

## 2. SISTEMA DE PLANIFICACION

## 2.1. El proceso de planificación en el marco del proceso de intervención

La evaluación y la programación son también intervención.

Conviene cuidar especialmente aquellos elementos más previos en el proceso de intervención. Un error en la evaluación de necesidades y recursos tiene muchas más consecuencias que un error en el diseño de las actividades o en la asignación de recursos, tiempos, etc.

### - Niveles de planificación

Planificación estratégica: es un proceso sistemático (se desarrolla en fases) de toma de decisiones (implica la existencia de opciones) para definir y orientar el futuro (a largo plazo) de la organización, determinando los objetivos en base a la información disponible sobre la propia organización y sobre el entorno en el que actúa. Busca concretar en objetivos (líneas de acción estratégica) la misión de la organización atendiendo a la realidad interna y externa.

Planificación táctica: se centra fundamentalmente en la ordenación de los medios (acciones, recursos humanos y materiales, tiempos,...) para alcanzar los fines (directrices estratégicas). Concreta las finalidades especificando las acciones, recursos,... .

Planificación operativa: es aplicable a situaciones concretas y va dirigida al desarrollo de acciones. Exige el máximo grado de concreción en la descripción de las actuaciones que se deben organizar y realizar.

El horizonte temporal de la planificación estratégica es el largo plazo, el de la planificación táctica el medio plazo y el de la planificación operativa el corto plazo. En nuestro caso, cuatro años, dos y uno respectivamente.

Presentamos a continuación el proceso de planificación en el marco del proceso de intervención paso a paso.

### 1. Definición o actualización de la identidad de la organización

El proceso comienza con la definición o actualización de la identidad (misión, valores y pares servicio-destinatarios/as) de la organización.

**MISIÓN:** saber quiénes somos, qué hacemos y para qué/quién lo hacemos.

La formulación de la misión exige describir la organización en términos de la finalidad que persigue (grandes objetivos), sus destinatarios/as, la forma o actividad principal mediante la cual pretende conseguir su finalidad (servicios, estrategias de intervención) y el ámbito geográfico en el cual desarrolla su actividad. La declaración de misión puede incluir también los valores del equipo u organización.

Los **valores** implican tensión, puede y debe establecerse una dirección por valores de la organización. Por tanto, debe poder concretarse cómo se está viviendo actualmente un determinado valor (concretos) y en qué aspectos se pretende crecer o mejorar (retos). Los valores atraviesan toda la organización y guardan por tanto relación tanto con la intervención

como con la gestión, los modos de organización, el funcionamiento interno. De otra manera, son las “ventajas competitivas” de la organización, aquellos aspectos que la diferencian respecto a otras y que constituyen una buena razón para “contratar sus servicios”.

Los **pares servicios-destinatarios/as** (producto-mercado) van a orientar el análisis del entorno. Se trata de identificar qué servicios se prestan o se pretenden prestar a qué destinatarios/as (proyectos actuales y nuevos proyectos). Los servicios deben estar enmarcados en la misión de la organización.

En función de estos destinatarios/as (evaluación de necesidades) y servicios (evaluación de recursos) se realizará el análisis. Los servicios que se prestan y los/as destinatarios/as de la intervención, como se acaba de señalar, son dos de los elementos que definen la misión.

## 2. Análisis de realidad (análisis estratégico)

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Permite recoger y analizar información para identificar y determinar la posible evolución de aquellos elementos que puedan afectar a la organización en el futuro (análisis externo) y la capacidad de la organización, desde la valoración de la situación actual, para afrontar estos cambios en el entorno (análisis interno).

#### ANÁLISIS EXTERNO O DEL ENTORNO

Los dos elementos básicos del análisis del entorno son las necesidades de los/as destinatarios/as (“sistema-cliente”) y los recursos o servicios que trabajan para los mismos destinatarios/as con los que se puede competir o habitualmente cooperar.

En la evaluación de necesidades deben tenerse en cuenta aspectos como los cambios demográficos, en estilos de vida, cambios legislativos, tecnológicos,... .

Se trata de identificar no sólo la situación actual, sino también las tendencias de evolución de estos factores.

En el entorno podemos encontrar factores que pueden favorecer el desarrollo de la misión de la organización (oportunidades) u obstaculizarlo (amenazas).

Diferenciamos entre el microentorno de la organización (el sistema-cliente de la organización, el contexto próximo) y el macroentorno (sistema o sistemas de servicios en los que trabaja la entidad, contexto de la comunidad autónoma, el Estado, Europa).

#### ANÁLISIS INTERNO O DE LA ORGANIZACIÓN

Consiste en analizar sus capacidades actuales y su potencial, y se centra en aquellos elementos que condicionan la capacidad de respuesta de la organización.

El análisis de la organización es subsidiario del análisis del entorno. Es la organización la que debe adaptarse al entorno.

El análisis de la organización deberá considerar el conjunto de áreas de intervención y gestión de la organización y puede realizarse en el marco de la implantación de sistemas de calidad, centrándose en determinados procesos de intervención y gestión identificados como "procesos clave".

#### ANÁLISIS DAFO:

Es una matriz de análisis que permite clasificar y sintetizar toda la información de acuerdo con la finalidad del análisis estratégico: identificar las oportunidades y las amenazas existentes en el entorno (análisis externo) y las debilidades y las fortalezas de la propia organización (análisis interno) para afrontarlas o aprovecharlas.

### [3. Programación y diseño de evaluación](#)

La programación comienza convirtiendo en objetivos las necesidades y problemas detectados en el análisis o la evaluación y a partir de ahí se definen actividades, tareas, plazos, agentes de la intervención, recursos materiales y económicos, e indicadores o parámetros de evaluación (aunque exista un sistema de indicadores previo será necesario concretar en qué grado se pretenden alcanzar las dimensiones o aspectos que contempla un determinado indicador).

En el momento de la programación, por tanto, se está ya diseñando la evaluación al definir los indicadores o parámetros de evaluación. Conviene prever también cómo vamos a recoger la información necesaria para evaluar.

Todo esto es aplicable a los tres niveles de programación: estratégico, táctico y operativo.

Así, los proyectos o actividades suelen contemplar los siguientes elementos: objetivos generales, específicos, operativos, actividades, tareas, plazos, responsables, recursos materiales, presupuesto.

Los mismos elementos contemplan los planes estratégico y de gestión ("plan de desarrollo del programa de intervención socioeducativa"). El Plan Estratégico establece los objetivos generales y específicos (líneas de acción estratégica) y los plazos para todo el período estratégico. El Plan de Gestión concreta los parámetros de explotación (objetivos operativos), acciones, responsables, plazos y presupuesto para el primer período de actuación (dos años en nuestro caso).

En el ámbito de la planificación estratégica a los objetivos generales se les denomina habitualmente "líneas estratégicas" y a los objetivos específicos, "estrategias". En lenguaje de gestión, a los objetivos operativos (que suelen incluirse ya en el plan de gestión) se les denomina "parámetros de explotación".

Debe tenerse en cuenta además que los objetivos constituyen también acciones. Y que pueden formularse parámetros de explotación referidos tanto a los objetivos últimos como al adecuado desarrollo de las acciones previstas.

### 3.1. Elaboración del Plan estratégico

A nivel estratégico, el paso del análisis o evaluación a la programación se inicia redactando la "visión".

La matriz DAFO, como hemos señalado, es una síntesis del análisis y la visión es una síntesis de los objetivos generales a medio/largo plazo (líneas estratégicas).

**VISIÓN:** a dónde queremos ir, el "proyecto de vida" de la organización. Presenta la imagen del futuro deseada. Qué queremos ser dentro de 5 años

Otra idea interesante, sin necesidad de proyectar el conjunto de aspectos de la organización, es definir un principio rector del Plan estableciendo aquellos elementos que constituyen el núcleo de la estrategia a desarrollar.

Una vez formulados la visión y/o el principio rector del plan se van concretando los objetivos específicos (estrategias) a nivel de intervención y gestión, a medio/largo plazo.

En ocasiones, la visión o el principio rector, como síntesis, se redactan una vez formulados los objetivos específicos (estrategias).

El conjunto de objetivos generales (líneas estratégicas) y específicos (estrategias) junto con los plazos asignados a las estrategias constituye el PLAN ESTRATEGICO en sentido estricto.

El documento en el que se presenta el Plan Estratégico recoge sin embargo más aspectos:

- Índice.
- Introducción: presentación del Plan (razones que han motivado su realización y procedimiento seguido), organización del documento.
- Identidad: declaración de misión y valores (concretos y retos).
- Análisis estratégico: debilidades / amenazas, fortalezas / oportunidades y síntesis (dafo).
- Líneas estratégicas: líneas estratégicas, descripción de las líneas estratégicas, líneas estratégicas, estrategias y plazos.
- Desarrollo y seguimiento del Plan Estratégico: acciones previstas para su presentación, puesta en marcha, seguimiento.

### 3.2. Elaboración del plan de desarrollo del programa (plan de gestión)

Una vez formuladas las líneas estratégicas y estrategias deben priorizarse, estableciendo sobre qué aspectos se va a incidir en el medio-corto plazo. Estos aspectos serán los que se desarrollen en el plan de gestión (plan de desarrollo del programa).

En este momento, nos hemos situado ya a nivel táctico y por tanto a corto –medio plazo. En nuestro caso, el plan estratégico contempla un horizonte temporal de cuatro años, y se desarrolla en dos planes de gestión de dos años cada uno.

Habitualmente, existen una serie de planes departamentales (plan de recursos humanos, plan de formación, plan de comunicación,...) que acompañan al plan de gestión, cerrándose su elaboración una vez elaborado el plan de gestión y con el mismo horizonte temporal.

No obstante, atendiendo al momento y el nivel de maduración del programa de intervención socioeducativa y de las funciones de gestión en los servicios sociales comunitarios, hemos considerado suficiente la formulación de objetivos por áreas de gestión en el plan de desarrollo del programa.

Ya hemos señalado que los planes de gestión constan habitualmente de parámetros de explotación (objetivos operativos) y acciones vinculadas a las líneas estratégicas (objetivos generales y específicos) que se han priorizado, determinándose los responsables, plazos y presupuesto de cada acción. Pueden representarse en un cuadro (ver “plan de desarrollo del programa”).

### 3.3. Elaboración de proyectos, actividades

La planificación de proyectos o actividades se enmarca en el nivel operativo (corto plazo). En nuestro caso, un año. Excepcionalmente, puede haber proyectos que se diseñen y evalúen con plazos superiores al año.

Habitualmente en los proyectos se contemplan el conjunto de elementos señalados: objetivos generales, específicos,..., operativos, actividades, tareas, agentes, plazos, recursos humanos y materiales, presupuesto.

### 4. Implementación

Por implementación entendemos la fase de puesta en marcha de un plan, un programa, un proyecto.

### 5. Acción

El desarrollo de las actividades y tareas programadas.

### 6. Evaluación

Una vez realizada la acción, transcurrido el tiempo programado, aunque no sólo dado que debe existir una cierta evaluación continua, se realiza la evaluación poniendo en cuestión la evaluación previa de necesidades y recursos (nuevas situaciones detectadas, cambios en la valoración o las orientaciones), o algún aspecto de la programación (objetivos, actividades, plazos, indicadores de evaluación....).

De esta manera, las evaluaciones se enmarcan en la planificación táctica y, en nuestro caso, se realizarán cada dos años.

Tanto la evaluación del programa como un informe centrado en un/una usuario/a o grupo de usuarios/as, se desarrollan según el siguiente esquema:

- ✓ Encuadre
- ✓ Descripción
- ✓ Valoración
- ✓ Orientaciones

El encuadre debe facilitar la lectura de la evaluación o el informe.

Es conveniente incluir:

- ✓ Un índice.
- ✓ Una breve descripción del programa, proyecto, actividad, área de gestión u organización en los que se centra la memoria o evaluación.
- ✓ Un resumen de la programación anterior.
- ✓ Información acerca de la audiencia, sus intereses, los objetivos de la memoria/evaluación/informe, las fuentes utilizadas y las condiciones de realización en general.
- ✓ Indicaciones acerca de cómo leer el documento (conviene comenzar por el encuadre, pasar a las conclusiones e ir hacia atrás hasta la descripción).

La descripción, básicamente de tipo cuantitativo, debe centrarse en los siguientes aspectos:

- ✓ Descripción de usuarios/as del programa (número de usuarios/as en general y por tipo de proyectos, características de los/as usuarios/as –edad, sexo, zona,...-).
- ✓ Descripción de logros (sólo en las evaluaciones, síntesis de memorias o determinados informes): objetivos alcanzados y no alcanzados por tipos de proyectos, subgrupos de usuarias/os, impacto –si es posible deben utilizarse indicadores-.
- ✓ Descripción de productos (actividades por proyectos, recogiendo la secuencia tipo de actividades, las dedicaciones de las/os diferentes agentes).
- ✓ Descripción de tareas (tareas relacionadas con proyectos/actividades y tareas de atención indirecta/gestión, recogiendo la secuencia tipo de tareas, las dedicaciones de las/os diferentes agentes).
- ✓ Descripción de recursos humanos, materiales y económicos.
- ✓ Descripción de factores condicionantes.

Una vez realizada la descripción, que ha de ser lo más objetiva posible, se realizará el análisis o valoración.

La valoración supone:

- ✓ Identificar variaciones sobre lo programado en cuanto a usuarios-as/destinatarios/as, logros, actividades, funciones, tareas, secuencias, tiempos, líneas de coordinación, organización de los recursos,... .
- ✓ Identificar problemas, lagunas, déficits, dificultades encontradas, éxitos,... .
- ✓ Analizar las causas de éxitos y fracasos: factores internos al proyecto, factores condicionantes,... .

- ✓ Valorar lo alcanzado para poder llegar a estandarizar lo que funciona.

De cara a realizar la valoración, se debe partir de la descripción de logros y analizar porqué se han alcanzado o no determinados objetivos siguiendo la siguiente secuencia en el análisis:

- ✓ Usuarios/as: adaptación de los objetivos a las características de los/as usuarios/as, su situación de partida,.... .
- ✓ Actividades: adaptación a las características de los/as usuarios/as, condiciones de participación,... .
- ✓ Tareas: secuencia, tiempos,... .
- ✓ Recursos humanos: ajuste a las tareas, necesidades de formación,... .
- ✓ Recursos materiales: necesidad de recursos materiales.
- ✓ Presupuesto: necesidad de recursos económicos.
- ✓ Factores condicionantes internos y externos.

Es conveniente realizar una síntesis de la valoración, destacando lo más significativo y los principales problemas detectados o las mejoras a introducir en cuanto a usuarios/as atendidos/as, proyectos/actividades, tareas, recursos humanos, materiales y económicos o identificando modificaciones necesarias a nivel institucional, del micro o macroentorno.

Tras la síntesis, se deben definir orientaciones a tener en cuenta a la hora de realizar la siguiente programación, siguiendo el mismo esquema.

Se trata de establecer las modificaciones oportunas en cuanto a:

Acotar o actualizar el objeto de intervención (finalidad/objetivos y destinatarios/as)

- ✓ Objetivos sobre los que incidir especialmente.
- ✓ Subgrupos de destinatarios/as sobre los que centrar la intervención.

Modificaciones relativas a la metodología, los recursos y el entorno

- ✓ Tipo de proyectos a desarrollar.
- ✓ Número de intervenciones por tipos de proyecto y número de usuarios/as (ratios).
- ✓ Mejoras a introducir en actividades y en tareas (procesos) de intervención y gestión.
- ✓ Objetivos en cuanto a dotación de recursos (humanos, materiales, económicos).
- ✓ Modificaciones demandadas en el entorno (factores condicionantes).
- ✓ Etc.

Como se habrá podido observar tanto en la descripción como en la valoración y a la hora de establecer las orientaciones, los elementos que se contemplan son los mismos: usuarias/os -destinatarias/os, objetivos/logros, actividades, tareas, recursos humanos, recursos materiales y económicos y factores condicionantes.

## ARBOL DE EXPECTATIVAS - Utilidad de la planificación

DESTINATARIOS/AS	NECESIDADES	Herramientas
Usuarios/as - Destinatarios /as	Conocer las prestaciones, itinerarios, requisitos...	Ficha técnica
Administraciones públicas	Información sobre el programa y su desarrollo	Ficha técnica Síntesis de las evaluaciones
Consorcio y Servicios Sociales Comunitarios Dirección	<p>Enmarcar la acción de los programas municipales en el Programa Marco de Intervención Socioeducativa, en el conjunto de la acción del Consorcio y en los servicios sociales municipales</p> <p>Conocer el conjunto de programas desarrollados en los diferentes municipios (nº y tipo de usuarios/as, acciones y logros más significativos,...) y los resultados de la intervención en el municipio</p> <p>Acceder a información relevante de los programas o del programa municipal</p> <p>Orientar la organización en su conjunto y priorizar acciones de intervención y gestión.</p>	Programa Marco de Intervención Socioeducativa Plan de Educación en Medio Abierto Plan Estratégico de los servicios sociales municipales y plan de desarrollo del programa  Síntesis de las evaluaciones  Plan de desarrollo del programa municipal Síntesis de las evaluaciones  Estudios a nivel de Gipuzkoa o municipal Plan de Educación en Medio Abierto Plan Estratégico de los servicios sociales municipales
Consorcio / Ayuntamiento Comunicación	Conocer los objetivos y las necesidades de comunicación del (de los) programa(s)	Planes de desarrollo de los programas (objetivos de comunicación)
Gestión de Personas / Consorcio, Ayuntamiento y entidades prestadoras de servicios	Conocer las necesidades de incorporación de personas, requerimientos formulados a formación (competencias a incrementar en los/as agentes de la intervención, objetivos a nivel de intervención alcanzables a través de acciones de formación,...), requerimientos de apoyo psicosocial.	Planes de desarrollo de los programas (objetivos en el área de recursos humanos)
Consorcio / Ayuntamiento Administración	Determinar las necesidades económicas relativas al desarrollo de actividades	Planes de desarrollo de los programas (objetivos en el área de recursos económicos y presupuesto por acciones)

<b>DESTINATARIOS/AS</b>	<b>NECESIDADES</b>	<b>Herramientas</b>
Responsables de programas municipales y equipos	Orientar el programa municipal Encuadrar la acción de los equipos (comunicación inicial) y orientar la intervención consensuando objetivos, metodologías en los equipos, cohesionándolos,... . Mejora continua de la intervención.	Programa Marco Evaluación de necesidades y recursos (estudio de la comunidad) Plan de Desarrollo del Programa Municipal Evaluaciones
Equipos de UTS (trabajador/a social y educadoras/es)	Orientar la intervención en el territorio  Planificar las intervenciones individuales, grupales y comunitarias	Evaluación de necesidades y recursos (estudio de la comunidad) Plan de Desarrollo del Programa Municipal Evaluaciones  Ficha de evaluación individual Ficha de programación
Equipos de proyecto (profesionales y voluntariado)	Orientar su acción, consensuarla, programarla y evaluarla	Modelo de las nueve cuestiones Sistema de formulación de objetivos por hipótesis Ficha técnica Ficha de programación

## PROCESO DE PLANIFICACION

## NIVEL ESTRATEGICO

TAREAS	QUIEN	CUANDO	COMO
Diseñar el estudio	Educadores/as, con la/el responsable del programa municipal	Cada cuatro años, tras la elaboración de la síntesis de evaluaciones	Definir audiencia, objetivos, metodología, responsables y plazos, recursos,... Atendiendo a los resultados de las evaluaciones y a las necesidades, destinatarias/os, recursos (proyectos) priorizados
Análisis del entorno (evaluación de necesidades y recursos externos)	Educadores/as Equipos de UTS Equipo del Departamento municipal de servicios sociales	Tras el diseño del estudio	Integración de datos facilitados por el Consorcio Análisis censal Observación en medio abierto Entrevistas a menores y jóvenes, familias Entrevistas a recursos
Análisis de la organización	Equipos de UTS Equipo del Departamento	Tras el análisis del entorno	Evaluación de recursos propios Análisis de aspectos a mejorar por áreas de gestión
Objetivos generales y específicos, a medio plazo, del plan de educación en medio abierto (líneas estratégicas y estrategias)	Comisión técnica y Junta de Gobierno del Consorcio	Tras el análisis de las síntesis de evaluaciones y los estudios realizados por cada municipio (de los diferentes programas en marcha)	Señalando los objetivos de intervención y gestión fundamentales a medio plazo (cuatro años)
Objetivos generales y específicos, a medio plazo, del programa municipal (líneas estratégicas y estrategias)	Equipo del Departamento (en coherencia con el programa marco y las líneas establecidas por el Consorcio)	Tras análisis del entorno y de la organización y la elaboración de las líneas para los próximos cuatro años por parte del Consorcio	Señalando los objetivos de intervención y gestión fundamentales a medio plazo (cuatro años)

## NIVEL TACTICO

TAREAS	QUIEN	CUANDO	COMO
Elaborar el Plan de Educación en Medio Abierto -plan de gestión- (2 años)	Comisión técnica y Junta de Gobierno del Consorcio	Tras la elaboración de líneas por cada municipio	Priorizar objetivos generales y específicos para los dos primeros años Relacionarlos con parámetros de explotación (objetivos operativos), acciones, responsables, plazos y presupuesto
Elaborar el Plan de Desarrollo del Programa Municipal –plan de gestión- (2 años)	Equipos de UTS Equipo del Departamento (en coherencia con el programa marco y el plan de educación en medio abierto del Consorcio)	Tras establecer los objetivos a cuatro años del programa municipal y tras la elaboración del Plan de Educación en Medio Abierto por el Consorcio	Priorizar objetivos generales y específicos para los dos primeros años Relacionarlos con parámetros de explotación (objetivos operativos), acciones, responsables, plazos y presupuesto

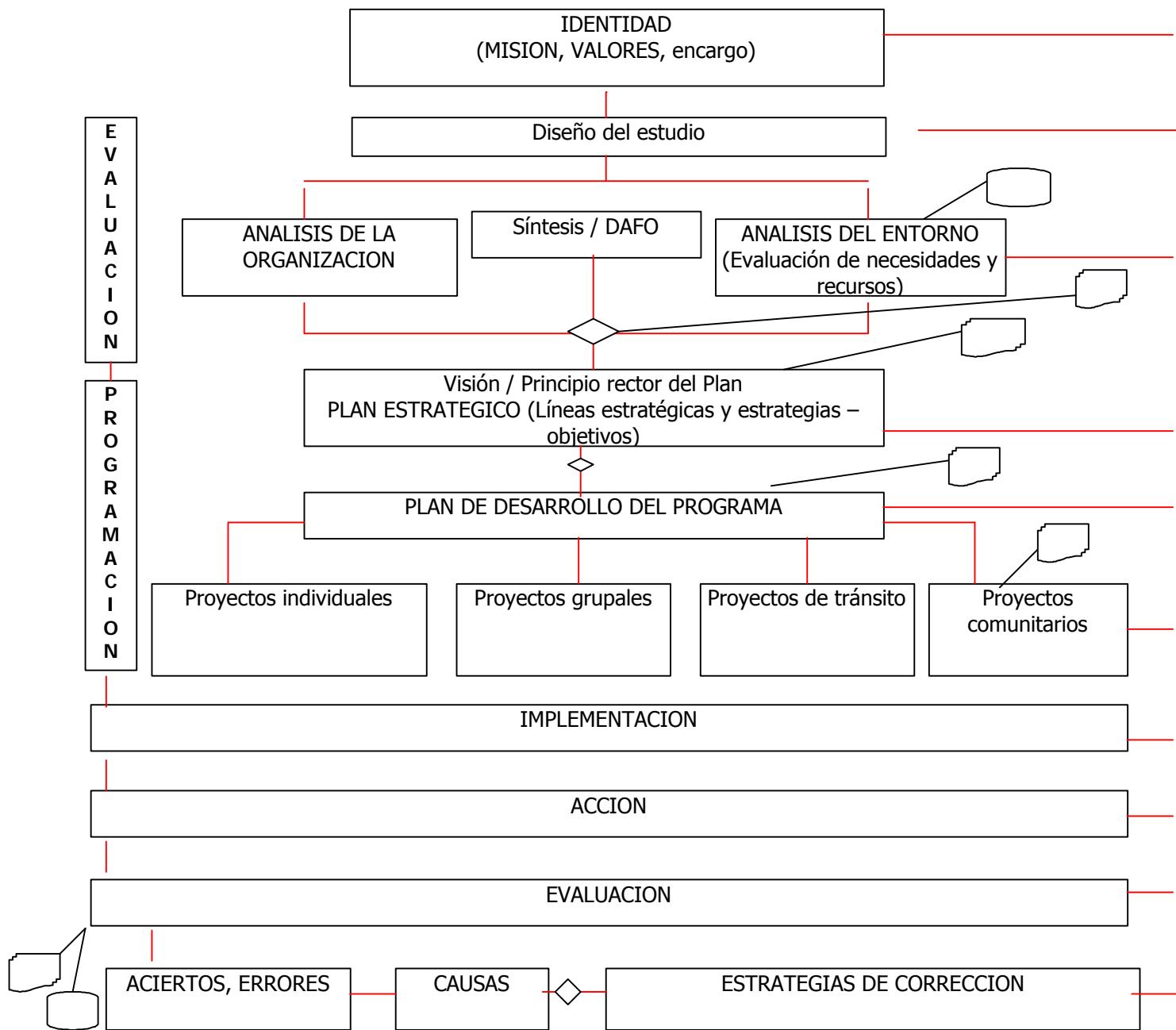
## NIVEL OPERATIVO / Gestión de proyectos

TAREAS	QUIEN	CUANDO	COMO
Programación de proyectos individuales (familiares)	Educador/a y trabajador/a social responsable del caso, junto con otros/as profesionales que intervengan	En cualquier momento	Realizando una evaluación inicial en base a la ficha de evaluación individual Contemplando el conjunto de elementos establecidos en la ficha de programación
Programación de proyectos grupales	Educador/a o educadores/as	Tras la elaboración del Plan de Desarrollo del Programa Municipal y en cualquier momento	Realizando una evaluación inicial en base a la ficha de evaluación individual Contemplando el conjunto de elementos establecidos en la ficha de programación
Programación de proyectos de tránsito	Educador/a o educadores/as y agentes del recurso normalizado (profesionales, voluntariado)	Tras la elaboración del Plan de Desarrollo del Programa Municipal y en cualquier momento	Realizando una evaluación inicial en base a los indicadores de adaptación de recursos Contemplando el conjunto de elementos establecidos en la ficha de programación
Programación de proyectos comunitarios	Equipo de UTS y/o equipo de Departamento	Tras la elaboración del Plan de Desarrollo del Programa Municipal y en cualquier momento	Realizando una evaluación inicial Contemplando el conjunto de elementos establecidos en la ficha de programación

## EN LOS TRES NIVELES

Evaluación	Los agentes / equipos señalados en cada caso	Tras la acción: anual para los proyectos y cada dos años para los planes Cada cuatro años se realiza una síntesis de las evaluaciones bianuales y un nuevo estudio	Todas las evaluaciones o informes (individuales) deben contemplar cuatro apartados: encuadre, descripción, valoración y orientaciones para la programación Todas las evaluaciones deben describir, valorar y establecer orientaciones para los siguientes elementos y en el orden propuesto: usuarios/as - destinatarios/as; logros; actividades (productos); tareas (procesos); recursos humanos, materiales y económicos, factores condicionantes
------------	--	---	--

### PROCESO GENERAL DE INTERVENCION<sup>1</sup>



<sup>1</sup> En el programa marco puede encontrarse en detalle el proceso de intervención centrado en los/as niños/as y jóvenes (proyectos individuales, grupales y de tránsito)

## 2.2. UNIDADES, NIVELES, PRODUCTOS Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION

**UNIDAD** = Sujeto de la planificación

**NIVEL** = Alcance temporal y grado de concreción o elementos a contemplar (objetivos, acciones, recursos,....).

**OBJETO** = Personas, colectivos y aspectos sobre los que se quiere incidir (destintarios/as - finalidad).

**HERRAMIENTAS** = instrumentos de planificación (guías para evaluar o programar).

**TECNICAS** = herramientas para acceder a la información o analizarla: entrevista, cuestionario, observación, técnicas de determinación de necesidades por búsqueda de consenso,.... .

**PRODUCTO** = resultado de la planificación (informe, documento).

## SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN SOCIOEDUCATIVA

UNIDAD	NIVEL	OBJETO	HERRAMIENTAS	TECNICAS	PRODUCTO
<b>Equipo de UTS (trabajador/a social, educador/a) y otras/os profesionales</b>	Operativo	Intervención individual (y familiar)	Evaluación: Ficha individual (sistema de indicadores) Sistema de formulación de objetivos por hipótesis (SFOxH)  Programación: Ficha de programación SFOxH	Observación Entrevista Cuestionario	Evaluación: Informe individual <sup>2</sup>  Programación: Proyecto Educativo Individual
<b>Educador/a (as/es)</b>	Operativo	Intervención grupal	Evaluación: Sistema de indicadores (centrados en las/os menores o jóvenes) SFOxH  Programación: Ficha de programación	Observación Entrevista Cuestionario	Evaluación: Informe grupal  Programación: Proyecto grupal
<b>Equipo de proyecto (Educador/a -as/es- y agentes del recurso)</b>	Operativo	Tránsito a recursos normalizados	Evaluación: Sistema de indicadores (centrados en las/os menores o jóvenes e indicadores de adaptación de recursos) SFOxH  Programación: Ficha de programación	Observación Entrevista Cuestionario	Evaluación: Informe grupal y centrado en el recurso  Programación: Proyecto de tránsito a recursos
<b>Equipo de UTS o de Departamento</b>	Operativo	Intervención comunitaria	Evaluación: Sistema de indicadores (indicadores centrados en la comunidad)  Programación: Ficha de programación	Observación Entrevista Cuestionario	Evaluación: Informe centrado en la comunidad, grupo o colectivo  Programación: Proyecto comunitario (sensibilización,...)

<sup>2</sup> Tanto el informe como el proyecto pueden enmarcarse en un informe y proyecto familiar

## SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN SOCIOEDUCATIVA

UNIDAD	NIVEL	OBJETO	HERRAMIENTAS	TECNICAS	PRODUCTO
<b>Equipo de Departamento (equipos de UTS,...)</b>	Estratégico	Conjunto de la intervención	Evaluación: Guion de estudio .evaluación de necesidades y recursos (propios y ajenos)- Esquema de evaluación bianual	Observación Entrevista Cuestionario	Evaluación: Estudio (cada cuatro años)
	Táctico		Programación: Planificación estratégica		Evaluación bianual (informe) y síntesis de evaluaciones (cada cuatro años)
	Estratégico		Plan de desarrollo		Programación: Líneas estratégicas y estrategias a cuatro años
	Táctico				Plan de desarrollo del Programa Municipal
<b>Consorcio (coordinador/a, comisión técnica y Junta de Gobierno)</b>	Estratégico	Conjunto de la intervención	Evaluación: Guion de estudio .evaluación de necesidades y recursos (propios y ajenos)- Esquema de evaluación bianual	Observación Entrevista Cuestionario	Evaluación: Informe síntesis de estudios y estudios a nivel de Gipuzkoa (destinatarios/as) Informe síntesis de evaluaciones
	Táctico		Programación: Planificación estratégica		Programación: Líneas estratégicas y estrategias a cuatro años
	Estratégico		Plan de desarrollo		Plan de Educación en Medio Abierto
	Táctico				
<b>Consorcio y equipos de departamento en los diferentes municipios</b>	—	Conjunto de la intervención	Ficha técnica del programa y Programa Marco de Intervención Socioeducativa		Ficha técnica del programa Programa Marco del Consorcio