

## **L'avaluació de programes d'intervenció socioeducativa: la Iniciativa Comunitària Urban-el Temple de Palma<sup>1</sup>**

***Belén Pascual Barrio***

---

<sup>1</sup> Pascual, B. (2004). La evaluación de programas de intervención socioeducativa. La experiencia de Urban-el Temple de Palma de Mallorca. Tesis doctoral del Departament de Ciències de l'Educació. Facultat d'Educació de la Universitat de les Illes Balears. Aquesta investigació parteix del treball d'avaluació externa de la Iniciativa Urban-el Temple dut a terme a l'Àrea de Teoria i Història de l'Educació del Departament de Ciències de l'Educació de la UIB.

**RESUM**

*Aquest article sintetitza els aspectes més destacats de l'avaluació de la Iniciativa Comunitària Urban-el Temple de Palma (1997-2001) i concretament dels programes de formació i inserció laboral destinats a col·lectius amb baixes qualificacions. A partir de l'avaluació, tant interna com externa, hem aprofundit en el coneixement del procés, els resultats i l'impacte de l'experiència des d'una perspectiva qualitativa.*

**RESUMEN**

*Este artículo sintetiza los aspectos más destacados de la evaluación de la Iniciativa Comunitaria Urban-el Temple de Palma (1997-2001) y concretamente de los programas de formación e inserción laboral destinados a colectivos con bajas calificaciones. A partir de la evaluación, tanto interna como externa, hemos profundizado en el conocimiento del proceso, los resultados y el impacto de la experiencia desde una perspectiva cualitativa.*

**EL CONTEXT D'ESTUDI: LA INICIATIVA URBAN-EL TEMPLE**

La Iniciativa Comunitària Urban-el Temple es va desenvolupar entre els anys 1997 i 2001 en el centre històric de Palma: els barris de la Calatrava, el Temple i la Gerreria. En aquesta zona, la precarietat social es concentra en determinades llars i en espais localitzats, principalment al barri de la Gerreria. En aquest barri es va iniciar un procés de deteriorament a partir de la dècada dels setanta, com a resultat de canvis en els processos productius, el tancament de comerços, el desallotjament d'alguns edificis, el debilitament de l'activitat comunitària i l'arribada de col·lectius marginals i exclosos del mercat laboral regular. S'hi ha donat un procés en espiral de deteriorament físic i social i l'abandonament progressiu per part dels veïns amb una situació normalitzada (Ballester i Orte 2002).

La iniciativa es destinà a un sector de la població amb dèficits culturals, ambientals i familiars i amb baix nivell educatiu, procedent del Marroc, Centreuropa, Amèrica del Sud, Portugal o Palma. Un alt percentatge eren d'ètnia gitana. L'objectiu era la rehabilitació urbanística i la millora social de la realitat d'aquesta zona donant resposta a les necessitats socials dels residents i renovant el dinamisme social de la zona mitjançant la posada en marxa de programes socials, educatius, laborals i d'incentivació econòmica. La iniciativa ha inclòs diverses propostes formatives destinades a l'alfabetització d'adults, la formació professional, l'educació per al temps lliure i l'animació sociocultural. Podem fer-ne una classificació segons els àmbits amb què es relacionaven aquestes propostes.

- Relacionades amb l'educació formal: programes específics per a menors d'atenció psicopedagògica i programes d'alfabetització d'adults.
- Relacionades amb l'oci i el temps lliure (Centre Social Flassaders): programa de temps lliure, ludoteca, projecte Cangurs i projecte Viu la vida de la Calatrava (foment de l'associacionisme).
- Relacionades amb el treball: projectes de formació i inserció laboral: Escola de Formació d'Oficis Artesans, Centre de formació permanent, Centre de formació de joves i adults, Oficina d'Informació i Orientació Laboral, Viver d'Empreses i Ajuda a la Creació d'Ocupació.
- Relacionades amb àmbits diversos de la vida quotidiana: projectes destinats a persones majors: «Donar més vida als anys», «Temps per a tu, temps per a tothom», «Anima animus»; projectes destinats a menors: «Nosaltres també som protagonistes», «Centre de prevenció de dia».

- Els programes de formació i inserció han estat interrelacionats i s'han desenvolupat sobre la base d'actuacions municipals ja existents. Pel seu caràcter extraordinari, comptaren amb un temps limitat i, una vegada assolits els objectius, els equipaments i els serveis creats passaren a ser gestionats per aquests departaments administratius de referència.

En el disseny dels programes d'actuació es va preveure una avaluació externa, que s'encarregà a un equip de professionals del Departament de Ciències de l'Educació de la Universitat de les Illes Balears. Com a part d'aquesta avaluació externa, al llarg del procés d'intervenció, es realitzà el seguiment dels projectes per poder comprovar els canvis i els efectes produïts en cadascuna de les fases. El seguiment es realitzà a partir de la documentació disponible, la base de dades d'usuaris, les entrevistes a professionals i l'observació sistemàtica dels projectes i equipaments. S'han avaluat cinc factors clau dels projectes: l'anàlisi de necessitats, el disseny, el procés de gestió, el procés d'execució, els resultats i l'impacte.

### **ELS OBJECTIUS I EL DISSENY DE LA INVESTIGACIÓ**

Hem centrat la nostra atenció en l'avaluació de dos programes en concret: les iniciatives d'inserció per a dones i els cursos-taller per a joves. Són programes de formació per a la feina que es posaren en marxa amb la finalitat de reconduir el projecte laboral i vital de persones amb baixes qualificacions que no comptaven amb la preparació necessària per enfrontar-se a la recerca de feina. L'objectiu principal d'aquests programes formatius era, doncs, l'adquisició de coneixements tècnics i de formació bàsica per a la posterior inserció laboral.

Els objectius d'aquesta investigació s'han adreçat específicament a conèixer els resultats aconseguits des de la satisfacció que expressaren els agents participants, tant els professionals com els beneficiaris, una vegada acabada l'experiència. De la investigació destacarem els aspectes que sintetitzen els resultats principals de l'avaluació i que revelen atribucions i percepcions enfrontades, encerts, amenaces, febleses i oportunitats de l'experiència.

El nivell de satisfacció dels beneficiaris i dels professionals constitueix un aspecte fonamental en l'anàlisi dels resultats, ja que ens aporta informació rellevant sobre els efectes dels programes, tant els previstos com els no previstos. La narració de les trajectòries laborals dels beneficiaris ens permet conèixer la percepció que tenen de la seva pròpia experiència professional, i aquesta percepció ens aproxima al canvi viscut o als obstacles que l'han impedit.

La metodologia qualitativa ens ha permès incidir en la descripció i comprensió interpretativa de la conducta social en el marc de referència dels subjectes. De l'anàlisi de les dades no es pretén realitzar generalitzacions, sinó una aproximació a les trajectòries dels subjectes. L'anàlisi interpretacional dels discursos ens permet trobar significats a les accions i ens remet a estructures latents de la seva realitat.

Es varen realitzar nou entrevistes en profunditat a sis professionals de l'equip els mesos de maig i juny de 2003. A part d'aquestes entrevistes, comptam amb la informació facilitada en reunions realitzades entre 1998 i 2002 per a l'elaboració dels informes d'avaluació externa. El quadre següent recull el total de reunions de seguiment realitzades i les entrevistes en profunditat.

**QUADRE 1. REUNIONS DE SEGUIMENT  
AMB INFORMANTS QUALIFICATS**

INFORMANTS QUALIFICATS	Reunions			Entrevistes	
	1999	2000	2001	2003	TOTAL
Gerent del consorci	—	—	—	1	1
Director de programes de formació i inserció	4	1	2	2	9
Coordinadora del departament d'Inserció	5	1	1	2	9
Coordinador del departament de Formació	1	1	1	1	4
Informador				1	1
Tècnica de Formació	1			1	2
Tècnic de Formació				1	1
Coordinació Equip Avaluador	8	8	3		19
Equip Urban i Equip Avaluador		2	1		3
Formador extern	1				1
Equip Directiu	2				2
Total reunions	22	13	8	9	52

Respecte dels usuaris, s'han realitzat un total de vint-i-cinc entrevistes a catorze dones i a onze homes. Catorze són d'ètnia gitana, onze són països i cinc marroquins. Nou són més grans de vint-i-cinc anys i setze són menors. Tots/es ells/es han participat en accions formatives de la iniciativa comunitària entre els anys 1999 i 2001. Les entrevistes es varen realitzar les darreres setmanes de 2001 i els mesos de juny i juliol de 2003 a l'Escola d'Oficis Artesans de l'edifici Sa Gerreria. De l'anàlisi de les dades no pretenem realitzar generalitzacions, sinó més bé complementar la perspectiva quantitativa aprofundint en les seves trajectòries. Al quadre següent es presenten les dades identificatives de les persones entrevistades.

**QUADRE 2. DADES D'IDENTIFICACIÓ DELS SUBJECTES DE LA MOSTRA**

INFORMADORS	Adults	Joves	Total
Dones	7	8	15
Països	2	2	4

Contina

Gitanes	3	4	7
Marroquines	2	2	4
Homes	2	8	10
Països	1	2	3
Gitanos	1	5	6
Marroquins	—	2	2
TOTAL	9	16	25

La mostra ha estat seleccionada en funció del criteri fonamental de ser residents en la zona Urban, participants en accions formatives destinades a la inserció laboral, preferiblement durant un mínim de sis mesos o que continuassin la seva formació en el moment de realitzar-se l'entrevista. A la vegada, hem tingut en compte que totes les accions formatives estiguessin representades de forma proporcional al nombre de participants i que hi hagués una distribució per gènere i procedència, d'acord amb el perfil dels participants. A l'inici del treball de camp comptàvem amb una previsió orientativa de la mostra que vàrem adaptar atenent al principi de saturació informativa.

Del total de usuaris registrats a la base de dades de l'escola per al període de temps que dura la iniciativa, 152 són residents al barri, dels quals 95 són dones i 57 són homes. D'aquests 152 residents, 52 es matriculen en accions de formació per a la inserció. Al quadre següent en podem veure la distribució en els diferents cursos i la correspondència respecte de la mostra seleccionada.

**QUADRE 3. DISTRIBUCIÓ DE LA MOSTRA EN RELACIÓ AMB L'ALUMNAT DELS PROGRAMES DE FORMACIÓ PER A LA INSERCIÓ<sup>2</sup>**

Participants cursos	< 3 m.	3-6 m.	6-12 m.	> 12 m.	Total	Mostra
Serveis a la comunitat		3	2	1	6	2
Iniciativa de neteja	4	2	3	7	16	7
Taller de bicicletes	2	4			6	2
Taller de façanes	2	2	5		9	6
Taller de mobles	1	1		4	6	1
Taller de costura	1	3	1	1	6	5
Taller de ceràmica	1			2	3	1
Taller enquadernació			1			1
Total	11	15	11	15	52	25

<sup>2</sup> La distribució de l'alumnat per temps de permanència als cursos s'ha fet en relació amb quatre categories: menys de tres mesos (< 3 m.), entre tres i sis mesos (3-6 m.), entre sis i dotze mesos (6-12 m.) i més de dotze mesos (> 12 m.).

## RESULTATS DE LA INTERVENCIÓ: LA POSSIBILITAT DE CANVI

Les valoracions dels participants ens mostren que és possible iniciar canvis a l'edat adulta i en col·lectius amb grans dèficits. A pesar de ser conscients que manca encara «molt i molt temps per aprendre», fent memòria de la seva experiència i intentant definir la seva situació actual, expressen una percepció de millora. La reducció dels factors de risc o de les situacions de precarietat pot valorar-se a partir de la reflexió que ells mateixos fan sobre les fites assolides i sobre les seves pròpies possibilitats i limitacions.

Així doncs, si bé la inserció sociolaboral pot no haver-se assolit, la percepció del mercat laboral i les expectatives d'inserció laboral dels alumnes, una vegada acabats els cursos, ha canviat de forma significativa.

A partir de la tutela i l'acompanyament s'han sentit recolzats, han acceptat la possibilitat de ser ajudats i han adquirit una actitud més activa socialment i laboralment, més confiança, una altra forma de veure la vida i de pensar. L'adquisició d'un nou sentit de l'aprenentatge es fa evident davant l'entusiasme que expressen en narrar-nos la seva experiència.

La percepció dels beneficiaris ens mostra que és possible iniciar canvis en l'adulthood i en situacions de dificultat social. Tot i que les destreses són funcionals en els seus propis contextos (escolars, familiars, laborals), aquestes poden ser transferibles a altres contextos (Flecha 1998). Mostra d'això és el canvi d'actituds, canvi en l'organització de les activitats quotidianes o l'adquisició de noves responsabilitats. L'entusiasme que expressen en narrar-nos la seva experiència prova l'adquisició d'un nou sentit de l'aprenentatge.

En primer lloc, defensen l'efecte de l'experiència formativa per a la consecució de més benestar o per a l'obertura a l'exterior enfront a l'aïllament de la llar. Concretament, les expressions que utilitzen són les següents: «començar-se a moure», «obrir els ulls», «aprendre a veure», «aprendre a pensar», «tenir ganes de fer coses», «espavilar-se» o «desfogar-se».

En segon lloc, es valora l'adquisició d'una més gran autonomia, responsabilitat, autoconfiança i capacitat d'organització. De l'anàlisi de les entrevistes destaca la consecució d'una més gran autonomia i integració, l'inici de processos de canvi, de desenvolupament del seu potencial personal, de confiança en ells mateixos i de la seva capacitat per no dependre dels altres. Així mateix, es mostren més participants dels processos comunitaris i entren en relacions més àmplies que les que han tingut fins ara i estableixen vincles amb altres persones.

Al quadre següent es resumeixen els reptes aconseguits o els efectes del programa. Sense la intenció d'extrapolar els resultats, podem aproximar-nos a les percepcions de millora des del punt de vista del mateixos alumnes.



Encara així, no podem perdre de vista les contingències o eventualitats pròpies dels programes d'educació no formal, que, encara que faciliten l'inici de canvis, a la vegada provoquen riscos en la intervenció (Colom 1992, 71). Els processos i resultats formatius i d'inserció laboral depenen de factors com ara l'adequació entre els terminis administratius i el ritme que requereix el procés d'aprenentatge iniciat pel grup, aspectes de la realitat dels destinataris que determinen diàriament canvis en la intervenció dels professionals, eventualitats com la manca de continuïtat en els processos o les incidències provocades per factors aliens al mateix procés formatiu.

La situació de tots ells requeriria, per poder consolidar la fita de la inserció sociolaboral, processos més llargs que els que marcaven els terminis dels programes. S'haurien pogut obtenir més bons resultats, tant formatius com d'inserció laboral, si la durada de la intervenció hagués estat més gran i s'hagués adequat a la realitat dels destinataris. D'això n'eren conscients els professionals responsables del programa.

### **FACTORS QUE DIFICULTEN EL CANVI: LA PERCEPCIÓ DE LES NECESSITATS I LA TENDÈNCIA A LA DEPENDÈNCIA**

De les valoracions i propostes dels professionals podem analitzar els obstacles i les oportunitats del procés i dels resultats aconseguits. Les mancances que els professionals atribueixen a la dificultat per trobar una feina són la falta de formació, rutines, orientació, suport o falta d'habilitat i atenció per realitzar tasques repetitives. Mentrestant, les causes que els mateixos alumnes associen al fracàs en la recerca són la mala sort o el caràcter de les persones amb qui han entrat en conflicte. Sembla que la falta de control de la seva pròpia situació laboral provoca incertesa i distorsiona la seva percepció del conflicte.

Els relats dels nostres informants són sovint continguts i formalment correctes. Els informants, durant l'entrevista, solen estar pendents de contestar d'acord amb el que l'escola pot esperar d'ells. Després d'un aparent optimisme, dels discursos es desprenen sovint valors, expectatives i sentiments contradictoris. Són discursos convencionals en què les opinions són un reflex dels consells i les opinions dels altres. Darrere les expressions formals s'entreveu la manca d'autonomia i una realitat insatisfactòria. Aquests relats faciliten la comprensió de les contingències que defineixen els processos d'aprenentatge i inserció en aquests programes, factors culturals que influeixen en els processos d'exclusió social i que, a la vegada, poden obstaculitzar la intervenció.

Les trajectòries erràtiques en la recerca de feina es caracteritzen per una baixa motivació, orientació, autonomia i capacitat de control de la situació. Sovint se cedeix la presa de decisions a la voluntat dels altres i, a pesar de no obtenir resultats satisfactoris, s'ocupa el temps en rutines de recerca de feina, com la lectura de premsa, i es manté durant l'espera la confiança que es doni un canvi inesperat (per exemple, una telefonada informant sobre una oferta de feina).

El nivell d'expectatives en relació amb el treball és alt. El treball, el relacionen amb el benestar futur. A les entrevistes ens parlen de la necessitat de trobar una ocupació, ja que el treball és una

---

<sup>3</sup> Cada membre de la mostra té un codi d'identificació compost per les sigles H (home), M (dona), J (jove), A (adult/a), G (gitano/a), P (paia/o), M (marroquí/ina) i un nombre identificatiu per a les categories en què hi ha més d'un representant.



obligació, quelcom «que s'ha de fer» o alguna cosa «que s'espera d'un», però fan referència més a un ideal de treball que a una ocupació real i en consonància amb les seves circumstàncies.

Trobar una feina per a molts d'ells depèn de l'esforç que posin en la recerca. Mantenen la confiança que a través dels estudis i de les bones qualificacions podran trobar una ocupació més bona. Els estudis i el treball són per a ells valors fonamentals que associen a l'obligació més que al desig o a la necessitat. Mentre que consideren l'obligació de treballar i sobreestimen el valor d'estudiar (la importància de saber llegir i escriure), no consideren oportú invertir en formació, ja que «no es pot estar estudiant sense fer feina». Consideren que la compensació que en poden rebre a canvi en un futur no és motivadora.

La idealització del treball i la insistència en la recerca de feina se sumen a la resignació, i fan una valoració satisfactòria de la seva situació en relació amb els que es troben més malament que ells. Un sentiment de tranquil·litat pel fet de «tenir el que es té», pel fet d'estar protegits per la família, que cobreix les seves necessitats bàsiques: l'acceptació, la conformitat i la percepció satisfactòria de la situació que viuen atenent a la comparació amb la situació d'altres persones en circumstàncies similars. Aquesta justificació sembla afavorir encara més l'immobilisme i el bloqueig en les trajectòries.

A més, a l'alta consideració del fet de treballar se suma una certa inquietud. En principi, consideren la realitat dels condicionants, les obligacions i possibilitats de millorar, acceptant la situació laboral actual i esperant la millora. Tot i això, aquesta acceptació se suma a una certa inquietud, preocupació de no millorar i una queixa davant les dificultats i unes condicions de treball poc satisfactòries. Destaca la manca de certeses i elements de control suficients per enfrontar-se autònomament al mercat laboral. De forma habitual, les decisions se cedeixen a l'atzar, a la voluntat dels altres i, principalment, a la família. La incertesa, el rumor i els prejudicis es reflecteixen en la dependència que estableixen amb la família i els professionals. Aquest malestar és l'expressió de la indefensió, la manca d'autonomia i dependència respecte d'aquells que tenen autoritat sobre ells.

La influència de la família és primordial i s'estén a les expectatives personals de futur. Concretament en el col·lectiu gitano, la família destaca principalment pel vincle entre els seus membres i per la funció econòmica implícita. La xarxa familiar influeix en decisions i qüestions vitals com l'habitatge, el treball o l'educació. Així, per exemple, «el barri», per a molts d'ells, és apreciat per la possibilitat de viure junt amb «els seus».

Els nostres informants ens relaten la relació estreta amb membres de la família extensa. Els pares disposen totes les seves expectatives educatives en els fills i volen que «sàpiguen llegir i escriure perquè de grans no els passi com a ells». Mentrestant, mostren desconfiança i indefensió davant el sistema educatiu o mantenen actituds que provoquen dificultats d'integració, com és el fet de valorar l'oportunitat de matricular en un mateix centre nins de la mateixa família.

Les diferències culturals i en l'entorn familiar constitueixen un dels principals obstacles per a la inserció de persones que pertanyen a la cultura gitana. Aquesta dependència es trasllada en molts casos a l'àmbit laboral i és el motiu de manca d'adequació del treballador a l'empresa o en qualche cas d'acomiadaments. Dificultats d'adaptació a l'entorn laboral o per mantenir uns hàbits mínims dificulten la permanència o l'estabilitat en l'ocupació.

La dinàmica familiar respon a un tipus de funcionament tancat i distant del funcionament «habitual» a la nostra societat. Les diferències culturals entre aquest col·lectiu i la cultura majoritària representen la distància entre dues realitats diferents, dues formes d'entendre la vida, escales de valors, prioritats i formes de vida diferents. Així, mentre que l'estatus professional defineix normalment la posició de classe social, en la cultura gitana l'estatus familiar és determinant i la responsabilitat amb la família preval sobre les responsabilitats professionals. Un exemple, l'atenció a un familiar malalt és prioritària al compliment de les obligacions laborals.

La salut pròpia o la del cònjuge com també la necessitat d'atendre les tasques domèstiques, en la major part de casos, es tradueix en dependència. L'estat de salut i/o la situació laboral dels cònjuges repercuteix en l'economia familiar. La poca disponibilitat de temps, la cura dels fills, la situació laboral o de salut del cap de família, creen incertesa quant a les expectatives laborals.

La relació que s'estableix amb l'entorn tendeix a ser «utilitarista» quant al consum i l'aprofitament de serveis i recursos disponibles. En aquests casos, l'interès de l'usuari se centra en els beneficis materials que pot obtenir a curt termini, com són les ajudes econòmiques. Sovint, el cobrament d'una beca o una pensió es converteixen en ingressos regulars i, consegüentment, l'obtenció d'aquestes ajudes passa a ser un objectiu fonamental. En relació amb això, és freqüent que personalitzin l'ajuda que reben (el cobrament de prestacions socials, beques, informació, etc.) en el personal que els atén.

La pertinença a famílies extenses afavoreix la proximitat dels parents, la solidaritat entre els membres, el desplaçament periòdic i la itinerància. Aquest entorn afavoreix en el nin/jove la mobilitat dins el seu entorn, però a la vegada li impedeix la mobilitat en altres contextos. Els vincles familiars suposen un vincle a uns valors i unes creences que sovint neutralitzen la influència que es rep des de l'escola. Com a exemple, la tendència a l'agrupament dels nins en el mateix centre escolar. Respecte de l'obstacle que puguin suposar les pràctiques educatives familiars, més que de desmotivació envers l'escola, es tracta d'una diferent consideració de l'educació i de les relacions socials i familiars

### **FEBLESES EN EL PROCÉS DE LA INTERVENCIÓ: L'ADEQUACIÓ A LES NECESSITATS**

Una vegada finalitzada l'experiència, ens podem demanar el següent: s'ajusta el projecte tant a l'objectiu global com a la política, les necessitats i prioritats locals?

Sabem que les prioritats urbanístiques són cobertes, ja que els seus productes són tangibles, però, en el cas de les socials i d'inserció, mesurar-les resulta menys fàcil, ja que no coneixem les necessitats locals amb exactitud. Pogueren quedar els objectius de formació i inserció en un segon terme, principalment els referits a la població resident amb més dificultats.

La urgència en els inicis de la iniciativa marca una dinàmica de treball ràpida que dificulta la tasca de programació, disseny i registre de les activitats. A l'inici dels programes destaca la falta de concreció en el disseny sobre la problemàtica i objectius que cal seguir, sobre aspectes metodològics i sobre el procediment amb què es desenvoluparà l'avaluació.

Uns dels principals criteris de qualitat associats a l'avaluació són la pertinència i l'avaluabilitat (Gómez Serra 2004, 145-160; IUDC 2003, 29). Consideram que, pel grau de complexitat de les problemàtiques ateses, la manca d'una planificació inicial específica d'acord a unes necessitats detallades fa perillar-ne la pertinència. No es dona l'adequació del programa i dels seus objectius a una problemàtica i unes necessitats socials concretes i específiques. Tot i que hi ha relació entre la situació inicial descrita i les actuacions que es preveu desenvolupar en l'execució del programa, les accions es presenten de forma tan general que aquesta relació no pot ser avaluada acuradament.

Consideram que el grau d'avaluabilitat és baix si valorem la formulació i el disseny, ja que aquests no han afavorit l'avaluació. El disseny inicial de l'avaluació no comptava amb una estructura i unes estratègies delimitades que permetessin fer valoracions durant el procés i al final. Tot i això, al llarg del procés, l'autoavaluació compensa aquesta mancança permetent l'adaptació i la millora de la intervenció, la valoració conjunta de l'equip i la proposta de canvis sobre la marxa. L'avaluació interna i externa ha acompanyat la intervenció i l'avaluació contínua ha afavorit la retroalimentació durant el procés.

Malgrat això, en aquest seguiment constant i compromís de millora ha mancat la sistematització d'objectius operatius que permetessin valorar determinats aspectes del desenvolupament del programa. Els professionals reconeixen aquest dèficit dels programes i consideren que s'hauria hagut de determinar amb més precisió el col·lectiu diana. El grau de complexitat de les situacions de precarietat laboral obliga a plantejar-se intervencions de caràcter específic, de més àmplia durada i en relació amb activitats d'inserció adequades al perfil dels beneficiaris. Aquest tipus de treball és el que s'està plantejant actualment.

## **FORTALESA DEL PROCÉS: UN MODEL DE GESTIÓ FLEXIBLE**

### **Flexibilitat de la docència**

La qualitat de la docència es relaciona amb el funcionament flexible de l'equip i al tipus de metodologia aplicada. El funcionament flexible ha estat una variable àmpliament analitzada i destacada tant pels professionals com pels alumnes. És un indicador de satisfacció que, malgrat que no es relaciona directament amb la inserció laboral dels beneficiaris, el podem associar amb els resultats d'assistència, finalització dels cursos i inici d'aprenentatges i millores socials en persones que partien de situacions de necessitat greus. Els alumnes, en contar-nos les seves experiències, destaquen la «forma de fer» dels professors.

Enfront d'un model d'intervenció en seqüències preestablertes i l'execució prudent, de l'inici i la posada en marxa dels programes es recorda la «imprudència» inevitable i de qualche forma necessària, els ritmes àgils de la intervenció i el «valor de les coses simples». Aqueixa provisionalitat i simpleza de les instal·lacions i els recursos pareix afavorir la proximitat dels beneficiaris. A pesar de les dificultats que suposa la posada en marxa dels programes, «crear des de zero i sense referents», el nivell de satisfacció és alt a causa de factors que s'associen a l'espontaneïtat o la il·lusió.

La proximitat del professorat a l'alumne es considera com una estratègia fonamental de la intervenció. Des d'un plantejament democràtic, el professor es converteix en el referent del grup i la

seva intervenció s'orienta més cap al suggeriment que cap a la imposició. A més, un aspecte que cal destacar de la dinàmica dels grups ha estat el lideratge que han pres alguns participants assumint el rol d'ajudant del professor i convertint-se en el model de referència per als seus companys. En aquests casos tant s'ha reforçat la dinàmica del grup com el procés d'aprenentatge del líder.

Del professor s'ha demanat coherència en la intervenció més que la disposició d'uns coneixements, la implicació, la proximitat, la capacitat d'adaptació i empatia amb l'alumnat, la creativitat i la capacitat d'adaptació als ritmes. Els beneficiaris valoren la novetat, la informalitat, la familiaritat, el sentit de l'humor, la diversió en les activitats, la confiança, el suport, el tracte, la proximitat, la simpatia dels professionals i el treball en grup, amè i entretingut.

Les activitats s'han caracteritzat efectivament per la individualització de l'aprenentatge, un calendari obert dels cursos i l'adaptació dels programes a les necessitats individuals. D'acord a les necessitats del col·lectiu atès, la formació s'ha plantejat de forma flexible (falta de rigidesa de les activitats proposades) i individualitzada (a partir del disseny dels plans personals de formació i seguiment a través de tutories). Es treballava des del que els alumnes sabien més que des del que l'educador considerava que necessitaven saber.

Quant al treball grupal, se segueix l'orientació de curs-taller, combinant la formació teòrica i pràctica, encara que prioritzant aquesta darrera. La intervenció educativa tenia com a finalitat principal incidir en les actituds i aptituds personals. S'han prioritzat dins el procés formatiu les dinàmiques de grup per a la resolució de conflictes entre els participants i el canvi d'actituds de dependència, passivitat, inconstància i desconfiança.

### **Flexibilitat de la gestió**

Els professionals consideren que la normativa de la iniciativa comunitària Urban és flexible si es compara amb altres iniciatives europees més estrictes en la gestió. A més, mentre que en altres iniciatives Urban s'ha repartit la gestió entre diferents departaments municipals o un d'aquests departaments ha assumit la direcció, a Palma es va crear un consorci per a la gestió directa de la iniciativa. El consorci Mirall Palma-Centre, encarregat de la gestió de la iniciativa, ha afavorit la gestió directa, com també el funcionament i l'equilibri entre interessos multidisciplinaris, ja que ha estat vinculat a cada un dels departaments municipals implicats. S'ha produït la confluència d'equipaments, disciplines, programes i professionals diversos, de l'àmbit social, educatiu, econòmic, de l'arquitectura o del dret, d'acord amb el caràcter divers dels projectes.

- Precisament, un dels factors que més es destaca a l'hora de valorar el funcionament i la permanència de l'equip ha estat el model de gestió flexible.
- L'agilitat i un ampli marge d'autonomia dels equips en la presa de decisions.
- La formació permanent de l'equip i l'assessorament extern al llarg de la iniciativa, que a la vegada han afavorit el procés d'autoavaluació i l'enriquiment personal, oportunitats de formació que contribueixen al desenvolupament professional i personal dels individus.

- L'alternança dels professionals entre programes i la possibilitat de rotar dins el mateix centre de treball.
- Les condicions de treball han compensat la dedicació intensiva que ha exigint la implementació dels programes.

La flexibilitat, el funcionament democràtic i la interdisciplinarietat són els principis que fonamenten el desenvolupament d'aquesta iniciativa i dels equips de treball. La flexibilitat en la gestió i intervenció es relaciona en gran mesura amb les característiques de l'equip. Els responsables valoren el compromís i la corresponsabilitat en el procés, el clima de treball, la confiança mútua i la participació activa de tots els professionals. La participació en el disseny dels projectes afavoreix la implicació, l'experimentació, la iniciativa, l'aprenentatge «sobre la marxa» i la formació permanent de l'equip.

Com a qualitats personals, es valora la vocació, la implicació, l'esforç, el tracte personal, la competència, la flexibilitat, la capacitat de diàleg, el respecte, la sinceritat, la capacitat de treball, la implicació, la il·lusió i la creativitat: la possibilitat de crear i participar són aspectes que es relacionen amb la formació permanent a partir de les necessitats que van sorgint «sobre la marxa».

La formació del professorat s'ha cuidat especialment, com també la coordinació en l'equip. Aquests aspectes han facilitat un model d'intervenció adient a les necessitats que anaven detectant-se i al tipus de col·lectiu destinatari. El tipus de gestió és valorada per l'equip de professionals en tant que ha permès un model flexible d'intervenció i més autonomia dels professionals.

L'establiment de circuits de coordinació periòdics, a nivell directiu i dins cada equip, es considera fonamental. Es valora la dedicació periòdica a aquests espais de regulació, que, tot i que no comptaven amb una programació detallada, es plantejaven de forma pràctica. Es considera com una forma de coordinació «àgil».

Fan esment especial als espais de coordinació de la direcció, ja que consideren que ha suposat una guia per a l'equip i una garantia de funcionament reflexiu i participatiu. La participació és destacada per tots els professionals, des dels que treballen directament a la base fins als que ocupen càrrecs directius o de gestió.

### **LA TRANSFERÈNCIA DE NOVES ESTRATÈGIES: OPORTUNITATS I AMENACES**

Atès el caràcter experimental i extraordinari de les iniciatives europees, des d'una perspectiva teòrica és habitual la referència a l'efecte multiplicador i a la possibilitat de transferència a altres àmbits territorials. Es considera la possibilitat que les experiències els resultats de les quals hagin estat òptims puguin ser aplicables a altres contextos.

La transferència de metodologies i l'experimentació de nous mètodes de treball poden ser considerades efectes positius de la intervenció. Es valora la transferència d'aquests models d'intervenció cap a l'administració pública, la innovació, els canvis produïts al barri. L'experiència ha suposat una forma d'adaptació de l'administració a la posada en marxa de noves iniciatives d'intervenció social.

El progrés de la iniciativa s'ha demostrat a partir del grau d'incidència en l'administració pública, la transferència de metodologies, projectes, la posada en marxa d'accions d'inserció laboral innovadores i la permanència d'aquest tipus d'iniciatives. La influència en el funcionament del Departament d'Acció Social municipal és una de les principals transferències de l'experiència. Aquest departament ha adoptat models d'intervenció en l'àmbit de la formació i inserció laboral i ha assumit el finançament de projectes que es varen iniciar a Urban. Principalment, s'han introduït metodologies d'intervenció com ara l'elaboració d'itineraris individualitzats d'inserció.

A part de la transferència de projectes a l'administració i la seva continuïtat com a serveis, s'han dissenyat al llarg del procés projectes com «A Temps», donant resposta a necessitats que en principi no estaven previstes. El projecte reuneix les qualitats de la pràctica d'Urban més destacables, principalment la coordinació amb els serveis, l'atenció individualitzada i una metodologia adaptada a les circumstàncies dels al·lots. Des d'aquest projecte s'atén tota la població de Palma i es converteix en el projecte innovador per a joves menors amb dificultats per romandre en el sistema escolar.

Actualment l'escola ha passat a formar part del Departament de Formació i Treball de l'Ajuntament de Palma. No obstant l'avantatge que suposa el manteniment dels programes, cal considerar com a amenaça la tendència natural que suposa l'establiment d'una metodologia de treball pròpia i la «formalització» d'un tipus d'organització i funcionament estable dels equips que potser sigui difícil de compatibilitzar amb l'espontaneïtat i el sentit crític que l'equip valora de l'experiència duta a terme.

## **REFLEXIONS FINALS**

La valoració del procés apunta cap als aspectes que poden haver afavorit o obstaculitzat la consecució dels resultats. Els professionals, avaluant el procés, fan destacar la gestió i el model d'intervenció com els pilars de l'experiència: l'impacte que ha suposat la transferència o l'efecte multiplicador d'experiències metodològicament innovadores.

Com més gran és la flexibilitat en la gestió i l'execució dels programes, més gran és la satisfacció dels participants. L'alumnat fa destacar la familiaritat, la falta de requisits formals per realitzar els cursos i la proximitat dels professionals. Per part seva, els professionals fan destacar principalment la flexibilitat de la gestió i la manca d'imposicions o formalismes que limitin les seves intervencions. Malgrat això, podem preveure que amb el pas del temps, a pesar d'intentar mantenir el caràcter flexible dels programes, una formalització de l'espai, els temps, els requisits, els equips, sigui inevitable. La mateixa crítica que els professionals fan sobre els condicionants del model de gestió de l'administració pública pot recaure en un futur en el mateix equip.

A més, el fet que la innovació i l'experimentació durant el procés siguin efectes positius de la iniciativa, no pot fer-nos perdre de vista la valoració efectiva dels resultats. La finalitat última dels programes d'inserció laboral de la Iniciativa Urban-el Temple és la inserció laboral. La investigació mostra que l'oportunitat que per als professionals suposa l'entrada al mercat laboral ordinari no es correspon amb els inconvenients que percep l'usuari. Acostumats a entorns laborals informals, molts d'ells no estan disposats a seguir els ritmes que marca el mercat laboral regular. Són percepcions enfrontades

sobre el significat de qualitat de vida. Des del punt de vista dels professionals, la millora de la qualitat de vida guarda relació amb l'accés a un habitatge, l'accés a una ocupació o la formació, mentre que l'usuari, de vegades, expressa el seu rebuig a les prioritats que li marca el professional.

Així, per exemple, els beneficiaris poden fer una valoració satisfactòria davant una situació que per als professionals sigui objectivament precària. D'acord amb la teoria de les discrepàncies múltiples (Michalos 1995), valoren la seva situació fent comparació amb altres persones del seu entorn. Aquesta percepció satisfactòria es relaciona sovint amb la justificació i les actituds de resignació, acceptació i conformitat: actituds que afavoreixen l'immobilisme i el bloqueig en les trajectòries.

El desajustament entre els resultats que des del programa es pretén aconseguir i el que alguns usuaris esperen obtenir es manifesta en l'adopció d'una actitud passiva i de dependència envers els serveis públics. Molts d'ells esperen rebre suport econòmic de forma regular per part de serveis socials i les seves expectatives laborals són altes i exigents.

De vegades es manifesta una certa resistència similar a la que es pot produir a l'escola. És un tipus de resistència neutra que roman latent i mostra la no-correspondència de les seves expectatives amb les dels professors. És a dir, a la manca de sintonia entre les consideracions que sobre la qualitat de vida tenen els usuaris, d'una banda, i els professionals, per l'altra, se suma un interès utilitarista per part d'alguns usuaris, una adaptació al ritme que estableixen els programes des de l'aspiració a fins que no són els que persegueixen els professionals.

En intervenció primària l'anàlisi de les representacions socials és fonamental. La percepció del subjecte és determinada per l'avaluació que realitza sobre la situació i sobre les seves pròpies capacitats per a enfrontar-s'hi. Sovint, els que han desenvolupat les seves capacitats en situacions laborals i socials fora de l'escola mostren desconfiança en la possibilitat d'adquirir destreses acadèmiques, i aquesta desconfiança es converteix en un obstacle per a l'aprenentatge.

En els programes avaluats, cal plantejar-se si en la detecció de necessitats s'ha pres una posició massa generalista i no s'han tingut en compte la comunitat i el context sociocultural de referència. La falta d'aquesta dimensió comunitària es fa palesa per la inexistència d'una anàlisi de necessitats suficientment concreta per poder conèixer les necessitats del col·lectiu al qual s'adreçaven els programes o la manca de dissenys inicials suficientment operatius per poder avaluar els resultats d'una forma rigorosa.

Com veiem, el plantejament teòric comunitari s'enfronta sovint amb una pràctica que no afavoreix aquest vincle amb la comunitat. És l'error d'assumir la detecció de necessitats des d'una posició massa externa i sense aturar-se a preguntar a la comunitat. Fruit del fet que no comptem amb els agents socials a l'hora de programar és l'escissió entre la teoria i la pràctica de la intervenció.

La prevenció és una de les estratègies d'intervenció fonamentals per al treball amb col·lectius en risc d'exclusió. Tractant-se de processos complexos que requereixen un ritme adient a les problemàtiques socials existents, la prevenció es converteix en una estratègia d'intervenció primordial. Partint de marges de temps més amplis, la intervenció causarà efecte a llarg termini i principalment sobre l'entorn familiar més proper, principalment sobre els fills dels participants.

## **BIBLIOGRAFIA**

BALLESTER, L.; ORTE, C. (coord.) (2002). *Assistència tècnica per a l'avaluació final. Avaluació de la Iniciativa Comunitària Urban. Informe final*. Palma: Consorci Mirall-Centre de Palma (Govern-Ajuntament de Palma).

COLOM, A. J. (1992). «Estrategias metodológicas en educación no formal». A: SARRAMONA J. (ed.). *La educación no formal*, pàg. 51-74. Barcelona: CEAC.

FLECHA, R. (1998). *Compartiendo palabras. El aprendizaje de las personas adultas a través del diálogo*. Barcelona: Paidós.

GÓMEZ SERRA, M. (2004). *Evaluación de los servicios sociales*. Barcelona: Gedisa.

IUDC-UCM (2003). *L'avaluació de projectes d'ajuda al desenvolupament. Manual per a avaluadors i gestors*. Madrid: IUDC-UCM.

MICHALOS, A. C. (1995). «Introducción a la teoría de las discrepancia múltiples (TDM)». *Intervención Psicosocial. Revista sobre Igualdad y Calidad de Vida*, 4, 11, 101-115.

PASCUAL, B. (2004). *La evaluación de programas de intervención socioeducativa. La experiencia de Urban-el Temple de Palma de Mallorca*. Tesis doctoral del Departament de Ciències de l'Educació. Facultat d'Educació de la Universitat de les Illes Balears.