

## **4. FUNDAMENTOS DE PLANIFICACION**

#### 4.1. EVALUACION

La evaluación, como herramienta de planificación, además de servirnos para informar a quienes supervisan los programas o proyectos, debe servirnos sobre todo para aprender de nuestra propia práctica, mejorarla,...

Debe ser un instrumento de control pero sobre todo de aprendizaje.

Ya hemos comentado que la evaluación se diseña en el momento de realizar la programación.

Además de evaluar logros y productos o el impacto de la intervención (resultados), debemos establecer indicadores para evaluar nuestro propio trabajo, las tareas, la coordinación, los recursos,... (indicadores de evaluación del proceso).

Así, se distinguen de manera general dos grandes tipos de evaluación:

- **Evaluación de resultados**
- **Evaluación del proceso**

Siguiendo este modelo sistémico, la evaluación de resultados comprende:

Los logros: cambios deseados y esperados, alcanzados (logros) y no alcanzados en las/os usuarias/os como resultado de nuestra intervención.

El impacto.

El producto (las actividades, servicios,...).

La evaluación del proceso aborda todo lo relacionado con la evaluación de necesidades, la programación, la preparación de la acción y las tareas durante la acción. La propia evaluación de necesidades y recursos, y la programación son evaluables. No sólo evaluamos tareas vinculadas directamente con la actividad y tareas de planificación, sino también tareas "periféricas" (formación, mantenimiento y mejora de las infraestructuras, etc.).

Una vez definidos los indicadores de evaluación de resultados (logros, impacto y producto) y del proceso, debemos prever cómo vamos a recoger la información, quién y cuándo.

Cuando los plazos establecidos para lograr los objetivos relacionados con el problema son muy largos debiera realizarse un informe de seguimiento que pueda permitir revisar hipótesis, estrategias, actividades, tareas, etc. Es por esto que hablamos de evaluación continua.

Cada tres-cinco años debiéramos repetir la evaluación de necesidades y recursos. Se debe tener en cuenta que usuarios/as y destinatarios/as no suelen coincidir y que los indicadores que estamos contemplando para evaluar no son omnicomprensivos, no abarcan todos los factores que explican el problema objeto de atención por el programa.

Seguir prestando el mismo tipo de servicios con frecuencia significa no estar respondiendo a las necesidades de los/las destinatarios/as, porque estas evolucionan.

Cada 3/5 años como mucho deberíamos formularnos esta pregunta: ¿estamos respondiendo a las necesidades de los/las destinatarios/as?, ¿cómo han evolucionado?, ¿en qué medida el proyecto mismo ha contribuido a su evolución?.

Por otro lado, deben realizarse evaluaciones del proceso sin evaluar resultados pero siempre que se evalúen resultados debiera hacerse una evaluación del proceso y relacionar el proceso con los resultados.

En cuanto a la evaluación del proceso, en general debemos contemplar aquellos elementos que proporcionen información útil para la toma de decisiones pensando en garantizar una mayor eficiencia o una mejora en la eficacia.

### **EVALUACION DEL PROCESO (Eficiencia)**

Siempre evaluaremos aspectos que tienen que ver con el proceso, el cómo, la metodología, los recursos y su organización, los tiempos,...., y nunca con los resultados o los porqués o paraqués.

En este momento no nos interesa responder a la pregunta de si se están cumpliendo o no los objetivos, tan sólo nos interesa saber en qué medida lo que estaba programado se está llevando a efecto o no y porqué, qué se podría mejorar,... .

Con frecuencia este tipo de evaluación responde a un problema que hemos detectado en el funcionamiento del proyecto, en alguna área concreta, en el que queremos profundizar.

No obstante, conviene que cada cierto tiempo nos detengamos a revisar algún área si es que no lo hemos hecho últimamente. A veces no detectamos posibilidades de mejora en el funcionamiento simplemente porque no nos paramos a pensar en cómo las cosas podrían ser de otra manera, no contamos con información suficiente,.... .

### **Algunas preguntas que podemos hacernos:**

- ¿Se están realizando las tareas según lo previsto?, ¿si no es así, porqué?, ¿es un problema de motivación, participación, organización-coordinación, comprensión de la tarea o de su significado, competencias requeridas en el/la profesional o voluntario/a, necesidad de alargar los plazos,...?.
- ¿Cómo podemos mejorar la realización de actividades y tareas?
- ¿Pueden realizarse las mismas actividades con menor costo a nivel económico, de recursos humanos -en horas-.....?.
- ¿Son suficientes los recursos humanos y materiales con los que contamos?, ¿qué necesitaríamos?, ¿deben implicarse más recursos en la realización de una tarea determinada?.
- ¿Debemos revisar los plazos que nos marcamos?.
- Etc.

Todas estas son preguntas que podemos hacernos respecto a un problema que se detecta (no se está realizando una actividad o tarea según lo previsto), o pensando en mejorar lo que hacemos.

Pero para detectar los problemas debemos contar con indicadores. Un problema es un resultado que no se ajusta a expectativas. Por tanto debemos definir de antemano lo que esperamos, lo que consideramos un desempeño correcto de la actividad o tarea.

El procedimiento habitualmente, puesto que se trata de definir expectativas, será ponernos de acuerdo en el equipo sobre qué es lo que esperamos, pero en ocasiones las expectativas -también respecto a las tareas- vendrán de fuera (de la institución, los/las usuarios/as, quien nos financia,...).

Respecto a las/os profesionales que participan en el proyecto deberíamos ser capaces de definir el perfil ocupacional de cada puesto, de manera que tengan claro desde un principio cuál es su papel en el proyecto, qué tareas deben llevar a cabo y en qué deberían formarse. Esto nos va a permitir al mismo tiempo evaluar la eficiencia, e incluso realizar una buena selección de personal.

Deberíamos llegar a definir lo que consideramos una ejecución correcta de la tarea (indicador de proceso).

La evaluación del proceso exige una cierta estandarización previa del mismo. Habitualmente estandarizamos lo que no funciona (porque es lo que nos da problemas, hay que dejarle claras sus funciones a un/una profesional,...), pero es importante estandarizar lo que funciona. Esas serán las rutinas que ya no vamos a planificar a corto plazo (mientras se demuestren funcionales) y que pasarán a formar parte del programa marco.

Estandarizar los procesos no implica únicamente operativizar las tareas sino definir procedimientos (procesos más amplios de los que forman parte), así como las relaciones dentro del programa o proyecto y de éste con el exterior (la organización, las instituciones, otros programas, el entorno social,...).

### **EVALUACION DE RESULTADOS (Eficacia)**

Debemos preguntarnos: ¿hemos conseguido lo que esperábamos?, ¿qué es lo que sí hemos conseguido y porqué?, ¿cómo podemos mejorar incluso si hemos cubierto todos los objetivos operativos?.

La evaluación de resultados no se agota en la evaluación de los cambios que se han producido en el comportamiento de los/as usuarios/as o en su situación (grado de consecución de los objetivos, impacto). Es necesario evaluar también los productos, la información generada, desechos, residuos.

**La evaluación del proceso conviene hacerla cada poco tiempo, aunque se refiera únicamente a un área determinada, la evaluación de resultados conviene hacerla cada dos años, y la evaluación de necesidades y recursos cada 4 años.**

**Puede haber evaluación del proceso sin evaluación de resultados, no puede haber evaluación de resultados sin evaluación del proceso.**

**Tenemos que poner en relación actividades y tareas con objetivos, preguntarnos en qué medida lo que hemos conseguido o lo que no depende de factores que hemos tenido en cuenta, de actividades y tareas que hemos programado.**

**Este trabajo de relacionar evaluación de resultados y evaluación del proceso, tratando de identificar factores de éxito y fracaso y de aprender a partir de la propia experiencia es lo central de la evaluación y, recordémoslo, el sentido de la planificación.**

**Evaluación y memoria no son lo mismo. Podemos hacer una memoria descriptiva sin hacer evaluación.**

#### 4.1.1. Conceptos de necesidad, problema, demanda.

Una tipología o clasificación clásica de necesidades, desde el punto de vista de quién las define y cuál es el criterio que utiliza para definir las, es la elaborada por J. Bradshaw que diferencia cuatro tipos de necesidades: normativas, sentidas o percibidas, expresadas y comparadas.

- Necesidades normativas. Se llaman normativas porque tienen relación con la norma, el deber ser. Son las que definen las/os políticas/os, en función de la legitimidad que les da la representación que ostentan, y las/os técnicas/os en función de la legitimidad que les otorgan los conocimientos científicos, supuestamente "neutros" desde el punto de vista de los valores.
- Necesidades sentidas o percibidas: son las necesidades expresadas, verbalizadas, por las/os propias/os usuarias/os o destinatarias/os de los servicios. Dependen de su historia, sus expectativas, la información que posean sobre sus propios problemas y sobre las posibilidades y recursos que existen para solucionarlos. Así por ejemplo la evaluación de un servicio está condicionada por las expectativas que las/os propias/os profesionales que lo prestan generan en las/os usuarias/os; por eso, el grado de satisfacción de las/os usuarias/os respecto a un servicio no es un indicador de evaluación demasiado adecuado en sí mismo.
- Necesidades expresadas: no son las que las/os usuarias/os o destinatarias/os dicen, expresan. Son datos relativos al comportamiento de las/os usuarias/os o destinatarias/os en relación con los servicios (listas de espera, datos de utilización de servicios, etc.).
- Necesidades comparadas: se establecen comparando distintos servicios, programas, recursos..., en cuanto a niveles de atención, de calidad... .

Por tanto, existen al menos tres agentes (destinatarias-os/usuarios-os, técnicas/os y políticas/os) y varias fuentes de datos - legislación, conocimiento científico (literatura,...), programas, conocimiento de servicios- para definir necesidades.

Además, la necesidad resulta de un análisis de comparación entre una situación dada y una situación ideal (definida a partir de expectativas, juicios de valor...).

La legislación, los programas electorales o el conocimiento de otros programas en otras comunidades autónomas, Europa,..., son las fuentes utilizadas habitualmente por las/os políticas/os. Las/os técnicas/os utilizan casi todas.

Las/os usuarias/os únicamente la comparación con otros servicios en la medida en que los conocen.

Teniendo en cuenta esto resulta imposible determinar cuáles son, de todas las que se nos plantean, las necesidades reales. La elección se hace pues en función de valores, de hacia dónde queremos dirigir la realidad. Identificar una necesidad implica juicios de valor. Personas con valores diferentes señalarán necesidades distintas.

De la misma manera, un problema es un resultado inadecuado, que no se ajusta a expectativas. Personas con expectativas distintas identificarán problemas distintos.

Por tanto, sin olvidar que los niveles de legitimación a la hora de definir necesidades pueden ser diversos, no cabe duda de que las/os propias/os usuarias/os de un servicio están legitimadas/os para definir necesidades cuando entre otras cosas se está definiendo el contenido de su calidad de vida. Así, el criterio fundamental para identificar necesidades será el consenso entre agentes de la intervención (usuarias/os, políticas/os, técnicas/os).

Dicho esto, es necesario tener en cuenta que la definición de necesidades realizada por las/os usuarias/os está condicionada también por sus expectativas, lo que creen que pueden o deben esperar, su historia personal, aquello a lo que están acostumbradas/os, sus conflictos...

Así, es necesario distinguir entre necesidad y demanda. El concepto de demanda explícita o expresada equivaldría sólo al de necesidad sentida o percibida. Al menos existen cuatro tipos de demandas basándonos en el proceso seguido por las personas al formularlas:

- Demanda encubierta: demanda difusa, sensación de angustia, indefinición de la demanda, no se concreta ningún tema o problema, se define la situación en general como problemática, se manifiesta cierta indefensión.
- Demanda desviada: se identifica un problema pero el problema está fuera, lo tiene otra/o u otras/os. Sus comportamientos, actitudes,..., son el problema, si ellas/os cambiaran dejaría de existir el problema.
- Demanda de asistencia: se reconocen aquellos elementos del problema causados por las propias actitudes y comportamientos, se asume la responsabilidad pero no se vislumbran alternativas de solución, no se identifican los propios recursos para salir del problema o superar la situación de necesidad. Se pide a la/el profesional que sea ella/él quien determine la solución y resuelva la situación.
- Demanda de participación: aún con el apoyo inicial de la/del profesional la persona ha identificado sus propios recursos para resolver el problema y se muestra activa.

El punto de partida no es siempre una demanda encubierta pero con frecuencia es necesario hacer avanzar en el proceso a la persona hasta una demanda de participación - siempre y cuando no nos encontremos con limitaciones reales-. Hay que tener en cuenta que habitualmente es un proceso lento y que aparecen todas las fases. Se debe respetar el propio ritmo de la persona y estimular a la vez.

En este proceso, visto lo dicho sobre necesidades y problemas, será muy importante abrir nuevas expectativas pero ha de tenerse muy claro que ello debe llevar aparejado por parte del/de la profesional, los servicios, la Administración la posibilidad de dar salida a las situaciones creadas. La responsabilidad se reparte. Es un modelo de negociación y reparto de la responsabilidad. Los objetivos de un servicio no pueden definirse unilateralmente y tampoco cabe que los indicadores de evaluación sean por ejemplo sólo el grado de satisfacción de las/os usuarias/os, o sólo los definidos por políticas/os o técnicas/os.

#### 4.1.2. INDICES E INDICADORES

Un índice es una categoría de indicadores. Los indicadores responden a un aspecto del "problema" o "necesidad" sobre el que queremos incidir.

Todo indicador hace referencia a una variable o dimensión de una variable (aspecto a su vez de un problema más amplio al que estamos intentando dar una respuesta). Las variables son categorías de dimensiones y estas a su vez categorías elaboradas a partir de indicadores.

Conviene comenzar desarrollando el sistema de índices de un programa, acotando su objeto y después ir operativizando los índices llegando a formular indicadores.

Los indicadores deben formularse de manera operativa.

##### Descripción operativa de comportamientos

Criterios:

- Los comportamientos son directamente observables (incluyendo verbalizaciones de los/as usuarios/as).
- En muchas ocasiones es necesario definir la frecuencia, duración e intensidad de un comportamiento. Por ejemplo, será importante definir la frecuencia, el número de veces que el/la entrevistado/a mira a los ojos a el/la entrevistador/a en una entrevista de selección de personal ya que la conducta se considera inapropiada tanto si mira "pocas veces" como "muchas".
- Están prohibidos los adjetivos y adverbios.
- El criterio fundamental es el consenso entre las/os profesionales (que todas/os entendamos lo mismo: por ejemplo por asearse bien). Con frecuencia nos sorprenderá la dificultad en llegar a un acuerdo y las diferencias de criterios que tenemos. Es normal puesto que a la hora de definir necesidades como veremos juegan un papel muy importante las expectativas y valores de cada uno/a. Llegar a acuerdos nos permitirá entre otras cosas asegurar resultados y niveles de calidad similares.

La formulación de objetivos operativos, como se verá enseguida, exige cumplir las mismas reglas. De esta manera se garantiza la continuidad entre la evaluación inicial, la programación y la evaluación final.

El sistema de índices o indicadores es una herramienta fundamental de planificación ya que a través de los índices o indicadores se conectan la evaluación de necesidades/recursos, la programación y la evaluación.

El indicador (o índice) utilizado es siempre el mismo en las distintas fases: evaluación de necesidades/recursos (situación de partida), programación (objetivo) y evaluación (situación de llegada).

El mismo indicador se mantiene a través de las tres fases reflejando en el momento de evaluación de necesidades y recursos la situación de partida de los/as menores, los recursos,..., en el momento de la programación los objetivos operativos y en el momento de la

evaluación, la situación de llegada.

Y esto tanto si hablamos de resultados como de procesos y tanto a nivel de intervención como de gestión.

Deben existir por tanto indicadores relacionados con:

- Resultados (logros, impacto y productos) de intervención y gestión
- Procesos (tareas) de intervención y gestión

Además, deben existir algunos indicadores de caracterización general (edad, género, zona de procedencia,...) de las/os usuarias/os.

No debíamos contar con un sistema de indicadores excesivamente amplio por lo que debemos cuidar la selección de los indicadores.

Los indicadores son en cualquier caso, comportamientos o verbalizaciones, que "indican" un cambio en los/as destinatarios/as. Deben seleccionarse por tanto atendiendo a lo significativos que resultan respecto al cambio que pretenden revelar.

Ejemplo:

Índice: Utilización de habilidades sociales

Indicadores

#### Situación de partida

Comportamiento agresivo (60% de las observaciones), inhibido (30%), asertivo (10%) en contexto escolar, calle, grupo de tiempo libre, hogar,...

#### Objetivo

Comportamiento socialmente hábil (realizar peticiones, formular quejas, decir no,...) en el contexto de la oferta propia de actividades (50% de las observaciones).  
Comportamiento socialmente hábil en otros contextos (30%).

#### Situación de llegada

Comportamiento socialmente hábil (realizar peticiones, formular quejas, decir no, ...) en el contexto de la oferta propia de actividades (70% de las observaciones).  
Comportamiento socialmente hábil en otros contextos (20%).

Respecto a los índices o indicadores relacionados con logros, el sistema de índices debiera responder al conjunto de áreas de trabajo desarrolladas con cada menor y en general con cada destinatario/a de la intervención (familia, recursos comunitarios,...).

Finalmente, hay una conexión clara entre el sistema de índices o indicadores, el modelo de acción social del centro o programa y los valores a la base de la intervención desarrollada.



### 4.1.3. SISTEMA DE FORMULACION DE OBJETIVOS POR HIPOTESIS

Esquema básico del sistema propuesto:

#### PROBLEMA

1.- Definición del problema. Tiene que haber consenso en el equipo respecto a su importancia y en la definición. Formular el problema, haciendo referencia a comportamientos que estén ausentes o no sean funcionales.

2.- Descripción operativa del problema. Esto significa definir en qué consiste el problema a través de elementos del comportamiento del/ de la usuario/a, observables y medibles.

#### HIPÓTESIS

3.- Preguntarse por qué se produce el problema, causas, hipótesis. Se utiliza la lluvia de ideas, sin crítica, para obtener el mayor número posibles de hipótesis.

4.- Selección de aquellas hipótesis que, en función de lo significativas que sean y de la capacidad que tengamos de intervenir sobre ellas, consideremos en el equipo que son las prioritarias a la hora de actuar.

5.- Descripción operativa de las hipótesis elegidas. Definición de las variables incluidas en la hipótesis y, en su caso, de las dimensiones de las variables.

#### OBJETIVOS

6.- Formulación del objetivo general, sobre la base de la definición del problema.

7.- Formulación de objetivos específicos relacionados con el problema (objetivo general).

8.- Formulación de objetivos operativos relacionados con el problema, tomados de su descripción operativa.

9.- Formulación de objetivos específicos, sobre la base de las hipótesis definidas.

10.- Formulación de objetivos operativos relacionados con las hipótesis, tomados de su descripción operativa.

11.- Establecimiento de los instrumentos de evaluación y registro.

#### Descripción por etapas

1º. Definir el problema. Describir **operativamente** el comportamiento del/de la usuario/a. Se trata de llegar a un consenso en el equipo, o con otras/os profesionales (que todas/os entendamos lo mismo).

2º. Preguntarse por qué se da el problema (formular hipótesis).

A la hora de formular hipótesis sobre los factores que inciden en el problema (normalmente, en intervención social, será más de uno) conviene utilizar la técnica de la "lluvia

o tormenta de ideas". Al principio deben formularse cuantas más hipótesis mejor. Cada participante formula sus hipótesis -hablando o por escrito- y no se comentan ni valoran ya que la reflexión en silencio y la ausencia de críticas favorecen la creatividad. Una vez que el grupo ha terminado de producir hipótesis se pasa a la valoración de las mismas eligiendo aquella o aquellas que desde el punto de vista del grupo más se ajustan al problema.

3º. Con las hipótesis elegidas se continúa el trabajo. Toda hipótesis lleva implícita una variable y ésta se concreta en unos indicadores que han de explicitarse.

4º. Si realizamos agrupaciones de los indicadores, obtendremos las dimensiones de la variable o índices. Sólo será necesario reflejarlas cuando creamos que se refieren a aspectos significativos. También puede hacerse este recorrido a la inversa, pensando previamente en las dimensiones y concretando después los indicadores.

5º. Finalmente, es posible que se cubran los objetivos relacionados con las hipótesis y que no se resuelva el problema. La o las hipótesis elegidas pueden no ser las correctas o la incidencia sobre estos factores puede resultar insuficiente. Por esto, es necesario formular objetivos relacionados directamente con el problema.

Sin embargo, no se trata de hacer cuestiones de todo o nada, aunque no hayamos resuelto el problema, si hemos cubierto los objetivos específicos relacionados con las hipótesis o factores sobre los que hemos incidido y hemos avanzado en la comprensión del problema hemos hecho mucho.

El problema puede definirse en negativo, como carencia, (por ejemplo: desempleo, no acceso al empleo o absentismo escolar), pero a la hora de formular indicadores que lo concreten deberemos siempre hacer referencia a comportamientos, del/de la usuario/a o entorno, formulados en positivo que serán disfuncionales, inadecuados, o estarán ausentes, o serán infrecuentes (por ejemplo no se trataría de indicar que "no va a clase" sino de indicar "ir a clase y recoger la frecuencia con que lo hace").

Los objetivos del proyecto surgen casi directamente de los elementos del sistema de formulación de objetivos por hipótesis. Del problema surge el objetivo general, al que quedan referidos algunos objetivos operativos. De las hipótesis surgen los objetivos específicos, de las dimensiones en su caso los objetivos intermedios, y a ambas quedan referidos otros objetivos operativos.

Los términos específico, intermedio,..., son convenciones. Lo importante es que dentro de la organización todas/os utilicemos el mismo lenguaje. Siempre que utilicemos el sistema de formulación de objetivos por hipótesis el objetivo general será el relacionado con el problema. Los objetivos operativos son siempre comportamientos directamente observables de las/os usuarias/os respecto a los cuales se establece un criterio cuantitativo y/o cualitativo de adecuación.

- Es posible que al formular los indicadores relacionados con las hipótesis, agruparlos en dimensiones o formular los indicadores relacionados con el problema, descubramos nuevos aspectos y reformulemos las hipótesis o incluso el problema mismo. Precisamente se trata de que el sistema nos ayude a programar, a aprender de nuestra propia práctica, a mejorar nuestras estrategias de intervención.

- Habitualmente debemos elegir más de una hipótesis. En intervención social no podemos hablar de causas sino de un conjunto de factores que interactúan para generar un problema.

Al formular las hipótesis no debemos tener en cuenta únicamente factores que tengan que ver con los/as menores, las/os jóvenes y sus familias sino también con su entorno, al que también concebimos como usuario.

Al seleccionar las hipótesis deberemos tener en cuenta por un lado lo significativas que nos parezcan desde el análisis o desde el marco teórico, pero también si tenemos posibilidad de incidir sobre ese aspecto o no.

Que descartemos una hipótesis no significa que no debamos formular indicadores relacionados con la misma de cara a tenerlos en cuenta en la evaluación. Además, es posible que si no se soluciona el problema retomemos esas hipótesis tras la evaluación.

- Un aspecto central es situarnos dentro del objeto del programa y saber en qué nivel nos estamos moviendo (Organización, Programa, Proyecto, Usuario/a).

Si estamos planificando un proyecto de inserción laboral nuestra reflexión se centrará en el problema del desempleo globalmente y en el conjunto de usuarias/os o destinatarias/os del proyecto.

Si estamos planificando desde un proyecto de orientación laboral el problema a enfocar ya no será el desempleo sino la desorientación y la falta de información. Si nos estamos centrando en un/una usuario/a, los problemas serán los específicos de ese/a usuario/a.

## 4.2. PROGRAMACION: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

### 4.2.1. Reglas de formulación de objetivos

Los objetivos son los cambios que esperamos que se produzcan en la situación o el comportamiento de las/os usuarias-os/destinatarias-os como resultado de nuestro trabajo.

#### A) Reglas para la formulación de cualquier objetivo

- Los objetivos deben centrarse en los/as usuarios/as o destinatarios/as.
- Deben ser unitarios = un verbo + un contenido, y sólo uno.

No puede haber dos verbos ni tampoco dos contenidos. Si los hay habrá más de un objetivo y habrá que formularlos separadamente.

- La formulación debe ser clara y comprensible. Todas las personas que participamos en el proyecto debemos entender lo mismo y, además, debíamos pensar si alguien que no participa lo entendería.

B) Para formular objetivos operativos se deben tener en cuenta, además, las siguientes reglas:

- Deben formularse en función de comportamientos o cambios en la situación de las/os usuarias/os directamente observables.
- Además, cuando resulte necesario se deben describir cuáles son las condiciones en las que se realiza el comportamiento (estímulos) y los criterios de adecuación (criterios cualitativos -qué consideramos un desempeño adecuado de ese comportamiento- y/o

cuantitativos - frecuencia, duración, intensidad...).

No debemos confundir el señalar la frecuencia de un determinado comportamiento como un criterio cuantitativo de adecuación al formular un indicador, con recoger la frecuencia o el porcentaje de usuarios/as que cubren ese indicador -han alcanzado ese objetivo- (monitorización).

#### 4.2.2. Jerarquías de objetivos

Los objetivos se organizan en jerarquías, en forma de árbol. Siguiendo el sistema de formulación de objetivos por hipótesis, no deben existir menos de tres niveles (los correspondientes al problema, las hipótesis y los indicadores) y es recomendable que no existan más de cuatro (si se desarrollan las dimensiones de la variable).

Si pretendemos recoger en una jerarquía de objetivos todos los niveles de intervención posibles, obtendremos una jerarquía interminable: los objetivos globales de la organización, los generales de cada programa, los de cada proyecto, las diferentes áreas dentro de cada proyecto, etc. Esto únicamente debe hacerse en el programa marco. Después, debemos tener claro en qué nivel estamos planificando y centrarnos en un problema concreto.

Las jerarquías deben cumplir dos condiciones respecto al último nivel de objetivos (objetivos operativos): exhaustividad y exclusividad. La exhaustividad significa que todos los objetivos operativos estén recogidos, la exclusividad que ninguno tenga relación con más de un objetivo de orden superior.

A partir del sistema de formulación de objetivos por hipótesis es sencillo elaborar una jerarquía de objetivos que reúna estas condiciones.

nº 1	objetivo general	(problema)
nº 2	objetivos específicos	(hipótesis, variables, concepto)
nº 3	objetivos intermedios	(dimensiones, en su caso)
nº 4	objetivos operativos	(indicadores relacionados con el problema y con las hipótesis)

Como hemos dicho, en general, los nombres de los objetivos los ponemos nosotros/as. Sí debemos mantener los nombres de objetivo general para los de primer nivel y objetivo operativo para los de último nivel. Por lo demás los ponemos nosotras/os dependiendo del número de niveles desarrollados. Si estamos elaborando un proyecto dentro de un programa el objetivo general será específico respecto a un objetivo del programa.

Una vez definidos los objetivos, sólo queda desarrollar cuáles van a ser las actividades y tareas (estrategias) para alcanzar esos objetivos, quién se va a encargar de llevarlas a cabo (agentes), qué plazo asignamos a cada objetivo (operativos, específicos y general), y qué recursos materiales son necesarios para desarrollar las actividades.