluació de el pla.

Finalment, la redacció de el pla pot fer-se en grup o individualment i es revisen les versions. No hi ha una norma sobre l'estructura i format dels plans estratègics, però en general, coincideixen

a les parts que tenen. Bàsicament, s'aporta la informació del procés dut a terme i del resultat, és a dir, la missió, visió, diagnòstic de l'entorn, objectius, i estratègies que s'han seleccionat. El grau de detall aportat en cadascuna d'aquestes qüestions depèn dels objectius que tingui l'organització, així com de la capacitat i temps disponible a dedicar-li. Finalment, l'adopció del pla pot fer-se també amb un acte institucional o sense més esment que la que es doni en el dia a dia. És funcional que una persona o persones tinguin la responsabilitat de vetllar per la implementació de les decisions preses, establint un calendari de seguiment i valoració que de nou portarà a plantejar noves qüestions i millores. No obstant això, hi ha acord en considerar que l'èxit de la planificació depèn no només de l'encert o no en les decisions preses sinó en el grau en què les persones de l'organització s'ho hagin fet seu i contribueixin activament a assolir les metes fixades.

2.3. Activitats d'avaluació única

- 1) **Fes un resum (2 paràgrafs) de la primera part de l'article de De Paul i altres (2015).** A més, escull 3 dels recursos que es citen com a recopilatoris d'experiències basades en evidències, busca'ls a internet i comenta'ls molt breument.

De Paul, J.; Arruabarrena, I.; Indias, S. (2015) Implantación piloto de dos programas basados en la evidencia (SafeCare e Incredible Years) en los Servicios de Protección Infantil de Gipuzkoa (España). *Psychosocial Intervention*, 24(2), 105-120.

2) **Comentari sobre l'article i les evidències científiques:**

Brown, M.; Gómez, A.; Munté, A. (2013). Procesos dialógicos de planificación de los servicios sociales: el proceso de cambio en los barrios de La Milagrosa y La Estrella (Albacete). *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. XVII, 427(6).
<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-427/sn-427-6.htm>

El comentari NO ha de ser un resum de les idees sino una reflexió i anàlisi del procés de planificació i especialment de l'ús d'evidències científiques. Relaciona-ho amb altres exemples de serveis socioeducatius que coneguis, analitzant les diferències i si n'hi ha, les similituds. Comenta les implicacions que creieu que té per a l'educació social. Extensió orientativa de 500 - 600 paraules.

3) **Fes un comentari sobre l'article següent:**

Rodríguez, M; Marzo, T; Coscolla, R. (2015). El projecte educatiu d'un CRAE: una experiència de construcció participativa. *Educació Social. Revista d'Intervenció Socioeducativa*, 60, 87-101.

Relaciona-ho amb altres exemples de la pràctica professional en el camp de l'educació social.

- 4) **Evolució i planificació dels serveis.** Escull un servei socioeducatiu que coneguis (un concret, o un tipus de servei). Analitza els processos que han portat al sorgiment d'aquest servei i després al seu desenvolupament, així com el tipus de planificació que s'hi aplica. Contrasta-ho i relaciona-ho amb l'article de Castillo (2006) i altres materials i exemples si s'escau.

Castillo, M. (2006). Els problemes de la planificació: una exigència no sempre entesa. Propostes de treball i reflexió. *Educació Social. Revista d'Intervenció Socioeducativa*, 33, 145-156.

5) Identificació de Stakeholders. Escull una organització (A) i fes-ne una identificació dels Stakeholders o grups d'interès.

- Llistat d'entitats/grups identificables com a Stakeholder
- D'almenys alguns d'ells, explica com valoren la organització (A): què n'esperen, com la valoren (o com creus que la valoren), incloent si s'escau valoracions positives i negatives.

6) Anàlisi d'alternatives. Respecte el següent supòsit (Associació Sostre), (1) fes una proposta de línies estratègiques a 3 – 4 anys vista, descrivint-les breument, i (2) analitza aquestes línies qualitativament en una taula de multicriteri (veure Cámara, p. 116-117).

ASSOCIACIÓ SOSTRE

L'associació SOSTRE atén desde fa més de 10 anys a persones sense llar a una ciutat. Fa serveis d'acompanyament; de dutxa, esmorzar i canvi de roba; espai de convivència i lleure; informació de recursos i serveis de suport. En aquests moments tenen 15 places d'allotjament provisional. Unes 40 persones de mitja diària estan utilitzant els serveis.

L'entitat és una associació, amb una junta de 5 persones (del barri on va néixer l'entitat), uns 25 socis i 2 educadors contractats (un a jornada completa i un a mitja jornada). Es finança a través d'ajudes públiques i donacions (de persones particulars i de fundacions). L'entitat està preocupada perquè dia a dia més persones es troben sense llar i necessiten serveis que ells no poden oferir; també reben força persones disposades a ser voluntàries, a les quals no sempre saben o poden atendre i donar-los una funció. Hi ha el debat intern de si cal prioritzar la millora dels serveis ja existents o l'ampliació del nombre de persones ateses. Per altra banda, hi ha la impressió de que si no creixen –en volum o en qualitat - l'entitat i el finançament tendirà a anar-se reduint.

Entre les propostes de millora que a vegades s'han comentat, hi ha: oferir serveis d'atenció psicològica; ampliar activitats de lleure; incloure activitats d'accés a les tecnologies; atendre i arribar a col·lectius de joves (imitant l'experiència de Safe@Last, UK); coordinar-se amb entitats de formació i inserció laboral...

També s'ha plantejat, a vegades: ampliar el nombre de socis; col·laborar amb universitats o altres institucions en la recerca sobre habitatge i exclusió; fer campanyes de sensibilització; canviar el nom de l'entitat (per a parlar de persones sense llar i no persones sense sostre); aprofitar l'experiència per a promoure nous projectes, com un projecte per a mares joves o de suport en casos de joves desapareguts; formació d'adults; col·laboracions internacionals.

7) Comparativa de Plans Estratègics. Selecciona 4 Plans Estratègics del Campus Virtual. Compara les seves similituds en quan a procés d'elaboració (segons l'explicació que en fan), estructura, i contingut.

2.4. Materials recomanats

Cámara, L (coord.) (2005). *Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*. Madrid: CIDEAL-Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD)

3. Avaluació de serveis sòcioeducatius

3.1. Concepte, dimensions i models d'avaluació

3.1.1. Concepte d'avaluació i evolució històrica

L'avaluació és una activitat fonamental per planificar i obtenir serveis socioeducatius de màxima qualitat i que responguin a les necessitats socials. És una peça clau per determinar si s'han obtingut els resultats previstos en la planificació, i garantir així la transparència i la rendició de comptes.

Com en tots els conceptes en el camp de les ciències socials, comptem amb múltiples definicions que responen a diferents models teòrics i metodològics subjacents, condicionats pel moment històric en què s'han formulat que intenten reflectir de la millor manera possible un camp ampli, complex i multidimensional. Hi ha moltes definicions d'Avaluació, de les quals podem identificar elements comuns i diferents tipologies, són:

Scrivner, en el seu Thesaurus planteja que la *Evaluación es el proceso de determinar el mérito o valor de cosas, y las evaluaciones son el resultado de este proceso* (Scriven, 1991, p. 1).

Carol Weiss defineix l'avaluació com *la valoración sistemática de las operaciones o resultados de un programa o política, comparado con un conjunto de estándares explícitos o implícitos, como medio para contribuir a la mejora del programa o política* (Weiss, 1998, p. 4, traducció pròpia).

Rossi, Freeman and Lipsey fan una definició que inclou objectius i finalitats:

La evaluación de programas es el uso de procedimientos de investigación social para investigar sistemáticamente la efectividad de los programas de intervención social. Más específicamente, los investigadores de evaluación (evaluadores) utilizan los métodos de investigación social para estudiar, valorar y ayudar a mejorar los programas sociales en todos los aspectos importantes, incluyendo el diagnóstico de los problemas sociales que tratan, su conceptualización y diseño, su implementación y administración, sus resultados, y su eficiencia (Rossi, Freeman & Lipsey, 2003, p.4, traducció pròpia)

Ramón Pérez Juste aporta una definició sobre l'avaluació en l'àmbit educatiu:

La evaluación pedagógica es la valoración, a partir de criterios y de referencias preespecificadas, de la información técnicamente diseñada y sistemáticamente recogida y organizada, sobre cuantos factores relevantes integran los procesos educativos para facilitar la toma de decisiones de mejora. (Pérez, 2006, p.32)

De Miguel Díaz (2000, p.290) conclou que les definicions comunment acceptades d'avaluació la conceben *como un proceso sistemático de búsqueda de evidencias para formular juicios de valor que orienten la toma de decisiones*, i que per tant hi ha tres nuclis o pilars inherents a la disciplina: evidències, valors i decisions.

D'altra banda, l'OCDE (2002) en el seu Glossari dels principals termes sobre avaluació i gestió basada en resultats, inclou el següent:

Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes. La evaluación también se refiere al proceso de determinar el valor o la significación de una actividad, política o programa. Se trata de una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, de una intervención para el desarrollo planeado, en curso o concluida.

Nota: En algunos casos, la evaluación entraña la definición de normas adecuadas, el examen de los resultados en función de esas normas, una apreciación de los resultados efectivos y previstos y la identificación de lecciones pertinentes. (OCDE, 2002, p.21)

En definitiva, les definicions destaquen el caràcter sistemàtic o rigorós, racional, del procediment d'avaluar; el component de jutjar o avaluar allò que s'avalua, i la vinculació amb la utilització, presa de decisions o millora de la realitat.

3.1.2. Dimensions i tipologies d'avaluació

Les pràctiques d'avaluació són molt diverses segons el moment, metodologia, contingut o finalitat que persegueixin. També hi ha diversitat en la forma de conceptualitzar-les i classificar-les (Gómez, 2004). A continuació, s'exposen els principals tipus d'avaluació segons diferents criteris.

Segons el moment d'avaluació

- Avaluació Ex-davant / Prèvia. Es tracta d'aquella avaluació que es fa prèviament a l'inici, o fins i tot a el disseny, d'un servei.
- Avaluació In itinere. L'avaluació es realitza durant tot el procés d'implementació o bé en algun moment o moments determinats de la mateixa.
- Avaluació expost / Final. L'avaluació que es fa posteriorment a el desenvolupament del servei.

Segons la funció

- Avaluació Ex-Ante / Prèvia. És tracta d'aquella Avaluació que es fa prèviament a l'inici, o fins i tot al disseny, d'un servei.
- Avaluació In itinere. L'Avaluació és realitza durant tot el procés d'implementació o bé en algun moment o moments determinats de la mateixa.
- Avaluació expost / Final. L'Avaluació que és fa posteriorment al desenvolupament del servei.
- Avaluació formativa.
- Avaluació sumativa

Mateo i Martínez-Olmo (2008) plantegen que la divisió excloent entre formativa i sumativa és obsoleta i que ambdues tenen o poden exercir en si mateixes una funció de l'altre tipus: l'avaluació que es fa amb una funció sumativa aporta informació per aprendre, i la informació

que es fa amb una funció formativa aporta informació per fer una avaluació en algun sentit, final. No obstant això, la divisió segueix sent útil.

- Avaluació de Desenvolupament. Alguns manuals la situen com una tercera alternativa a la formativa i la sumativa. L'avaluació de desenvolupament consisteix en una col·laboració a llarg termini en què l'avaluació es fa de manera contínua i en temps real per contribuir a la presa de decisions en entorns amb molta incertesa i complexitat.

Segons l'agent avaluador

- Autoavaluació / avaluació interna. És l'avaluació que es realitza per part de l'organització o administració responsable de la implementació de el programa o servei objecte de l'avaluació. Pot incloure punts de vista externs com a part de l'obtenció de la informació, però la responsabilitat del conjunt del procés d'avaluació és de la mateixa entitat.
- Avaluació externa. Avaluació que, sigui per voluntat pròpia o per-prescripció, realitza una entitat o avaluador / a externs a la que gestiona el servei o programa objecte de l'avaluació. Que un servei sol·liciti una avaluació externa pot respondre a diferents objectius: aconseguir una acreditació per a la qual una auditoria és requisit, per a controlar determinats aspectes, o simplement millorar. L'avaluació externa la pot realitzar, entre altres, un equip de recerca universitari, una entitat sense ànim de lucre, una consultora privada i / o un expert individual.

Segons el mètode

La distinció metodològica clàssica en el camp de l'avaluació és entre mètodes quantitativs i qualitativs.

- Avaluació quantitativa. Els inicis de l'avaluació van ser bàsicament quantitativs. De fet, durant dècades es va utilitzar bàsicament el terme de "mesurament" en lloc d'avaluació. Els mètodes quantitativs s'han anat millorant i ampliant. Dins l'avaluació quantitativa hi ha diferents tipus de disseny, entre ells els dissenys experimentals i quasi experimentals, dissenys descriptius - comparatius, els dissenys longitudinals (siguin seqüencials o transversals) i els dissenys correlacionals (Tejedor, 2000).
- Avaluació qualitativa. Tradicionalment, l'avaluació qualitativa - igual que la investigació qualitativa en ciències socials - ha estat orientada a comprendre el funcionament dels fenòmens i dinàmiques socials, més que a fer descripcions generalitzables. El que la distingeix és l'ús de mètodes de tipus qualitatiu d'obtenció i anàlisi de la informació.
- Avaluació de mètodes mixtos. La dicotomia entre metodologies quantitatives i qualitativa és cada vegada més qüestionada, reconeixent la necessitat d'obtenir conclusions que conjuguen el rigor de les dades mesurables amb la profunditat de les comprensions qualitatives.

Segons l'objecte

Trobem aquí una enorme pluralitat d'objectes sense una classificació unívoca. No obstant això, alguns dels objectes d'avaluació fàcilment identificables són els següents:

- Avaluació de necessitats. Analitza les necessitats i / o el problema a què un programa vol respondre: el tipus de necessitats, magnitud, distribució o freqüència entre diferents grups. Sol donar-se com a pas inicial per a la planificació d'un nou servei o replantejament d'un existent.
- Avaluació de disseny. Es pretén valorar el pla d'acció (disseny) i els recursos de el programa o servei, generalment per tal de modificar si cal aspectes del plantejament. Pot fer referència,

entre d'altres, a les hipòtesis explícites o implícites en què se sustenta el programa, així com els recursos que es preveu destinar. També pot incloure igualment l'avaluació de l'avaluabilitat, és a dir de les possibilitats d'avaluació del propi disseny (Tejedor, 2000).

- Avaluació d'implementació, procés o execució. S'analitza el funcionament de el programa o servei mentre s'està implementant. Generalment, es busca incidir en el propi funcionament, o bé entendre les causes de l'assoliment o no dels objectius. Sol situar-se en la funció formativa. Pot donar-se en un moment determinat del procés o bé de manera més recurrent. L'avaluació de la implementació, procés o execució pot arribar a confondre amb el monitoratge de les activitats que es duen a terme, encara que són dues activitats diferents.

Els aspectes que solen incloure són: cobertura dels objectius i de la població diana, ús dels recursos, qualitat de les actuacions, etc. També poden centrar-se en aspectes particulars de l'execució del servei. Un tipus específic d'avaluació de procés és la "avaluació de qualitat", que té models propis com l'EFQM, les normes ISO, o el model SERVQUAL que captura les expectatives i percepcions d'un servei en relació amb cinc dimensions: fiabilitat, capacitat de resposta, seguretat, empatia, elements tangibles (Oliva, 2005).

- Avaluació de producte o de resultats. S'entén dins de l'avaluació de producte l'avaluació dels resultats obtinguts, generalment com a avaluació "final" o expost, i generalment amb funció sumativa. L'avaluació de resultats pot centrar al seu torn en aspectes particulars com l'efectivitat, l'eficàcia, eficiència, satisfacció ... En les avaluacions de resultats, habitualment es vol controlar si els èxits obtinguts són efecte de el programa o servei, el que requereix establir nexes de causalitat entre les variables de el servei. L'avaluació de resultats pot verificar la consecució o no de resultats, i pot tenir una perspectiva més "comprensiva", aprofundint en la comprensió de les situacions.

- Avaluació d'impacte. Es refereix a l'avaluació dels efectes o impactes que produeix una intervenció. Els impactes poden ser positius o negatius, primaris o secundaris, produïts directament o indirectament, intencionadament o no (OCDE, 2010). L'avaluació d'impacte pot realitzar-se amb fins formatius (per millorar o reorientar un programa o una política) o amb fins sumatius (per servir de base a les decisions sobre si continuar, interrompre, reproduir o ampliar un programa o una política).

La distinció entre resultats i impactes no sempre és nítida o evident, i sovint l'avaluació d'impacte ha estat considerada dins el marc de l'avaluació de producte o resultats. No obstant això, hi ha un creixent reconeixement a l'especificitat de l'impacte. En espanyol no hi ha dos termes que corresponguin respectivament a "output" i "outcome" (traduïts tots dos per "resultat" freqüentment). En el sentit original, Output / producte es refereix als resultats immediats de la intervenció (el que el programa aconsegueix) mentre que Outcome / impacte es refereix a canvis que la intervenció produeix en la situació social (el que es transforma). (Alegre et.al., 2017).

- Avaluació econòmica. És l'avaluació de la relació entre els recursos econòmics destinats a un servei i els resultats i / o impactes obtinguts, preguntant-nos d'alguna manera, si aquests resultats "compensen" la inversió. Hi ha diferents enfocaments en avaluació econòmica; els més coneguts són el de cost-efectivitat i el de cost-benefici.

- Metaavaluació. S'avalua la pròpia avaluació.

A més d'aquestes tipologies, l'evolució històrica de més d'un segle ha donat peu a diferents models teòrics i metodològics de l'avaluació, que malgrat la seva importància com a referents, no s'inclouen en aquest material. El 2013, la conferència "Next Evaluation Generation" va reunir investigadors i avaluadors de diferents sectors a la Universitat de Stanford. Els tres temes transversals que van recórrer les converses il·lustren alguns dels reptes més urgents que es troba la comunitat d'avaluació a les portes de 2020: avaluació de desenvolupament, mesurament compartit, i big data.

3.2. El procés d'avaluació

Les activitats pròpies del procés d'avaluació s'adeqüen als models teòrics i les modalitats que assumeixi cada avaluació. El procés avaluatiu d'un servei pot modificar-se segons les característiques i circumstàncies de l'avaluació. A més, en els serveis socioeducatius, aquest procés hauria de formar part del propi disseny del servei (Gómez, 2004).

Les tres grans fases en què podem dividir el procés d'avaluació són:

- Disseny, negociació i preparació
- Obtenció d'informació
- Anàlisi de la informació
- Comunicació i ús de l'avaluació desenvolupada.

3.2.1. Diseny, negociació i preparació

Tota avaluació respon a una motivació i circumstàncies. Pot sorgir com a iniciativa interna d'una organització per fer front a una determinada problemàtica o per dissenyar un nou servei, resultar una exigència d'acreditació, o bé tractar-se d'una decisió estratègica (per exemple, d'implementar gestió de la qualitat). En qualsevol cas, les primeres activitats a realitzar són la presa de decisions respecte a la tipologia d'avaluació que es vol i es pot realitzar. Aquesta presa de decisions requereix tenir en compte el context i arribar a acords amb les diferents parts implicades. Les activitats pròpies d'aquesta fase, tot i que presentades amb matisos per diferents autors (Martínez-Olmo, 2012; Gómez, 2004), són a grans trets les següents:

1. Negociació de l'encàrrec i/o definició d'aspectes bàsics de el marc de l'avaluació. Es tracta d'aclarir qui vol l'avaluació, amb quins objectius, amb quin abast, qui seran els responsables ... aquest tipus de decisions es poden prendre internament o, en el cas que l'avaluació la realitzi un equip extern, establir les negociacions pertinents.
2. Contextualització i reconeixement bàsic del servei. En el cas d'avaluacions externes, cal un estudi preliminar de coneixement del servei (marc legal, missió, visió, estructura, objectius, població atesa, relacions amb l'entorn, etc.)
3. Valoració de l'avaluabilitat de el servei. Valoració d'aspectes facilitadors i possibles dificultats per al desenvolupament de l'avaluació.
4. Definició del model d'avaluació, en funció dels objectius i objecte de l'avaluació, experiències prèvies i possibilitats. A la secció anterior s'han plantejat diferents opcions de disseny i diferents models teòrics. En la mesura del possible, és important explicitar totes les opcions preses, incloses les decisions respecte a models teòrics subjacents. Per això, a més d'estar familiaritzat amb els models existents, hi ha eines que pretenen precisament facilitar aquesta presa de decisions. Per exemple, el "marc de l'arc de Sant Martí" (Rainbow Framework) dissenyat per la

iniciativa "BetterEvaluation". El marc de l'arc de Sant Martí descriu les diferents tasques involucrades en l'avaluació, especificant per a cadascuna de les quals hi ha les diferents opcions pel que fa a mètodes i processos. Es pot descarregar a:

<https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Rainbow%20Framework.pdf>

5. Disseny de l'avaluació.

Implica concretar aspectes com els següents:

- objectius específics de l'avaluació
- objectes d'estudi
- indicadors i referents
- tècniques (instruments i estratègies) per a l'obtenció d'informació,
- informants (selecció de la mostra, forma d'accés, etc.)
- aspectes ètics
- recursos per a la realització de l'avaluació
- responsabilitats i presa de decisions
- calendari o cronograma de les tasques
- informes (nombre, tipus, terminis)
- difusió i ús de l'avaluació que es vol aconseguir

Aquesta fase de preparació de l'avaluació és molt important per a les següents. El disseny condiona les possibilitats d'aconseguir la informació i la valoració pertinent. En tant que l'avaluació suposa una inversió de recursos temporals, humans i econòmics, val la pena vetllar per al bon resultat d'aquests recursos emprats. Si l'avaluació la realitza un equip extern, és fonamental la clarificació dels termes de la col·laboració, per aquest motiu és freqüent anomenar el document que reculli els acords inicials "termes de referència".

3.2.2. Obtenció de la informació

Com ja s'ha introduït, tot procés d'avaluació requereix l'obtenció d'informació rellevant per poder emetre un judici de valor. La informació a obtenir ha de ser rellevant per al que es vulgui avaluar i, al menys en bastantes ocasions, es requereixen dades que puguin expressar-se de forma sintètica per indicar el valor aconseguit en alguna dimensió (assistència, satisfacció, consecució dels objectius).

Definició i selecció d' Indicadors

Com hem vist, l'avaluació comporta algun tipus de mesura. La informació es pot recollir de diferents maneres, de tipus qualitatiu o quantitatiu. No obstant això, una de les formes més habituals i acceptades de recollir informació és mitjançant Indicadors. La definició o elaboració de determinats indicadors, o bé la selecció d'indicadors existents, forma part de el disseny de l'avaluació i condiona les tècniques i estratègies de recollida d'informació. Es poden seleccionar indicadors prèviament i decidir els instruments o mecanismes per recollir la informació necessària, o a l'inrevés, un cop decidida una determinada estratègia o instrument (per exemple, un qüestionari) seleccionar els indicadors.

Hi ha moltes definicions d'indicadors, però en resum podem dir que un indicador és el mesurament d'una variable, que pot expressar-se quantitativament (més freqüent) o qualitativament, proporcionant informació de manera simple, precisa i sense ambigüitat. Alguns exemples senzills són els següents:

- Nombre de places ofertes en un centre de reinserció laboral.
- Percentatge d'ocupació de les places d'un centre.
- Mitjana d'edat de les persones usuàries.
- Augment del nombre de persones usuàries respecte a l'any anterior.

Avui en dia disposem d'indicadors socials aplicables a països o grans poblacions i subpoblacions (esperança de vida, taxa d'abandonament escolar, nombre de persones en risc d'exclusió social, etc.) així com sistemes d'indicadors especialitzats en diferents sectors. Se segueixen produint molts esforços per a l'elaboració d'indicadors que informin amb la màxima qualitat dels fenòmens socials. Nombrosos projectes de recerca de el Programa Marc de la Comissió Europea s'han centrat a explorar i elaborar indicadors; també hi ha revistes científiques centrades en aquesta temàtica (Social Indicators Research, Child Indicators Research, entre d'altres).

Una orientació pel que fa als indicadors és que compleixin determinats criteris, sovint referenciats com SMART o RACER. Les sigles SMART, també utilitzades per objectius, es refereixen a Specific (específic), Measurable (mesurable), Achievable (realitzable), Realistic (realista) i Time-Bound (limitat en el temps). Les sigles RACER es refereixen a Relevant (rellevant, estretament relacionat amb els objectius), Accepted (acceptat pels diferents agents implicats), Credible (creïble per a no experts, no ambigu i fàcil d'interpretar), Easy to Monitor (la recollida de dades hauria de ser fàcil i amb baix cost), Robust against manipulation (robust, sòlid). La complexitat de molts fenòmens fa difícil disposar d'indicadors que compleixin totes aquestes característiques. De vegades no es disposa d'indicadors directes per representar determinats fenòmens. Es pot parlar llavors d' "indicadors proxy" o indicadors indirectes, que mesuren una variable diferent però el més relacionada possible amb el fenomen en estudi.

Fiabilitat i validesa

El rigor metodològic és fonamental per a l'avaluació, tant en la recollida d'informació com en l'anàlisi posterior. Pel que fa a la recollida d'informació, dues dimensions claus a valorar són la fiabilitat de les tècniques utilitzades i la validesa d'aquestes. La fiabilitat indica el grau en què una tècnica o una dada aporta informació precisa, consistent i estable (Mateu i Martínez-Olmo, 2008). En tècniques quantitatives, el grau de fiabilitat s'expressa amb un valor entre el 0 (mínim) i l'1 (màxim). La validesa indica la utilitat o pertinència d'una tècnica o una dada per a l'objectiu de l'avaluació. Tot i les dificultats de garantir una fiabilitat i validesa absolutes en el nostre camp, el major o menor grau en que s'aconsegueixin és decisiu per a la valoració posterior dels resultats obtinguts. Això té implicacions per al disseny de nous instruments d'obtenció d'informació, però també per triar instruments ja disponibles per a ser utilitzats.

Tècniques (Instruments i estratègies) d'obtenció d'informació

Anomenem tècniques d'obtenció d'informació als instruments (com qüestionaris o escales) i les estratègies (com entrevistes o observació) per obtenir informació, a més de poder incloure els mitjans audiovisuals (vídeo, gravadora) utilitzats per a això (Mateu i Martínez-Olmo, 2008). Aquestes tècniques coincideixen en molts casos amb els de la recerca en ciències socials, encara que vagin a ser utilitzats amb una finalitat avaluadora. L'ús d'unes estratègies o altres dependrà, de nou, dels objectius i tipus d'avaluació que es realitza.

Hi ha múltiples classificacions d'aquestes tècniques i encara més definicions i explicacions de com construir i desenvolupar cadascuna d'elles, les seves característiques, possibles usos i

limitacions. Solen distingir-se entre quantitatives i qualitatives. No obstant això, algunes poden formar perfectament part de dissenys mixtos. Entre les tècniques per a l'avaluació de serveis destaquen:

Enquesta

L'enquesta (amb el qüestionari com a instrument, o bé a través de l'estratègia d'entrevista) s'utilitza per estimar magnituds de certs fenòmens, descriure una població o subpoblacions i per contrastar hipòtesis (Mateu i Martínez-Olmo, 2008, 100).

Són molt freqüents, per exemple, les enquestes de satisfacció d'usuaris, en diferents serveis, inclosos els serveis socials.

Escales

L'escala de valoració és un instrument estandarditzat per descriure el nivell d'acompliment o el grau en què es dona un determinat succés, en un àmbit específic (salut - en múltiples aspectes específics - relacions socials, acompliment funcional, etc.). Permet situar els subjectes en un continu amb puntuacions definides. La interpretació de les puntuacions obtingudes pot variar en funció de característiques del subjecte, existint diferents barems segons les característiques personals. Les escales han d'incloure descripcions metodològiques que incloguin el pilotatge i les evidències de la fiabilitat i validesa de les seves puntuacions. Algunes escales utilitzades en serveis socials són les següents: Escala de Gijón (valora la relació sociofamiliar); Qüestionari Apgar (relació familiar); Duke (suport social percebut); sobrecàrrega del cuidador - Zarit.

L'Escala GENCAT és un instrument utilitzat per avaluar la qualitat de vida de persones adultes usuàries de serveis socials (Verdugo et al. 2007). Proporciona puntuacions per a vuit dimensions (Benestar emocional, Benestar físic, Benestar material, Autodeterminació, Desenvolupament personal, Inclusió social, Relacions interpersonals i Drets) i un índex global de qualitat de vida, tenint en compte factors com l'edat i la situació de dependència. Per obtenir aquestes puntuacions, els professionals responen un qüestionari de més de 60 ítems sobre la persona usuària, basant-se en l'observació.

Registres de dades

En realitat, es tracta d'una font d'informació de la qual es pot obtenir tant informació quantitativa com qualitativa. Els registres administratius poden referir-se a diferents tipus de dades:

- Dades censals, que permeten un estudi quantitatiu de la població d'un determinat territori (edat, sexe, situació familiar, estat civil, etc.)
- Dades del propi servei. Bases de dades construïdes per les pròpies organitzacions i entitats. Permet obtenir informació bàsica (laboral, educativa, dependència, etc.) sobre persones participants en el programa, i controlar la seva evolució.

Alguns entorns, com els serveis socials, tenen bases de dades o aplicatius estandarditzats i compartits pels equips de tot el territori. És el cas, per exemple, de Sini@ ("Sistema d'informació de l'infància i adolescència"), de la Generalitat de Catalunya. De fet, en els últims anys, s'està produint un canvi important en els sistemes de recollida de dades en tots els àmbits per complir amb dos tipus d'objectius: d'una banda, agilitzar i automatitzar la recollida d'informació i el

reporting, i facilitar la interoperabilitat entre plataformes per a l'intercanvi de dades i l'eficiència en l'ús de diferents professionals. D'altra banda, garantir la confidencialitat i bon ús personal de la informació obtinguda.

Entre d'altres exemples d'aquesta tendència, podem esmentar l'impuls del Registre Unificat de Maltractaments Infants (RUMI), que va venir precedit o impulsat pel tràgic "cas Alba"; la nena de 5 anys víctima de maltractaments greus entre 2005 i 2006, que va deixar al descobert greus mancances en la coordinació dels serveis públics i administracions (Montserrat et al., 2014). En un desplegament progressiu, el RUMI augmenta la integració amb altres plataformes, per exemple, la integració del Registre Unificat de Maltractament Infantil en l'àmbit de Salut (RUMI-SALUT) amb el Sistema d'Informació i Gestió en Infància i Adolescència (Sini @), de manera que les informacions sobre antecedents rellevants de maltractaments detectats per qualsevol servei, departament o administració es comparteixin entre ells. Les bases de dades o registres dels serveis també inclouen dades sobre l'ús de el servei o aspectes concrets com assistència, administració de medicacions, incidències i / o conflictes, etc. Aquests registres serveixen per al monitoratge i millora de l'activitat, però per descomptat també per a realitzar avaluacions amb evidències sistematitzades.

Revisió documental

Estratègia d'obtenció d'informació a través de la revisió de documents com a documents fundacionals del servei, informes diversos, bibliografia, materials personals, i altres materials no produïts per l'avaluació. La revisió documental sol acompanyar el conjunt del procés, i és molt habitual en les avaluacions. Pot incloure les dades recollides en els registres que hem esmentat, encara que habitualment es fa servir el terme de revisió documental per a una revisió de documents amb un estil més narratiu o qualitatiu.

Observació

L'observació és una de les estratègies fonamentals d'obtenció d'informació. Pot ser sistemàtica o "naturalista". En l'observació sistemàtica l'objectiu i els criteris de selecció d'informació i procés (incloent instrument de registre) estan prèviament i rigorosament preparats (per exemple, mitjançant sistemes de categories per observar conductes; llista de comprovació de conductes). L'observació "naturalista" té un caràcter obert, i un format més narratiu, que sol acompanyar-se de notes de camp i diaris.

Entrevista

L'entrevista és una estratègia ben coneguda d'obtenció d'informació qualitativa. En el camp de la investigació i de l'avaluació, l'entrevista individual pot ser estructurada, semiestructurada o no estructurada segons el grau en què les preguntes són prèviament establertes i la flexibilitat en la realització d'aquesta. Principalment aquests elements s'estableixen en funció del propòsit de l'entrevista (exploratori, clarificador de qüestions molt concretes ...), el paper de la persona entrevistada i el temps disponible.

Grups de discussió

Es pot considerar també una entrevista grupal; els grups de discussió afegixen el component d'interacció entre els membres de el grup, podent-se manifestar diferències en els punts de vista i aprofundir en aspectes que una sola persona no hauria fet. Per contra, poden inhibir la participació d'algunes persones.

3.3.3. Anàlisi de la informació

Referents per a l'anàlisi

Tota avaluació, per definició, requereix comparar els resultats obtinguts amb algun referent, per poder valorar o emetre un judici de valor. Això és el que es consideren "referents" en l'avaluació. El tipus de referents que s'utilitzaran i quins seran aquests referents és una decisió que es pren en la fase de preparació de l'avaluació. Els referents en avaluació poden ser de tres grans tipus (Martínez-Olmo, 2015):

- Referents personalitzats: la comparació es fa entre la informació final i la inicial del el servei que s'està avaluant.
- Referents criterials: la informació obtinguda es compara amb referents establerts per part d'alguna entitat, que pot ser una institució externa, el mateix servei, o un document d'orientació.
- Referents normatius: la informació obtinguda es compara amb la informació d'altres serveis similars.

En el camp dels serveis socials, hi ha una clara tendència cap a la definició d'estàndards que actuïn com a referents criterials. La cartera de serveis socials de Catalunya ja estableix (preveu que s'estableixin) estàndards per a l'avaluació dels diferents serveis. No obstant això, es dona una manca de tradició en l'avaluació en molts àmbits de l'educació social i que es reflecteix, entre altres, en l'ambigüitat que trobem a l'intentar identificar els referents als quals se sotmeten els resultats de diverses avaluacions.

Anàlisi quantitativa de la informació

L'anàlisi quantitativa de la informació consisteix bàsicament en tractament estadístic, de major o menys complexitat. A partir d'una matriu de dades, es poden obtenir els valors dels indicadors prèviament definits, així com múltiples índexs estadístics com la freqüència absoluta o relativa o la mitjana, i fer proves com comparacions entre índexs i correlacions. Hi ha diverses eines informàtiques, des dels programes d'office com Excel als programes especialitzats en tractament estadístic com el SPSS o el R (d'accés lliure). La interpretació dels resultats requereix, com s'ha dit, referents amb els quals comparar-los, així com explicitar les teories o hipòtesis subjacents amb les quals s'arriba a determinades conclusions.

Com és sabut, la interpretació de dades quantitatives pot donar peu i dona moltes interpretacions errònies, que en el cas de serveis socioeducatius poden perjudicar precisament als grups beneficiaris al reforçar determinats estereotips (per exemple, que les persones gitanes no tenen interès en els estudis perquè estadísticament hi ha més abandonament, o que hi ha més violència de gènere en les classes socioeconòmiques baixes perquè hi ha més usuàries d'aquest perfil en els centres d'acollida de dones). Per evitar una part d'aquests errors, és important recordar que la correlació entre dues variables no implica necessàriament una relació de causa-efecte. Evitar aquest tipus de biaixos i interpretar en profunditat les causes i motius de determinats fenòmens requereix, moltes vegades, d'un enfocament qualitatiu.

Anàlisi qualitativa de la informació

L'anàlisi qualitativa de la informació implica processos de sistematització, categorització i codificació, comparació i interpretació de les informacions, habitualment en format narratiu. Les informacions recollides en diferents formats (audiovisuais, impresos, etc.) s'han de gestionar i revisar-se amb atenció, generalment mitjançant una lectura atenta i reflexiva. Les dificultats en el volum d'informacions a gestionar i també en la subjectivitat de la interpretació, poden minimitzar mitjançant programes ofimàtics especialitzats (com Atlas.ti NVivo o MAXQDA) i també amb la participació de diferents persones que debaten les possibles interpretacions de les dades.

Triangulació i mètodes mixtos

La triangulació és el contrast o confrontació de dues o més teories, fonts de dades, o mètodes d'estudi, en l'estudi d'un fenomen particular. Permet o facilita una validació convergent de resultats obtinguts per diferents vies, tractant d'evitar que la interpretació recaigui només en una perspectiva. Per exemple, triangular els resultats qualitius per part d'educadors i educadores amb els resultats qualitius de les entrevistes a persones usuàries, o triangular les dades obtingudes mitjançant una enquesta amb els obtinguts en entrevistes qualitatives. Quan s'utilitzen i contrasten mètodes diferents, podem parlar de mètodes mixtos en la investigació.

També cal tenir en compte la participació dels diferents stakeholders i de les persones participants. El diàleg i interpretació conjunta amb les persones implicades en el servei, i especialment les usuàries, és fonamental per a validar els resultats que s'obtinguin i evitar biaixos interpretatius.

3.3.4. Comunicació i ús de l'avaluació

Finalment, el procés i resultats de l'avaluació es redacten en un informe que pot tenir diferents formats en funció del tipus d'avaluació i audiència. Els informes d'avaluació solen incloure les següents parts:

1. Sumari / informe executiu
2. Informació referida a el servei o programa avaluat
3. Informació sobre el tipus d'avaluació realitzada (model, marc de referència, disseny)
4. Presentació de resultats
5. Interpretació i discussió dels resultats
6. Conclusions i recomanacions

Malgrat la importància de la qualitat dels informes, encert en l'estil o fins i tot la seva difusió, cal insistir que el que és necessari assegurar és l'ús real que es faci de l'avaluació.

Al llarg de la història de l'avaluació, una de les preocupacions ha estat constatar que molts resultats d'avaluació no s'utilitzaven (i actualment tampoc). Per garantir la utilitat de l'avaluació, aquesta ha de ser una prioritat des de les primeres fases de disseny: pensar i acordar qui utilitzarà aquesta avaluació, per què i com anem a aconseguir-ho. La implicació de les persones

tant treballadores com beneficiàries també s'ha de preveure des del primer moment, si es vol una avaluació realment útil.

3.3. Activitats d'avaluació única

1) Fes un comentari de text sobre el següent article

Escudero, T. (2016). La investigación evaluativa en el Siglo XXI: Un instrumento para el desarrollo educativo y social cada vez más relevante. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 22(1).

2) **Criteris de qualitat.** Concreta els criteris de qualitat del model SERVQUAL en serveis propis de l'educació social.

Criteris de qualitat	Definició	Exemples (en forma de pregunta)
Els elements tangibles de la producció de serveis	L'aspecte de les instal·lacions, dels elements físics que ajuden en la prestació del servei.	Ex: <i>El mobiliari, té un aspecte nou i modern? / En quina mesura el mobiliari té un aspecte nou i modern (valorar entre 1 i 10)? / Quants anys té el mobiliari, de mitjana?</i>
La capacitat de resposta	La disposició a ajudar les persones usuàries davant de qualsevol problema.	
La fiabilitat	La honestedat en el servei que s'ofereix.	
La seguretat	L'existència o no de perills i riscos en el servei prestat.	
Empatia	Esforz per a conèixer les persones usuàries i les seves necessitats. Atenció i amabilitat en el tracte.	

3) **Indicadors.** Proposa un mínim de 10 indicadors respecte a algun servei sòcioeducatiu (el servei on fas les pràctiques, un dels casos treballats a classe, etc)

Es recomana haver consultat algun dels manuals d'avaluació de la qualitat disponibles al campus virtual que contenen indicadors. Per exemple:

Generalitat de Catalunya (2002). *Àrea de serveis: cases d'acolliment per a dones maltractades. Indicadors d'avaluació de qualitat*. Barcelona: Generalitat de Catalunya

Per a cada indicador, especifica:

- Nom de l'indicador
- Definició
- Tipus (estructura, procés, resultat)
- Fórmula / obtenció:

- Font de les dades
- Observacions si s'escau

- 4) **Avaluació de l'impacte.** Fes una síntesi del sentit de l'avaluació de l'impacte en el camp de l'Educació Social.
- 5) **Informes d'avaluació.** Escull tres dels informes d'avaluació que teniu al Campus Virtual. Analitza i compara el tipus d'avaluació, instruments utilitzats, procés, etc.

3.4. Materials recomanats

March, M. Cerdà, C. (2004). *El papel de la evaluación y de la calidad en el proceso de institucionalización de la educación social*. IV Congreso de la Educación Social.

Castillo, M.; Gómez, M.; Bretones, E. (2010). *Planificació i avaluació en el camp de l'educació social*. Barcelona: UOC.

Montané, S., & Marzo, M. (2002). Models de qualitat: FGM i ISO. Educació social. Revista d'intervenció sòcioeducativa, (21), 24-41.

Núñez, H.; Crespo, E.; Úcar, X.; Llena, A. (2014) Enfoques de Evaluación orientados a la participación en los procesos de acción comunitaria. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 24, 79-103

Documentació disponible al Campus Virtual

Referències

- Abramovitz, M., & Zelnick, J. (2015). Privatization in the human services: Implications for direct practice. *Clinical Social Work Journal*, 43(3), 283–93. doi: 10.1007/s10615-015-0546-1
- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). *Making Strategy: Mapping out strategic success*. London: Sage.
- Ander-Egg, E. (1991) *Introducción a la planificación*. Madrid: Siglo Veintiuno.
- Antúnez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares: una gestión participativa y democrática*. Barcelona: ICE-UB/Horsori.
- Ball, S.J. (1989). *La micropolítica en la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Paidós/MEC. (p.o. 1987).
- Bertalanffy, L. V. (1950). An outline of General System Theory. *The British Journal for the Philosophy of Science*, 1(2), 134-165. doi: [10.1093/bjps/1.2.134](https://doi.org/10.1093/bjps/1.2.134)
- Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría General de Sistemas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica. (p.o. 1968).
- Brown, M.; Gómez, A.; Munté, A. (2013). Procesos dialógicos de planificación de los servicios sociales: el proceso de cambio en los barrios de la Milagrosa y La Estrella (Albacete). *Scripta Nova*, XVII, 427 (6).
- Bryson, J. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Fifth Edition*. Hoboken, New Jersey: Wiley
- Bunge, M. (2014). *Memorias. Entre dos mundos*. Barcelona: Gedisa.
- Cámara, L. (Coord). (2005). *Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*. Madrid: CIDEAL - Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD)
- Casado, D., & Guillén, E. (2005). *Manual de Servicios Sociales*. Madrid: Editorial CCS.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press
- Cohen, M., & March, J. (1974). *Leadership and Ambiguity*. New York: McGraw Hill.
- Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (1972). A Garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2392088>
- de Miguel Díaz, M. (2000). La evaluación de programas sociales: fundamentos y enfoques teóricos. *Revista de investigación educativa*, 18(2), 289-317.
- Domínguez, R., García, S. (2005). Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53700723>
- Drucker, P. (1995). Introduction. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett: Prophet of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Elster, J. (2009). *Democracia deliberativa*. Barcelona: Gedisa.
- Espinoza, M. (1989). *Programación. Manual para trabajadores sociales*. Buenos Aires: Humanitas.

- Fajardo, F.R. (1997). *Management*. Manila: Book Store.
- Fayol, H. (2013). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Ferlie, E. & Ongaro, E. (2015). *Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues*.
- [Fernández-Alles](#), M.L., & [Valle-Cabrera](#), R. (2006). Reconciling institutional theory with organizational theories: How neoinstitutionalism resolves five paradoxes, *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 503 -517. doi: 10.1108/09534810610676699
- Flecha, R., Gómez, J., & Puigvert, L. (2001). *Teoría sociológica contemporánea*. Barcelona: Paidós.
- [Fundación pwc \(2018\)](#). Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante. Recuperado de <http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/20180626%20estudio%20fundacion-pwc-tercer-sector-social-2018%20DEF.pdf>
- Ganz, M. (2009). *Why David Sometimes Win. Leadership, Organization, and Strategy in the California Farm Worker Movement*. New York: Oxford University Press.
- Generalitat de Catalunya (2017). Conveni col·lectiu de treball de Catalunya d'acció social amb infants, joves, famílies i d'altres en situació de risc per als anys 2013-2018 (codi de conveni núm. 79002575012007). Publicado en el DOGC, Núm. 7512 - 7.12.2017.
- Glisson, C. (2007). Assessing and Changing Organizational Culture and Climate for Effective Services. *Research on Social Work Practice*, 17(6), 736. doi: 10.1177/1049731507301659
- Godfrey, P. Hassard, J., O'Connor, E., Rowlinson, M., & Ruef, M. (2016). [What Is Organizational History? Toward a Creative Synthesis of History and Organization Studies](#). *Academy of Management Review*, 41(4), 590-608. doi: 10.5465/amr.2016.0040
- Gómez, M. (2004). *Evaluación de los servicios sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Gourley, C. (1997). *Wheels of Time: a biography of Henry Ford*. Brookfield: Millbrook.
- Grabulosa, L., & Huerta, G. (Coords) (2017). *Anuari de l'Ocupació del Tercer Sector Social de Catalunya 2017*. Barcelona: La Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. London: Sage.
- Herzberg, F. (1987). Workers Needs: the same around the World. *Industry Week*, 21 september 1987.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (2017). *Motivation to Work*. London: Transaction (p.o. 1959)
- Hodge, B.J., Anthony, W.P., & Gales, L.M. (1996). *Organization theory*, 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Innes, J. (2004). Consensus Building: Clarifications for the Critics. *Planning Theory*, 3(1), 5–20. doi: 10.1177/1473095204042315
- Irazabal, C. (2009). Realizing Planning's Emancipatory Promise: Learning from Regime Theory To Strengthen Communicative Action. *Planning Theory*, 8, 115 – 139. doi: [10.1177/1473095209102230](https://doi.org/10.1177/1473095209102230)

- Jaraiz, G. (2018). El Tercer Sector de Acción Social como prestador de servicios. *Revista Española del Tercer Sector*, 38, 91-112. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6460298>
- Johnson, M., & Austin, M. J. (2006). Evidence-based practice in the social services: Implications for organizational change. *Administration in Social Work*, 30(3), 75-104.
- Johnson, N. (1990). *El Estado de Bienestar en transición. La teoría y la práctica del pluralismo del bienestar*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid.
- Kirkpatrick, I., Ackroyd, S., & Walker, R. (2005). *The New Managerialism and Public Service Professions*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.
- López, L., & Refugio, J. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*, (19).
- Lucas, A. (2013). *Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Madrid: Fragua.
- Luhmann, N. (1995). *La ciencia de la sociedad*. México: Antrhopos. (p.o. en 1990).
- Marín, A. L. (2013). *Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Madrid: Fragua.
- Martínez-Olmo, F. (2012). La investigación evaluativa. A R. Bisquerra Alzina (Ed.), *Metodología de la investigación educativa* (3a ed., p. 425-446). Madrid: La Muralla.
- Martínez-Olmo, F. (2015). *Apunts d'Avaluació de Serveis Socioeducatius*. Barcelona: Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Maslow, A. (1998). *El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del ser*. Barcelona: Editorial Kairós
- Mateo, J. & Martínez-Olmo, M. (2008). *Medición y evaluación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Mayntz, R. (1972). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza.
- McGregor, V. (2006). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill (p.o. 1960)
- Montserrat, C., Casas, F., Muner, J., Vilarrubias, N., Pérez, M. & Sadurní, M. (2014). *De les observacions als indicadors: El mòdul de suport a la gestió del risc en infància i adolescència (RUMI Infància Respon)*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Benestar Social i Família.
- Montserrat, Ch. (coord.). (2007). *Guía para la elaboración e implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Entidades No Lucrativas*. Full; 19. València: Plataforma de Voluntariat Social de la Comunitat Valenciana.
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press.
- Moreno, C. F. P., & del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.
- Moreno, L. (ed.) (2009). *Reformas de las políticas del bienestar en España*. Madrid: Siglo XXI.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: Ra-ma.

- Moxley, D. (2016). Selznick's Contributions to a Social Work of Public Institutions and Civil Society. *Journal of Community Practice*, 24(4), 495-500. doi: 10.1080/10705422.2016.1233483
- Mullen, E., Bledsoe, S., & Bellamy, J. (2008). Implementing Evidence-Based Social Work Practice. *Research on Social Work Practice*, 18(4), 325-338. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/3ad9/2a16f6bd50400c5c9e37625e379f1f56a7a8.pdf>
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores*. Barcelona: Narcea.
- Nelson, G.M. (2017). Mary Parker Follett – Creativity and Democracy, Human Service Organizations. *Management, Leadership & Governance*, 41(2), 178-185. doi: 10.1080/23303131.2016.1263073
- OCDE (2002). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.
- OCDE (2010). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, OCDE, París, 2010. Véase <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>.
- Oliva, E. J. D. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64-80.
- Ostrom, E. (2011). *El gobierno de los bienes comunes*. México: Fondo de cultura económica.
- Ostrom, E. (2015). *Comprender la diversidad institucional*. México: Fondo de cultura económica.
- Pérez Juste, R. (2006). *Evaluación de programas educativos*. Madrid: La Muralla.
- Powell, W., & DiMaggio, P. (1991). *The new institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Proposta de Llei de contractes de Serveis a les Persones: <https://www.parlament.cat/document/antecedents/233317.pdf>
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11-32.
- Rodrigues, C. (2001). [Fayol's 14 principles of management then and now: a framework for managing today's organizations effectively](#). *Management Decision*, 39(10), 880-889. doi: 10.1108/EUM00000000006527
- Rossi, P.R., H.E. Freeman & M.W. Lipsey (2003). *Evaluation: A Systematic Approach*. (6 ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ruiz, L. (2012). *Mujeres Libres*. Barcelona: Hipatia.
- Saez, R., & Touriñan, J. (2012). *Teoría de la educación, metodología y focalizaciones : la mirada pedagógica*. Olieros: Netbiblo.
- Sandel, M. (2011). *Justicia. ¿Hacemos lo que debemos?* Barcelona: Penguin Random House.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. London: Sage.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Serra, A. (Coord) (2008). *Quadern Serveis Socials i Atenció a la Dependència: l'aportació del sector cooperatiu*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Simon, H. A. (1978). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.

- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific management*.
- Tejedor, F.J. (2000). El diseño y los diseños en la evaluación de programas. *Revista de investigación educativa*, 18(2), 319-340.
- Verdugo, M. A., Schalock, R. L., Gómez, I. E., & Arias, B. (2007). Construcción de escalas de calidad de vida multidimensionales centradas en el contexto: la Escala GENCAT. *Siglo Cero*, 38(224), 57-72.
- Weber, M. (1997). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona: Península (p.o. 1901).
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica. (p.o. 1922).
- Weiss, C. H. (1998). *Evaluation*. (2 ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Wright, E. O. (2010). *Envisioning Real Utopias*. London: Verso.