

Acció Local en Salut

Document sobre tècniques

Índex

Tècniques participatives per generar informació	86
Grup focal	86
Entrevista semiestructurada	88
Pluja o tempesta d'idees (<i>Brainstorming</i>)	89
Anàlisi DAFO	91
Tècniques de consens	93
Grup nominal	93
Mètode Delphi / Tècnica Delphi	95
Tècniques de prioritziació	97
Matriu de prioritziació de problemes	97
Mètode de Hanlon	99
Tècniques per a la realització de projectes	100
Marc lògic	100

Tècniques participatives per generar informació

Grup focal	
Utilitat	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir informació qualitativa. • Aprofundir en un tema d'interès. • Analitzar interaccions entre persones que comparteixen un problema. • Comprendre els «perquè» i els «com». Facilita una comprensió profunda i àmplia dels processos i els fets socials.
Descripció	<p>És una tècnica qualitativa que consisteix a reunir un grup de persones i afavorir una discussió guiada sobre un tema. La persona que modera va fent preguntes al grup que parla sobre la matèria triada, aprofundint en cadascun dels temes. Krueger la defineix com «una conversa atentament planejada, dissenyada per obtenir informació en una àrea d'interès definida» (Krueger, 1991: 24).</p> <p>A partir dels objectius de la investigació, es dissenya un guió amb els temes clau, per a cadascun dels quals es preparen unes preguntes que es van adreçant al grup.</p>
Avantatges	<p>La interacció entre participants.</p> <p>El grup estimula la creativitat i l'«autoconfessió».</p>
Claus d'èxit	<ul style="list-style-type: none"> • Les preguntes han de ser obertes i descriptives. • Dimensions del grup: l'ideal és reunir entre cinc i vuit persones, però per aconseguir-ho normalment cal convocar-ne unes quantes més. • S'han de seleccionar persones que compleixin el perfil típic del grup objectiu. Per a això es recomana fer un mostratge intencional. • Es busquen persones que siguin bones informants, és a dir: que parlin suficientment, però sense monopolitzar l'ús de la paraula, que expressin coses amb contingut, que realment tinguin coses a dir, que tinguin experiència sobre el tema i que posseeixin una certa capacitat d'anàlisi i unes certes inquietuds. • Fer una bona selecció és fonamental, encara que aconseguir-ho no sempre estigui a les nostres mans. És important buscar estratègies per garantir l'èxit de la convocatòria, com ara tenir

	<p>el suport d'informants clau, persones que coneguin el fenomen, o que la convocatòria la faci algú que generi confiança en aquest grup.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les funcions de qui condueix el grup són: moderar, escoltar i observar. No ha de participar, ni donar la seva opinió, ni tampoc influir en les respostes, jutjar-les o avaluar-les. • És essencial enregistrar la sessió per no perdre informació. Per fer-ho s'ha de demanar permís i garantir la confidencialitat. Després, les cintes enregistrades es transcriuen literalment. • El procés d'anàlisi consisteix a classificar i reorganitzar la informació en funció dels objectius i els temes clau de l'estudi, sintetitzar-la i estructurar-la, bo i donant-li forma per ser presentada. En aquest sentit, s'han de llegir totes les transcripcions i seleccionar la informació rellevant sobre cada tema. L'anàlisi més senzilla és l'anàlisi de contingut.
Variants	El grup de discussió, però no el recomanem en aquest context.
Nivell d'aplicabilitat	<p>INTERMEDI</p> <p>Requereix preparació i experiència.</p> <p>Per moderar-lo fa falta una certa experiència, imprescindible també per analitzar la informació.</p>
Durada	Dependrà del guió d'entrevista i del nombre de participants i les seves ganes de parlar. Pot ser entre una hora i una hora i mitja. No es recomana que duri més de dues hores.
Material	<p>Espai adequat.</p> <p>Gravadora.</p> <p>Guió de grup.</p>
Fonts	<ol style="list-style-type: none"> 1. PRIETO RODRÍGUEZ, M.A.; J. C. MARCH CERDÁ. «Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales». <i>Aten Primaria</i>. 2002; 29 (6): 366-73. 2. GARCÍA CALVENTE, M.M.; I. MATEO RODRÍGUEZ. «El grupo focal como técnica de investigación cualitativa en salud: diseño y puesta en práctica». <i>Aten Primaria</i>. 2000; 25: 181-6. 3. MARCH, J.C.; M. A. PRIETO; M. HERNÁN; O. SOLAS, «Técnicas cualitativas para la investigación en salud pública y gestión de servicios de salud: algo más que otro tipo de técnicas». <i>Gac Sanit</i>. 1999; 13: 312-9. 4. KRUEGER R. <i>El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada</i>. Madrid: Pirámide, 1991.

Entrevista semiestructurada	
Utilitat	<ul style="list-style-type: none"> • Per obtenir informació sobre temes molt diversos: opinions, creences, sentiments, comportaments, experiències, sensacions o altres aspectes. • Aprofundir en la informació.
Descripció	<p>És una tècnica qualitativa que consisteix a plantejar una sèrie de preguntes a una persona que les va responent. A partir dels objectius d'investigació s'elabora un guió d'entrevista: relació de temes i de preguntes.</p>
Avantatges	<p>Respecte al grup, l'entrevista té l'avantatge que afavoreix una intimitat més gran, cosa que per a algunes persones informants és clau quan es tracta d'abordar temes delicats, íntims o, fins i tot, socialment indesitjables o il·legals.</p>
Claus d'èxit	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia de confidencialitat. • Preparar molt bé com es plantejaran els temes i com preguntar els aspectes més delicats o íntims. • No fer preguntes massa dirigides. • Mostrar en tot moment una escolta activa. • Reprendre informació de la mateixa entrevista per continuar aprofundint-hi. • Que la persona entrevistada sigui un bon informant (definit més amunt). • Enregistrar l'entrevista i fer-ne una bona transcripció.
Variants	<p>L'entrevista estructurada, l'entrevista en profunditat, les històries de vida. En el context d'Acció Local en Salut, la més apropiada seria l'entrevista semiestructurada.</p>
Nivell d'aplicabilitat	<p>INTERMEDI</p> <p>Requereix preparació i experiència.</p> <p>Fer una bona entrevista i analitzar-la requereix una certa experiència i/o formació.</p>
Durada	<p>És molt variable, depèn de l'extensió del guió i del tipus d'informant. Es pot allargar mentre la persona entrevistada no mostri cansament o tedi.</p>
Material	<p>Gravadora.</p> <p>Guió d'entrevista.</p>
Font	<p>March, J.C.; M. A. Prieto; M. Hernán; O. Solas, «Técnicas cualitativas para la investigación en salud pública y gestión de servicios de salud: algo más que otro tipo de técnicas». <i>Gac Sanit.</i> 1999; 13: 312-9.</p>

Pluja o tempesta d'idees (<i>Brainstorming</i>)	
Utilitat	<ul style="list-style-type: none"> • Generar idees a partir de la creativitat del grup. • Idear possibles solucions o enumerar les causes d'un problema. • És molt útil en situacions en què es necessita un nombre elevat d'idees a partir de les quals seleccionar o prioritzar.
Descripció	<p>Es reuneix el grup, es planteja la pregunta o tema sobre el qual es requereixen idees o propostes i s'obre un torn de paraula. Cada persona va dient idees que se li acudeixen i es van anotant. Totes les idees són vàlides, ningú no ha de criticar o jutjar les idees de la resta. Es tracta de generar la major quantitat d'idees possible i de potenciar la creativitat. Fins i tot és positiu posar en comú idees absurdes. Això facilita les aportacions de la resta de participants i afavoreix la participació de tot el grup.</p>
Avantatges	<p>Potencia molt la creativitat i la possibilitat de trobar idees útils i pertinents.</p>
Claus d'èxit	<ul style="list-style-type: none"> • Es pot establir un límit de temps per a la sessió (o de targetes si les idees s'hi escriuen i es posen en un plafó). Per exemple, mitja hora. O bé acabar quan ja ningú no aporta idees noves. • Una persona s'encarrega d'anotar totes les idees en un lloc ben visible. • Abans de començar s'han d'establir les «regles de joc». • Després, amb les idees generades, s'ha de continuar treballant: cal jerarquitzar-les o agrupar-les o decidir què se'n fa. Això es pot fer en una altra sessió. • Es recomana que hi participin un màxim de dotze persones i un mínim de sis.
Variants	<p>Hi ha dos tipus de pluja d'idees:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aleatòria: les persones van dient idees a mesura que els vénen al cap. • Seqüencial: es fan rondes i cada persona diu la seva idea quan li toca. Qui vulgui pot abstenir-se. S'acaba quan ja no es generen més idees. <p>En tots dos casos, les idees es numeren quan són esmentades i apuntades.</p>
Nivell d'aplicabilitat	<p>És FÀCIL de conduir i d'analitzar.</p> <p>Qualsevol persona pot participar en una pluja d'idees. D'altra banda, és fàcil conduir-la si es coneixen unes pautes bàsiques. L'anàlisi es fa pràcticament sola, és la llista d'idees, de manera que també la pot fer qualsevol persona.</p>

Durada	Molt variable, segons el tema i el nombre de participants: es pot allargar entre mitja hora i una hora.
Material	Un suport a la vista de totes les persones que hi participin: pissarra, paperògraf, plafó, ordinador amb pantalla i canó, etc.
Font	<p>Alfonso SÁNCHEZ, José L. <i>Servicios de Salud. Técnicas avanzadas de marketing y planificación sanitaria</i>. Barcelona: Ediciones Doyma, 1991.</p> <p>Y. CHANG, Richard; Matthew E. NIEDZWIECKI. <i>Las herramientas para la mejora continua de la calidad</i>; vol. I. Ciutat de Mèxic: Ediciones Granica, 1999.</p>

Anàlisi DAFO	
Utilitat	Identificar debilitats i fortaleces i també amenaces i oportunitats en el tema que analitzem.
Descripció	<p>Tècnica que permet analitzar una realitat, una situació, un servei, etc. i centrar l'anàlisi en els aspectes negatius (amenaces i debilitats) i en els positius (fortaleces i oportunitats). O, dit d'una altra manera, enfocant, d'una banda, els aspectes interns a l'organització o situació (debilitats i fortaleces) i, després, els que li són externs, relacionats amb l'entorn (oportunitats i amenaces).</p> <p>Es pot representar gràficament com una matriu: a l'eix horitzontal, tindríem l'anàlisi interna i al vertical, l'externa. I, a dins, els quatre quadrants.</p> <p>S'explica la tècnica i es defineixen les quatre dimensions. Per a cadascuna, es planteja la pregunta concreta de partida, per exemple: «Quines són les debilitats que caracteritzen el funcionament del servei? Tenint en compte que debilitat seria...».</p> <p>Una mateixa idea pot ser considerada una debilitat o una fortalesa segons qui la valori. Si això succeeix, no passa res, es fan constar totes dues i s'especifica el matís pel qual se les considera fortalesa o debilitat. Com més aportacions, més rica serà l'anàlisi.</p>
Avantatges	Permet tenir una foto bastant completa d'aspectes per millorar en l'organització i d'aspectes que només convé reforçar perquè ja funcionen correctament. Respecte a l'entorn, dóna moltes pistes sobre quins elements cal aprofitar quins minimitzar.
Claus d'èxit	<p>Perquè tothom entengui el mateix és molt útil definir els conceptes abans de començar, fins i tot escriure'ls i deixar-los a la vista durant tota la sessió:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Punts febles, també anomenats debilitats. Són aspectes que limiten o redueixen la capacitat de desenvolupament efectiu del servei, el centre, la unitat, l'àrea o el que sigui que se sotmeti a anàlisi. Constitueixen una amenaça i, per tant, han de ser controlats i superats. També s'han de considerar com a aspectes a millorar. • Punts forts o fortaleces. Són capacitats, recursos, posicions aconseguides, experiència, qualitat i, per tant, avantatges competitiu que poden servir, i han de fer-ho, per explotar oportunitats. Són els aspectes que hem de reforçar. • Oportunitats. Són elements favorables de l'entorn que cal aprofitar per al bon funcionament intern i l'èxit del servei, del producte o de l'organització: per exemple, canvis legislatius, avenços tecnològics, fets socials, conjuntura econòmica. • Amenaces. Són situacions negatives en l'entorn que podrien perjudicar el nostre servei, la nostra organització, etc., i que cal identificar perquè caldrà neutralitzar-les.

	<p>És positiu fomentar la generació d'idees perquè en sorgeixin com més millor. Hi haurà més probabilitats que l'anàlisi sigui completa. Si sorgeixen moltes idees, és convenient classificar-les en categories.</p>
Variants	<p>Per fer una anàlisi útil de l'entorn es necessita entrenament i visió estratègica, de manera que només es recomana treballar-ho amb grups que tinguin totes dues característiques i un nivell d'informació elevat. Si no és així, es pot fer només l'anàlisi interna, que també proporciona moltíssima informació valuosa.</p> <p>La generació d'idees per a cada dimensió es pot fer mitjançant:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) treballs en grup, 2) individualment i després fent una posada en comú, 3) a través d'un suport virtual.
Nivell d'aplicabilitat	<p>FÀCIL</p> <p>No és gaire difícil per a algú amb una definició de les quatre dimensions molt clara i que tingui experiència portant grups.</p>
Durada	<p>Depèn del tema objecte d'anàlisi. Fàcilment una hora o més.</p>
Material	<ul style="list-style-type: none"> • Si es fa sobre un plafó, el mateix plafó i els materials adjacents. • Si es fa virtual, suport web.
Font	<p>Alfonso SÁNCHEZ, José L. <i>Servicios de Salud. Técnicas avanzadas de marketing y planificación sanitaria</i>. Barcelona: Ediciones Doyma, 1991.</p> <p>Exemple DAFO. Document resum de les ponències de les Jornades sobre els Determinants Socials de la Salut. Barcelona, 2010. <http://www.rec.es/documents/docs/jornadas/JornadasCH.pdf></p>

Tècniques de consens

Grup nominal	
Utilitat	<ul style="list-style-type: none"> • Analitzar situacions complexes. • Identificar problemes i organitzar-los per ordre. • Idear solucions i propostes de millora i prioritzar-les.
Descripció	<p>És una tècnica de consens que es desenvolupa en dues fases: en la primera es generen idees i en la segona es prioritzen les idees generades.</p> <p>Es fa presencialment. Es convoquen persones que garanteixin la representació de tots els possibles discursos d'interès.</p> <p>La prioritització es fa individualment. El consens s'obté per la suma de prioritats individuals.</p> <p>Totes dues fases es poden fer de diferents maneres:</p> <p>Generació d'idees:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individual, escrivint en targetes. • Individual, en rondes verbals. • En grups petits. • Etc. <p>Priorització:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assignant punts de colors. • Assignant una puntuació numèrica. • Ordenant-les en una llista. <p>No es recomana votar a mà alçada.</p> <p>El procediment per conduir el grup té aquests passos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exposició del problema o tema. 2. Generació d'idees. 3. Exposició verbal de les idees (si és anònima, la fa qui modera) i s'escriuen en un suport ben visible. 4. Agrupació de les idees. 5. Priorització / votació. 6. Es fa un recompte i s'exposa al grup quin ha estat el resultat de la prioritització.

Avantatges	<ul style="list-style-type: none"> • És una tècnica estructurada que permet obtenir molta informació en poc temps. • Permet arribar a consensos grupals evitant enfrontaments. • És una tècnica que facilita l'aportació de cada persona. • És una tècnica altament motivadora perquè després de la sessió de treball cada persona coneix el resultat del seu esforç.
Claus d'èxit	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensions del grup: entre cinc i onze persones (l'ideal són nou). • Les idees han de quedar exposades de manera molt visible, per exemple en un plafó, un paperògraf o una pissarra. • La persona que modera ha de generar un clima obert, participatiu, de confiança. • Les aportacions han de ser concretes.
Variants	Es pot limitar el nombre d'idees per persona, o el temps, o no imposar cap límit.
Nivell d'aplicabilitat	INTERMEDI
Durada	Entre dues i tres hores de mitjana, segons el tema i el nombre de participants.
Material	<p>Si es fa sobre un plafó, el mateix plafó i els materials adients.</p> <p>Si no, plantilles o transparències, paperògrafs o ordinador i canó per anar apuntant les idees.</p> <p>Per a la votació, poden fer falta gomets de colors o plantilles i bolígrafs per a cada persona segons el mètode emprat.</p>
Font	ALFONSO SÁNCHEZ, José L. <i>Servicios de Salud. Técnicas avanzadas de marketing y planificación sanitaria</i> . Barcelona: Ediciones Doyma, 1991.

Mètode Delphi / Tècnica Delphi

Utilitat

- En situacions d'incertesa o indefinició, per arribar a acords sobre temes o problemes sobre els quals no es disposa d'informació gaire concloent.
- Per arribar a acords integrant diferents perspectives.
- Facilita el consens entre punts de vista ben dispars.
- Permet establir prioritats.

Descripció

És una tècnica que no requereix presència física, s'aplica per correu (electrònic). Consisteix a consultar un grup de persones considerades expertes en un tema o problema que cal solucionar o aclarir. A partir d'una recerca bibliogràfica, s'elabora un qüestionari que s'envia per correu, i cada participant el contesta. Amb els resultats obtinguts, s'elabora un segon qüestionari i es repeteix el procés i, per fi, una tercera vegada. Es fan fins a tres rondes, que permeten anar reduint la incertesa sobre el tema tractat.

Procediment:

- Determinació del problema.
- Definició d'objectius.
- Disseny dels fonaments de la discussió i de les preguntes.
- Selecció i informació dels participants.
- Enviament del qüestionari.
- Anàlisi de la informació.
- Enviament dels resultats.
- Enviament del qüestionari i anàlisi de les rondes següents.
- Enviament de les conclusions finals.

Encara que sigui un procés grupal, cada participant desconeix qui són la resta de membres del grup.

Avantatges

- Se suposa que, com que és una tècnica de grup, es limiten els biaixos derivats de la subjectivitat de les persones expertes.
- La successió de rondes sobre el mateix tema permet a cada persona reflexionar sobre la seva postura.
- Les respostes són anònimes per a la resta del grup, gràcies a la qual cosa s'elimina la distorsió de la desitjabilitat social.
- Abans de cada ronda, es comuniquen al grup els resultats i l'anàlisi o les informacions complementàries que hagi pogut aportar alguna de les persones participants.
- En aquest context socioeconòmic permet treballar en grup sense fer reunions presencials (cosa que evita els desplaçaments).
- Evita lideratges dins els grups.

Claus d'èxit	<p>La selecció dels participants és crucial. És molt important quantes persones són i qui són:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre recomanat: no menys de deu ni més de trenta. • Qui: persones que o bé tinguin molts i reconeguts coneixements sobre el tema o una vivència personal relacionada i/o creativitat i motivació suficients per reflexionar sobre el problema. Normalment, s'opta per la primera dimensió.
Nivell d'aplicabilitat	<p>DIFÍCIL</p> <p>Aquesta tècnica consumeix molt de temps, de manera que només és recomanable en processos molt llargs. L'aplicació i l'anàlisi requereixen persones amb experiència perquè la tècnica sigui efectiva i útil.</p>
Durada	<p>Variable, segons les dimensions del grup i l'extensió dels qüestionaris. Entre quaranta-cinc dies i uns quants mesos.</p>
Material	<p>Si es fa sobre un plafó, el mateix plafó i els materials adients.</p> <p>Si no, plantilles o transparències, paperògrafs o ordinador i canó per anar anotant les idees.</p>
Fonts	<p>ALFONSO SÁNCHEZ, José L. <i>Servicios de Salud. Técnicas avanzadas de marketing y planificación sanitaria</i>. Barcelona: Ediciones Doyma, 1991.</p> <p>PÉREZ ANDRÉS, Cristina. «¿Deben estar las técnicas de consenso incluidas entre las técnicas de investigación cualitativa?». <i>Rev Esp Salud Publica</i>. 2000; 74: 319-21.</p> <p>VARELA-RUIZ, Margarita; Laura DÍAZ-BRAVO, Rocío GARCÍA-DURÁN. «Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud». <i>Inv Ed Med</i>. 2012; 1 (2): 90-5.</p>

Tècniques de prioritizació

Matriu de prioritizació de problemes	
Utilitat	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritzar problemes. • Decidir, per consens, per on s'ha de començar a actuar.
Descripció	<p>Es tracta d'una tècnica de consens i prioritizació no estadística que permet establir un ordre jeràrquic basant-se en criteris definits prèviament.</p> <p>Passos per aplicar-la:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir els criteris. 2. Decidir quina és l'escala de puntuació (1-5, 1-8, 1-10). 3. Realitzar la votació individualment. 4. Posar en comú les puntuacions. 5. Sumar les puntuacions finals. <p>Criteris de decisió: «Les opcions s'han de jutjar d'acord amb les qualitats més importants que cadascuna hauria de tenir».</p> <p>Els criteris es poden establir a partir d'una pluja d'idees.</p> <p>Es vota cada opció i criteri en funció d'una escala.</p>
Avantatges	<p>És una de les tècniques de prioritizació més senzilla i el resultat és molt semblant a la resta: una llista de problemes (o alternatives o solucions) prioritzats.</p>
Claus d'èxit	<p>Per a la prioritizació és fonamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir bé els criteris. • Que totes les persones que hi participin tinguin clars els criteris i el seu significat. • Que totes les persones que hi participin coneguin bé la realitat que prioritzen. • Deixar fora de la votació els interessos particulars.
Variants	<p>Als criteris se'ls pot assignar un factor de ponderació –per fer-ho, cal preguntar-se sobre la importància de cada criteri en relació amb els altres– o concedir el mateix valor a cadascun.</p>

Nivell d'aplicabilitat	FÀCIL Per part d'una persona amb uns certs coneixements sobre la tècnica i experiència en moderació de grups.
Material	La plantilla de la graella de prioritització.
Fonts	VARO, Jaime. <i>Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios. Un modelo de gestión hospitalaria</i> . Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1994. VIVAS-CONSUELO, David. «Métodos e instrumentos». A: <i>Papeles de Gestión Sanitaria. Mejora continua de la calidad de los servicios de salud...</i> Ed.M/C/Q Ediciones S.L.; pp. 27-43.

Exemple

Votació per triar l'àrea en què cal començar a implementar millores, dins l'organització. Les cinc àrees són: lideratge, persones, recursos, processos i resultats en clients.

	Importància	Impacte	Factibilitat	Total
Lideratge	3	3	2	8
Persones	3	2	1	6
Recursos	2	2	1	5
Processos	2	2	2	6
Resultats en clients	3	3	1	7

Mètode de Hanlon	
Utilitat	Establir prioritats davant de problemes identificats.
Descripció	<p>El mètode es basa en els components següents:</p> <p>A) Magnitud del problema: Nombre de persones afectades pel problema en relació amb la població total. Puntuació de 0 a 10 (hi ha una taula que relaciona població per mil habitants amb puntuació).</p> <p>B) Severitat del problema: Per dimensionar-la es valoren dades subjectives (com la repercussió social del problema) o objectives (com la incidència). Com a suport per a la valoració es formulen unes quantes preguntes a partir de les quals cada persona assigna un valor de 0 a 10.</p> <p>C) Eficàcia de la solució: Per valorar fins a quin punt els problemes són fàcils o difícils de solucionar. Es vota de 0,5 (difícil) a 1,5 (fàcil).</p> <p>D) Factibilitat del programa: Aquesta dimensió es valora a partir dels components PERLA: pertinència, factibilitat econòmica, disponibilitat de recursos, legalitat, acceptabilitat. Es fan preguntes amb relació a aquests aspectes. Si la resposta és sí s'assigna 1 punt; si és no, hi correspon un 0.</p> <p>La classificació prioritzada de problemes s'obté aplicant aquesta fórmula: $(A+B)CxD$. S'assigna un valor a cada dimensió i s'aplica la fórmula.</p>
Avantatges	Els seus components es corresponen amb els criteris més utilitzats per establir prioritats.
Claus d'èxit	<ul style="list-style-type: none"> • Coneixement a fons de la tècnica i de cadascun dels seus components. • Que totes les persones que hi participin tinguin clars els criteris i el seu significat, com també les diferents escales de puntuació per a cada component. • Que totes les persones que hi participin coneguin bé la realitat que prioritzen.
Nivell d'aplicabilitat	<p>DIFÍCIL</p> <p>És un mètode complex a l'hora d'aplicar-lo, tant per la varietat de dimensions, criteris i factors que cal tenir en compte com per la conversió de la valoració a nombres i l'aplicació de la fórmula.</p> <p>Es recomana que només es faci servir amb grups professionals i amb experiència en aquesta tècnica.</p>
Fonts	<p>Observatorio de Salud de Asturias.</p> <p>Servicio de Salud de Castilla-La Mancha (ed). <i>Manual de calidad asistencial</i>. SESCAM, 2009.</p>

Tècniques per a la realització de projectes

Marc lògic	
Utilitat	<ul style="list-style-type: none"> • Planificació de projectes. • Execució i avaluació de projectes. • Estructuració dels principals elements d'un projecte. • Definició dels elements essencials del projecte. • Anàlisi de l'entorn. • Explicitació dels objectius.
Descripció	<p>És una eina analítica de tipus dinàmic dissenyada per a la planificació de projectes orientats per objectius (com també per executar-los i avaluar-los). L'element bàsic és una matriu del projecte o matriu de planificació, que inclou els inputs, les activitats, els resultats esperats, els objectius específics i l'objectiu general. A més, també cal especificar les limitacions externes al desenvolupament del projecte, els indicadors mesurables i el procediment per determinar els indicadors.</p> <p>Amb tot això es construeix una matriu, les cel·les de la qual estan relacionades en vertical i horitzontal per una relació de causa-efecte. Per establir cada dimensió es plantegen una sèrie de preguntes clau.</p> <p>A la primera columna de la matriu, que s'anomena <i>Resultats</i>, es col·loquen els següents elements (un a cada fila): 1) finalitat, 2) propòsit, 3) components / productes i 4) activitats. En canvi, en les següents columnes se situen els indicadors, els mitjans de verificació i els supòsits.</p> <p>Un element essencial i definidor d'aquesta tècnica és que sigui el resultat d'un procés participatiu que impliqui tots els actors relacionats amb el projecte. Finalment, es revisa el resultat mitjançant una llista de verificació ja definida.</p>
Avantatges	<ul style="list-style-type: none"> • El mateix procés participatiu actua com a garantia d'èxit perquè és molt més probable que es tinguin en compte tots els factors necessaris i, d'altra banda, contribueix a motivar i a implicar tots els actors, perquè hi han participat. • Garanteix que es fan les preguntes correctes i es tenen en compte tots els factors necessaris.

	<ul style="list-style-type: none"> • Constitueix una guia per analitzar la realitat sobre la qual es fonamenta el projecte. • Relaciona la planificació amb els factors externs influents.
Claus d'èxit	<ul style="list-style-type: none"> • La participació de tots els agents implicats. • Manejar un alt grau d'informació. • La utilització de diferents tècniques en cadascuna de les fases, per exemple: un arbre de problemes, un arbre d'objectius, anàlisi d'alternatives i pluja d'idees entre d'altres.
Nivell d'aplicabilitat	<p>DIFÍCIL</p> <p>S'han de conèixer molt bé els elements que componen el model i tenir experiència en la seva aplicació.</p>
Fonts	<p><i>Guía práctica para la elaboración de Matriz de Marco Lógico. Fondo multilateral de inversiones (FOMIN).</i></p> <p>Grup de treball metodològic de la NORAD (Agència Noruega per a la Cooperació per al Desenvolupament). Enfocament del marc lògic com una eina per a la planificació i la gestió de projectes orientats per objectius. <http://www.ucm.es/cont/descargas/documento31576.pdf> [Consulta: 29/7/2013]</p>