



ÚTILS PRÀCTICS

13

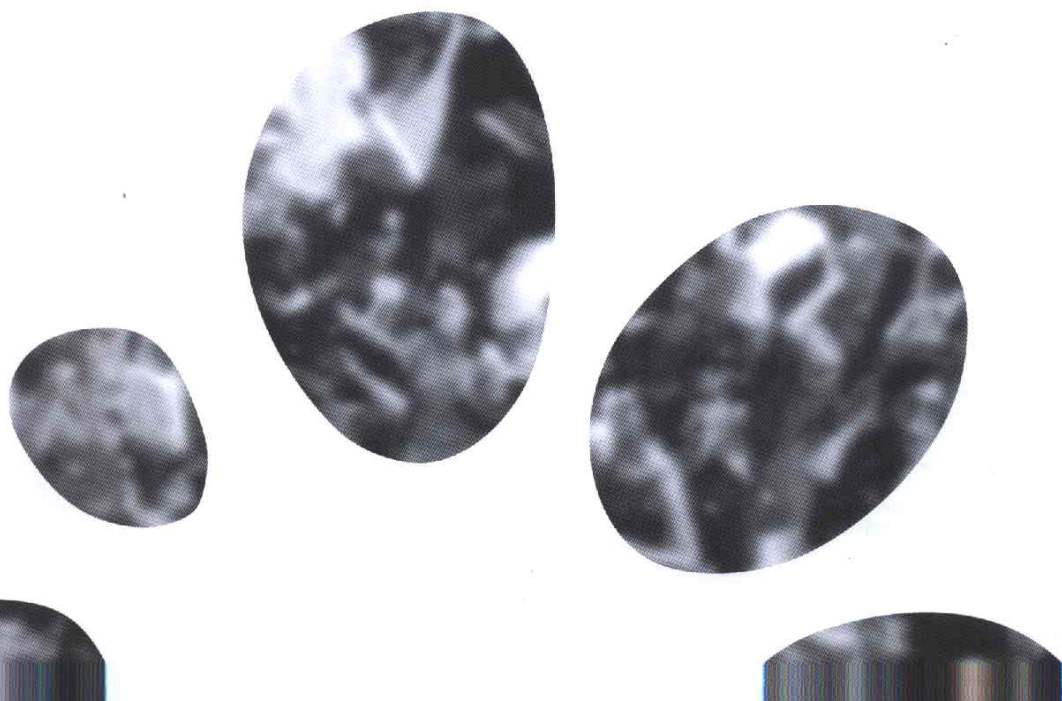
Manual bàsic d'elaboració
i avaluació de projectes





Manual bàsic d'elaboració
i avaluació de projectes

José Manuel Mille Galán



L'Ajuntament de Barcelona ha estat capdavanter en el treball continuat de promoció de l'associacionisme i la participació, amb les més de quatre mil entitats que conformen el teixit associatiu de la nostra ciutat. Donem a conèixer la tasca de les associacions a la ciutadania per augmentar la seva base social i, alhora, posem a la seva disposició els coneixements i instruments que puguin millorar la seva gestió diària.

Amb la cinquena reedició d'aquest Útil Pràctic volem facilitar, d'una manera senzilla i estructurada, la direcció professional dels projectes associatius en tot el seu procés d'elaboració, seguiment i avaluació.

La il·lusió i l'esforç del moviment associatiu per millorar dia a dia la qualitat de la feina enriqueixen Barcelona amb el seus valors i idees, de manera que esdevé una ciutat més cohesionada, oberta, participativa i solidària.

Jordi Hereu

Alcalde de Barcelona

José Manuel Mille Galán participa des de fa més de 25 anys en l'àmbit de els ONLs, tant com a membre de base com formant part dels equips directius de diferents associacions o desenvolupant funcions d'assessorament i suport tècnic. Va col·laborar activament en la creació de diferents entitats, com ara: de joves contra l'atur, de dones, de reinserció social, etc. Ha estat president d'un Cooperativa i és un bon coneixedor, des de la pràctica quotidiana, dels diferents aspectes de la realitat i funcionament de les organitzacions no lucratives. És expert en planificació, programació i elaboració i avaluació de projectes. Ha col·laborat com a expert amb diverses institucions, com ara Torre Jussana, el Patronat la Flor de Maig de la Diputació de Barcelona, etc. i ha desenvolupat i desenvolupa tasques de formació, assessorament i suport tècnic a entitats i associacions.

ÍNDEX

Presentació	9
Introducció	11
Part I. El projecte. conceptes bàsics	13
1. El projecte dins del procés de planificació	
1.1. El pla.....	15
1.2. Els programes.....	15
1.3. Els projectes.....	16
1.4. Les activitats.....	16
1.5. Les tasques.....	17
1.6. Resum.....	17
2. El Projecte com a unitat d'acció específica	19
3. Els continguts del Projecte: El Guió-Memòria	21
4. Recomanacions abans d'emplenar el Guió	25
Part II. Els continguts del Projecte	27
1. Denominació: Com s'identificarà el Projecte?	
1.1. Continguts bàsics.....	29
1.2. Recomanacions.....	29
1.3. Exemples.....	30
2. Descripció general: Com es pot resumir el Projecte?	
2.1. Continguts bàsics.....	31
2.2. Recomanacions.....	31
2.3. Exemples.....	32
3. Justificació: Perquè es fa el Projecte?	
3.1. Continguts bàsics.....	33
3.2. Recomanacions.....	34
3.3. Exemples.....	35
4. Marc de referència: On s'inscriu el Projecte?	
4.1. Conceptes bàsics.....	37
4.2. Recomanacions.....	38
4.3. Exemples.....	38
5. Destinataris: A qui s'adreça el Projecte?	
5.1. Conceptes bàsics.....	39
5.1.1. Els destinataris	
5.1.2. El perfil dels destinataris	
5.1.3. El nombre de destinataris	
5.1.4. La cobertura, les fonts i la localització	
5.1.5. Els destinataris que no siguin persones físiques	
5.2. Recomanacions.....	40
5.3. Exemples.....	41
6. Ubicació i zona d'influència: On es desenvoluparà el Projecte?	
6.1. Conceptes bàsics.....	43
6.2. Recomanacions.....	43
6.3. Exemples.....	44
7. Objectius: Què es vol aconseguir amb el Projecte?	
7.1. Conceptes bàsics.....	45
7.1.1. Concepte d'objectiu	
7.1.2. Els objectius segons el nivell de planificació	
7.1.3. El tipus d'objectius d'un projecte segons els nivells de concreció	
7.1.4. Nivell d'objectius que cal formular en un Projecte	
7.1.5. L'estructura bàsica dels objectius	
7.1.5.1. Els verbs	
7.1.5.2. El complement directe	
7.1.6. La formulació dels objectius més concrets	
7.1.7. La "metes" com a quantificació dels objectius	
7.2. Recomanacions.....	52
7.3. Exemples.....	54
8. Activitats i calendari: Com s'assoliran els objectius?	
8.1. Conceptes bàsics.....	57
8.1.1. Els resultats: productes i serveis	
8.1.2. Enumeració i relació d'activitats	
8.1.3. Calendarització de les activitats: el cronograma	
8.1.3.1. Característiques del cronograma	
8.1.3.2. El cronograma de tasques	
8.2. Recomanacions.....	62
8.3. Exemples.....	64
8.4. Activitats sense cronograma.....	66
9. Organització, funcionament i metodologia: De quina forma es farà el Projecte?	
9.1. Conceptes bàsics.....	67
9.1.1. Estructura interna	
9.1.2. Relacions externes	
9.1.3. Participació dels destinataris/metodologia	
9.2. Recomanacions.....	69
9.3. Exemples.....	70
9.4. Organigrama del Projecte.....	72

10. Comunicació i promoció. Com es donarà a conèixer el Projecte?	
10.1. Conceptes bàsics. El Pla de Comunicació	73
10.2. Recomanacions	75
10.3. Exemples	75
11. Els Recursos: Amb què es farà el Projecte?	
11.1. Conceptes bàsics	77
11.1.1. Recursos materials	
11.1.2. Recursos humans	
11.1.3. Recursos monetaris	
11.2. Tipus de recursos segons el seu origen	78
11.3. Recomanacions	79
11.4. Exemples	80
12. El pressupost: Quant ens costarà i com finançarem el Projecte?	
12.1. Conceptes bàsics	81
12.1.1. El pressupost: les despeses	
12.1.2. El pressupost: els ingressos	
12.1.3. Elaboració del pressupost	
12.1.3.1. El pressupost amb els costos propis i els costos globals	
12.1.3.2. La incorporació al pressupost de la valoració econòmica del treball voluntari	
12.1.3.3. La quantificació econòmica del treball voluntari	
12.1.3.4. La inclusió al pressupost dels recursos estructurals	
12.1.3.5. L'equilibri pressupostari	
12.1.3.6. La ubicació de les despeses d'inversió al pressupost	
12.2. Recomanacions	90
12.3. Exemples	91
13. L'avaluació: Com es farà el seguiment i es comprovaran els resultats del Projecte?	
13.1. Aspectes bàsics: la justificació i els objectius	93
13.2. Avaluació quantitativa i qualitativa	94
13.3. Què avaluarem?: Avaluació del procés	95
13.3.1. La implementació	
13.3.2. El seguiment de les activitats	
13.3.3. L'esforç	
13.3.4. Els destinataris i la cobertura	
13.3.5. L'organització i el funcionament	
13.3.6. La promoció i la comunicació	
13.3.7. La dimensió comunitària	
13.4. Què avaluarem?: l'avaluació dels resultats	100
13.4.1. L'eficàcia	
13.4.2. L'eficiència	
13.5. Com avaluarem?: La metodologia de l'avaluació	102
13.5.1. Avaluació de l'avaluabilitat del Projecte	
13.5.2. Els destinataris de l'avaluació	
13.5.3. Els actors de l'avaluació	
13.5.4. Tipus, dimensions i continguts de l'avaluació	
13.5.5. Les variables: la matriu de dades	
13.5.6. Els indicadors	
13.5.6.1. Els indicadors com a resultats estadístics de cada variable	
13.5.6.2. Els indicadors com a expressió de la relació simple entre dos o més variables	
13.5.6.3. La relació ponderada entre indicadors: l'índex	
13.5.6.4. Exemples	
13.5.6.5. Els indicadors de resultats: l'avaluació de l'eficàcia	
13.5.6.6. Exemples	
13.5.6.7. Els indicadors de resultats: l'avaluació de l'eficiència	
13.5.6.8. Exemples	
13.5.6.9. La quantificació dels indicadors qualitius	
13.5.6.10. Aspectes a tenir en compte per formular indicadors	
13.5.7. Les tècniques i procediments i els instruments de recollida de la informació	
13.6. L'organització i l'estructura de l'avaluació	122
13.7. L'anàlisi i presentació dels resultats	123
13.7.1. La comunicació i discussió dels resultats	
13.7.2. L'informe final d'avaluació del projecte: el Guió-memòria d'avaluació	
13.8. Quadre-resum de les fases d'avaluació del Projecte	126
13.9. Resum del procés d'avaluació del Projecte	127
13.10. Recomanacions	128
Bibliografia	131
Últimes publicacions	133

PRESENTACIÓ

El present manual s'adreça preferentment a les entitats, les associacions, els grups, etc., que no estan habituats a elaborar projectes d'una manera estructurada i sistemàtica o tenen dificultats a l'hora de concretar la manera com es posaran en pràctica les actuacions. Pot servir, a més, com a instrument de reflexió i guió per als tècnics i les persones que, a títol individual, necessiten organitzar racionalment la seva feina i preveure'n amb anticipació el desenvolupament posterior.

El manual és aplicable als projectes que es pensin presentar a una subvenció o un ajut d'altres tipus, tant a l'Administració pública com a una institució privada, i serveix, a més, com a instrument de treball per posar en pràctica els programes d'actuació de les entitats o el treball dels tècnics.

Els conceptes i la terminologia que s'utilitzen es corresponen amb els dels manuals clàssics de programació. Aquest enfocament respon a la convicció que són els més comprensibles i accessibles per als destinataris del manual, independentment que puguin tenir, dins d'un nivell bàsic o mitjà, una major o menor experiència i/o coneixement de les tècniques i la metodologia d'elaboració de projectes.

Aquesta segona edició del Manual manté una estructura similar a la primera: una primera part de conceptes bàsics i una segona en la qual el guió és el fil conductor que permet desenvolupar tots els elements que componen un projecte. Cada apartat del guió inclou un primer punt amb els continguts imprescindibles, un segon amb algunes recomanacions per elaborar i redactar cada apartat i un tercer amb alguns exemples pràctics que tracten de fer més fàcil la comprensió dels conceptes.

En general, s'han ampliat d'una manera molt notòria els continguts, especialment els que fan referència als objectius, les activitats, els recursos, el pressupost i l'avaluació, tot i que aquesta avaluació no es desenvolupa amb l'extensió i la profunditat que exigiria la complexitat del tema, que, d'altra banda, excedeix dels objectius del manual. L'aprofundiment dels continguts tracta de donar resposta al major o el menor nivell de complexitat dels projectes que pensin elaborar els possibles lectors, perquè és evident que tots els projectes no són iguals ni requereixen un desenvolupament similar dels continguts.

Els exemples que es donen per il·lustrar els continguts són exemples ad hoc; tot i que alguns responen a projectes reals, els exemples poden resultar difícilment aplicables a totes les situacions i els casos. Si més no, poden ajudar a fer-se una idea aproximada de la significació concreta i dels continguts dels diferents punts del guió.

Tot i que bona part de la bibliografia que hi ha sobre el tema fa referència a l'àmbit social, la majoria dels continguts són aplicables, amb els matisos corresponents als projectes en general. Per això, les obres que se citen a continuació i que s'han utilitzat com a suport per ajudar a redactar alguns continguts, especialment dels punts relatius a objectius, activitats, recursos, pressupostos i avaluació, es refereixen majoritàriament a projectes socials:

- Aguilar Idáñez, María José; Ander-Egg, Ezequiel. Cómo elaborar un proyecto i Evaluación de servicios y programas sociales.
- Beaudoux, Etienne; Douxchamps, Francis; de Crombrugge, Genevive; Gueneau, Marie-Christine; Nieuwkerk, Mark. Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo.
- García Herrero, Gustavo A.; Ramírez Navarro, José Manuel. Diseño y evaluación de proyectos sociales.
- Niremberg, Olga; Brawerman, Josette; Ruíz, Violeta. Evaluar para la transformación.

- Pérez-Llantada, M. Carmen; López de la Llave, Andrés. Evaluación de programas de salud y servicios sociales.

Malgrat que tots els llibres han estat igualment interessants per facilitar la tasca d'elaboració, cal fer una referència explícita als d'Ezequiel Ender-Egg i María José Aguilar i, sobretot, al de Gustavo García Herrero i Juan Manuel Rodríguez Navarro, que ha estat especialment valuós i ha aportat idees i continguts pràctics a l'autor del Manual. Sens dubte, ajudaran a una millor comprensió i en facilitaran l'ús.

INTRODUCCIÓ

Elaborar un projecte és, en el seu sentit més planer, decidir anticipadament el que es vol fer, i és un procés bastant menys complicat del que pot semblar a primera vista i una de les accions més habituals i repetides de l'ésser humà. Al llarg de la nostra vida estem contínuament «fent projectes», més o menys complexos: ho fem quan pensem com realitzarem la nostra feina, on anirem de vacances, com trobarem parella, com educarem els nostres fills... i en tots els casos ens plantejem, d'una manera més o menys conscient, un seguit de reflexions i ens formulem diverses preguntes, com ara: perquè ho fem? (justificació); què volem aconseguir? (objectius); com ho farem? (activitats); què necessitem? (recursos); quan ho farem? (calendari); quant ens costarà? (pressupost), etc.

És evident, però, que gairebé mai no ens cal plasmar d'una manera estructurada aquestes reflexions o la resposta a les preguntes; en tot cas, a vegades, i depenent de la importància del tema, podem arribar a fer un esquema o una relació d'activitats o tasques concretes, i això és tot. La nostra pròpia naturalesa ho fa innecessari, perquè disposem d'un cervell que guarda, processa, ordena, estructura i organitza tota la informació necessària per elaborar gairebé automàticament el projecte i, després, poder-lo dur a terme.

No succeeix el mateix, però, quan qui ha d'elaborar-lo és una entitat, una associació o un grup. Aleshores les coses no són tan senzilles. Una organització és un sistema en el qual conflueixen una gran quantitat d'interessos, prioritats, criteris, opinions, idees, necessitats, etc., i no existeixen mecanismes d'autoregulació automàtics que permetin la coherència global, per la qual cosa els programes, els projectes i les activitats s'han d'assegurar mitjançant instruments, mecanismes i metodologies formalitzades, conegudes i acceptades per la majoria.

Per què moltes associacions, especialment les petites, no elaboren habitualment els projectes per escrit i d'una manera estructurada? Potser per la manca d'hàbit de planificar i estructurar adequadament el treball de l'entitat; pel dèficit de coneixements i instruments, que fan que es cregui erròniament que és massa difícil; per la primacia de l'acció sobre la reflexió, que a vegades s'associa a burocratitzar la pròpia acció; per creure que s'introdueixen elements de gestió d'empresa incompatibles amb la naturalesa d'una entitat sense ànim de lucre...

Sigui quina sigui la raó, aquesta reticència esdevé un dels factors més problemàtics i que dificulten més el funcionament normal d'una organització. L'elaboració de projectes d'una manera sistemàtica i estructurada facilita la feina i estalvia temps, esforços i recursos. És, a més a més, un procés relativament senzill, que requereix sobretot voluntat i la convicció que és una eina molt útil per a la presa de decisions, per a la concreció pràctica de l'actuació de l'entitat i per assegurar el seguiment i l'avaluació de projectes, programes i activitats.

Un instrument que permet, sobretot, substituir l'atzar i la improvisació per l'organització i la racionalitat en l'acció. Els projectes exigeixen un sistema d'elaboració, amb un temps específic, uns actors concrets, una metodologia determinada i uns instruments que permetin deixar constància documental escrita del que es farà, qui el farà, com es farà, quan es farà, com s'avaluarà, etc. Només així les organitzacions podran desenvolupar la seva activitat amb eficàcia, eficiència i qualitat i podran establir els mecanismes d'avaluació que els permetin corregir errors i adaptar-se al canvi. És a dir, avançar en l'acompliment de la seva missió.

PART I EL PROJECTE. CONCEPTES BÀSICS

En aquesta primera part s'aporten alguns conceptes bàsics que fan referència al sentit que té el terme «projecte» i a la seva concreció pràctica : el guió memòria. A més, es fan alguns suggeriments previs a l'elaboració del projecte que poden facilitar la redacció dels continguts del guió.

Tot i que en el llenguatge col·loquial els termes «pla», «programa» i «projecte» es confonen moltes vegades i s'utilitzen indistintament, per als objectius d'aquest manual entenem el concepte de «projecte» de dues maneres:

- **D'una manera genèrica**, com una unitat d'acció específica, que expressa la intenció, el desig o el propòsit de fer quelcom, és a dir, l'avanç anticipat de les accions que cal portar a terme per assolir uns objectius concrets que actuïn sobre la situació de partença o la modifiquin.
- **En un procés de planificació**, aquesta unitat d'acció constitueix l'agrupació d'un conjunt d'elements, que pertany a una entitat de major dimensió, el programa, que al seu torn s'integra en una dimensió més global, el pla.

1 EL PROJECTE DINS DEL PROCÉS DE PLANIFICACIÓ

La planificació és un procés que cerca la utilització de procediments i tècniques per aconseguir una millor organització i una major racionalitat en l'acció i, d'aquesta manera, assolir determinats objectius. En un procés de planificació existeixen nivells diferents, que especifiquen els canvis, els efectes i els resultats concrets que es volen aconseguir per modificar una situació determinada.

1.1 El pla

Constitueix el nivell màxim d'estructuració i organització de l'acció. Estableix les grans prioritats, les estratègies, els objectius generals, les grans previsions pressupostàries, etc. Un pla expressa els efectes o els canvis generals que es volen assolir amb l'actuació.

Segons la dimensió i l'abast, que pot ser:

- Segons el territori, superestatal, estatal, autonòmic o local. Per exemple, Pla de serveis socials de La Rioja, Pla jove de Barcelona, Pla europeu de lluita contra l'atur, etc.
- Segons el sector sobre el qual actua, es pot referir a un sector de població o a un sector temàtic. Per exemple, Pla nacional contra les drogues, Pla de suport a la tercera edat, Pla d'atenció a la infància, etc.

Així mateix, la dimensió es pot referir a un àmbit més concret. Per exemple, Pla de qualitat de l'Ajuntament, Pla de foment de la lectura de la Conselleria d'Educació, Pla d'ocupació de CCOO, etc.

A més, el concepte de «pla» es pot referir a l'estratègia d'actuació global d'una institució, d'una organització, d'una entitat, d'un servei, d'un departament, etc. Per tant, podríem parlar del Pla d'actuació de l'associació de dones emprenedores o del Pla estratègic del Departament de Recursos Humans.

Els plans es plantegen a mitjà i llarg termini i es concretaran en un seguit de programes interrelacionats, amb uns objectius específics que asseguraran el compliment dels objectius més genèrics del pla.

1.2. Els programes

Els programes integren el conjunt d'accions que desenvolupen a la pràctica el pla. Impliquen el nivell mitjà o tàctic d'estructuració de l'acció, entre el nivell estratègic que defineix el pla i el nivell operatiu que assenyalaran els projectes.

El programa marca els objectius específics o, dit d'una altra manera, els canvis o els efectes específics que concretaran a la pràctica els efectes o els canvis genèrics inclosos en els objectius generals del pla del qual forma part.

El programa implica un nivell més alt de concreció de l'acció i una durada menor que la del pla. A més, el programa actua sobre un àmbit específic, en un territori determinat, en un termini més breu, sobre un sector de població o un sector temàtic específic, a partir de la detecció d'unes necessitats i amb uns recursos assignats. Per exemple, un pla de lluita contra l'atur podria contenir programes com aquests:

- *Programa de foment de l'autoocupació i la creació d'empresa*
- *Programa de qualificació professional per a majors de 45 anys*
- *Programa de formació i ocupació per a joves*
- *Programa d'inserció laboral de dones*
- *Etc.*

1.3. Els projectes

Els projectes constitueixen el conjunt d'accions interrelacionades que desenvolupen un programa.

Expressen el nivell operatiu del procés de planificació i defineixen l'actuació concreta que permeirà a la pràctica immediata aconseguir uns objectius operatius, amb uns resultats concrets que asseguraran l'assoliment dels canvis i els efectes que pretén definir el programa del qual forma part.

El projecte suposa el nivell màxim de concreció de l'acció i, per això, s'ha d'estructurar d'una manera detallada i preveient els diferents elements que són necessaris per poder assegurar l'assoliment d'uns resultats que siguin mesurables.

Per exemple, un programa de dinamització cultural per a joves que forma part d'un pla de joventut podria tenir aquests projectes:

- *Projecte d'activitats alternatives per a la nit*
- *Projecte de creació d'una coordinadora de grups musicals*
- *Projecte de foment de la lectura*
- *Projecte de suport per a joves creadors*
- *Etc.*

1.4. Les activitats

Els projectes es concreten en un conjunt d'activitats que aportaran uns productes i uns serveis determinats que asseguraran l'assoliment dels resultats concrets que es formulen amb els objectius operatius del projecte.

Les activitats es podrien considerar com el nivell productiu del procés de planificació, en el qual s'estipulen les actuacions específiques, l'assignació més detallada dels recursos materials i d'altres tipus, l'assignació específica dels recursos humans, etc.

Per exemple, un pla estratègic d'una associació podria estar integrat per diferents programes, com ara:

- *Programa de foment de la participació social*
- *Programa de difusió i coneixement de l'associació al barri*
- *Programa de finançament*
- *Etc.*

El programa de foment de la participació social podria estar integrat per diferents projectes:

- *Projecte de creació de comissions de treball*
- *Projecte de potenciació de l'Assemblea*
- *Projecte de formació dels socis*
- *Etc.*

El projecte de potenciació de l'Assemblea podria contenir aquestes activitats:

- *Creació d'un grup de treball per treballar el tema*
- *Enquesta d'opinió sobre l'Assemblea entre els socis*
- *Anàlisi i valoració de resultats*
- *Anàlisi i coneixement de la situació de l'Assemblea a les altres associacions del barri*
- *Campanya de difusió entre els socis*
- *Etc.*

1.5. Les tasques

El nivell directament executiu de la planificació estaria integrat per les tasques, que són les accions concretes que es desenvolupen per portar a terme les activitats.

A l'exemple anterior, l'activitat de la Campanya de difusió entre els socis podria incloure aquestes activitats:

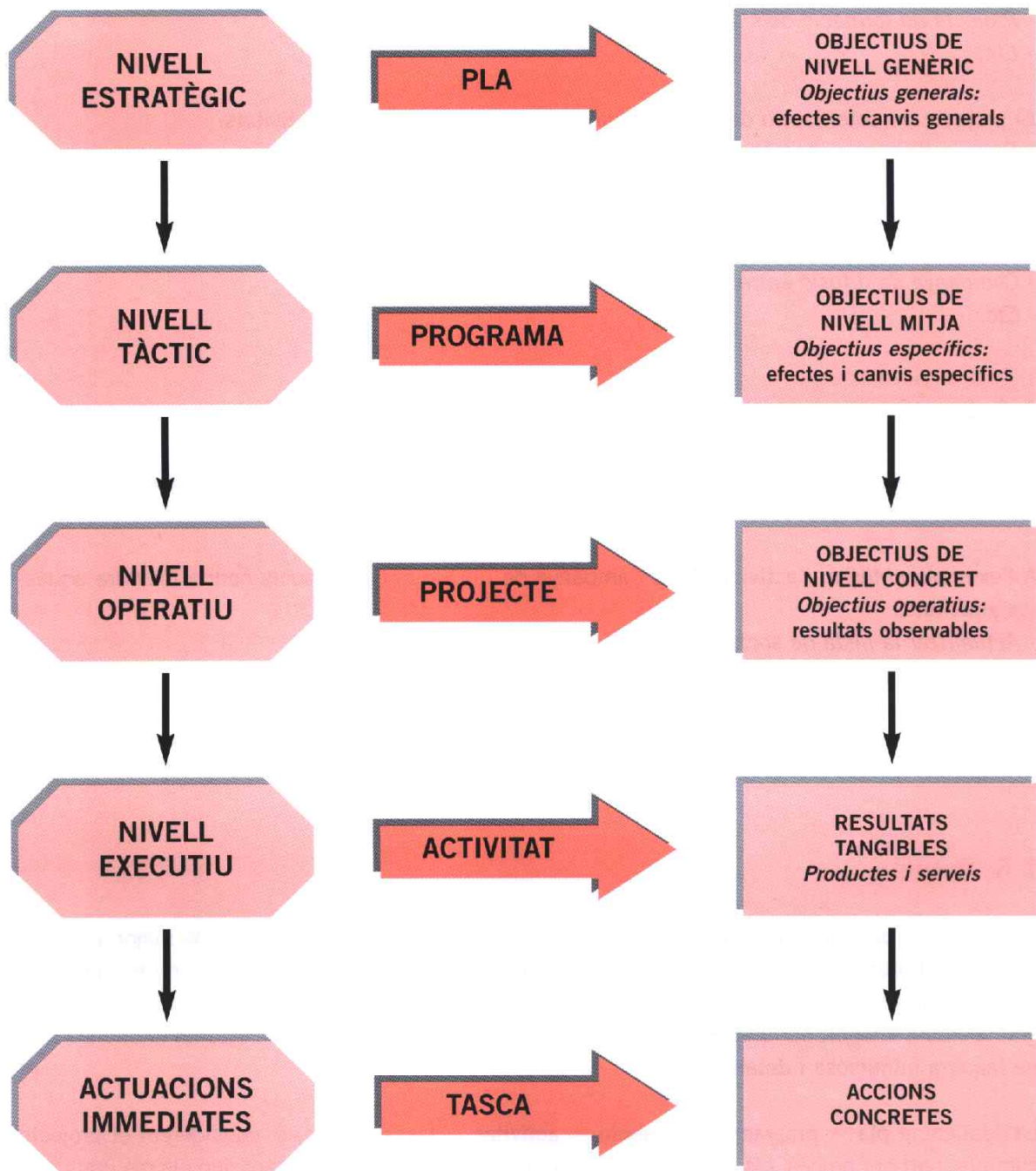
- *Actualitzar la llista de socis*
- *Cercar un dissenyador*
- *Dissenyar un fullet sobre la importància de l'Assemblea*
- *Enviar el fullet als socis*
- *Analitzar i avaluar els resultats de la tramesa*

1.6. Resum

En un procés de planificació s'estableixen diferents nivells d'actuació, que van de major a menor. Un pla tindrà uns objectius molt genèrics, que es concreten en un seguit de programes amb uns objectius una mica més concrets, tot i que encara no estarien totalment especificats. Cada programa estarà integrat per diferents projectes, els objectius dels quals sí que estaran enunciats d'una manera minuciosa i detallada.

La seqüència **pla → programa → projecte → activitat → tasca** fa que, si considerem el projecte com una part del procés, els seus objectius serien de tipus operatiu, i establirien els resultats mesurables i quantificables que s'haurien d'assolir. El programa del qual es deriva definiria els objectius específics, que indiquen els efectes o els canvis específics que es volen aconseguir. El pla establiria els objectius generals, que indiquen els canvis o els efectes més genèrics que es proposen amb la planificació.

El gràfic permet visualitzar els diferents nivells de la planificació amb els objectius corresponents.



Les activitats i les tasques concreten la planificació als nivells executius immediats i impliquen les accions reals que es porten a terme. És obvi que les activitats i les tasques es detallen en el moment d'elaborar els projectes i no es plantegen quan es formulen els diferents nivells de la planificació. Si s'han inclòs en el quadre ha estat per permetre una millor visualització del procés i per esquematitzar tots els nivells, des del més general fins al més concret.

2

EL PROJECTE COM A UNITAT D'ACCIÓ ESPECÍFICA

Certament, la majoria dels projectes desenvolupats per part de les entitats o els tècnics haurien de formar part de programes concrets que al seu torn desenvolupessin plans, però la realitat mostra que, encara que a poc a poc es va introduint, la planificació no és, ara com ara, una metodologia de treball assumida majoritàriament i, moltes vegades, els projectes es plantegen com a accions autònomes que comencen i finalitzen en si mateixes.

Per això, podem considerar funcionalment també els projectes com a «unitats d'acció específiques», que tenen sentit en si mateixes i que no estan obligatòriament vinculades a un procés de planificació i, per tant, no formen part d'un programa de referència ni el duen a terme. Un projecte així entès no és res més que l'avanç anticipat de les accions que s'han de portar a terme per aconseguir determinats objectius, i pot tenir dimensions diferents, més o menys grans, dins d'uns límits raonables, és clar. En aquest sentit, un projecte seria:

L'acció d'organitzar i estructurar un conjunt d'activitats i tasques

- A partir de l'anàlisi, el coneixement i el diagnòstic de la realitat
- En un període de temps delimitat i en una àrea, un sector o un àmbit definits
- Mitjançant unes tècniques i uns mètodes específics
- Utilitzant una sèrie de recursos concrets, tant humans com infraestructurals, materials, tècnics i financers

Que permeten assolir uns objectius que modifiquin una situació de pertinença determinada

El guió que es desenvolupa en les pàgines següents hauria de servir, doncs, tant per elaborar un projecte que formés part d'un programa com per fer-ho amb un projecte determinat sense relació amb nivells de planificació superiors. En ambdós casos, un projecte implica una actuació específica, que es desenvolupa en un temps concret i delimitat, que està directament vinculada a una acció immediata i que busca uns resultats mesurables que permetin assolir uns objectius que modifiquin una realitat.

3 ELS CONTINGUTS DEL PROJECTE: EL GUIÓ MEMÒRIA

Un projecte és quelcom més que una simple declaració d'intencions. El projecte s'elabora per desenvolupar-lo a la pràctica, i això implica que cal pensar molt bé quins han de ser els aspectes que cal preveure i els continguts concrets que abraçaran tots els nivells. Per fer-ho, cal plantejar-se un seguit de preguntes a que es tractarà de donar-hi resposta i que ens permetran tenir en compte tots els elements del projecte i disposar d'una visió global de tot allò que volem aconseguir.

Cada pregunta expressa un aspecte concret del projecte, i totes juntes constitueixen el **guió memòria**, que constarà d'una sèrie de dades **identificatives** i altres de **descriptives**, que haurem d'emplenar amb tota cura abans d'iniciar les accions que permetran desenvolupar-lo a la pràctica. Les dades descriptives responen a les diferents preguntes i són les que figuren en el quadre.

DADES DESCRIPTIVES DEL PROJECTE	
COM s'identificarà?	→ Denominació
QUÈ es vol fer?	→ Descripció general
PER QUÈ es vol fer?	→ Justificació
ON s'inscriu?	→ Marc de referència
A QUI s'adreça?	→ Destinataris
ON es desenvoluparà?	→ Ubicació i cobertura
QUÈ es vol aconseguir?	→ Objectius
COM s'assoliran els objectius?	→ Activitats i tasques
QUAN es farà?	→ Calendari
DE QUINA manera es farà?	→ Organització i metodologia
AMB què es farà?	→ Recursos
QUANT costarà?	→ Finançament i pressupost
COM es donarà a conèixer?	→ Promoció i publicitat
COM es valorarà?	→ Sistemes d'avaluació

El guió memòria inclourà a més les **dades identificatives**, que donen la informació bàsica sobre qui elabora el projecte, qui n'és el responsable i la institució, el servei, el departament, l'associació, l'entitat, etc., que el promou.

Les dades que figuren en el quadre són les bàsiques que permeten identificar el projecte.

DADES IDENTIFICATIVES	
DADES DE L'ENTITAT	DADES DEL PROJECTE
Nom	Denominació
Municipi	Sector temàtic
Adreça completa	Sector de població
Telèfon, Fax i e-mail	Àmbit territorial
Número de registre	Nom del responsable
NIF	Data d'elaboració
Personalitat jurídica	Adreça completa
Sector temàtic on actua	Telèfon, Fax i e-mail
Sector de població on actua	Funció/càrrec a l'entitat
Àmbit territorial d'actuació	Nom dels autors
Antiguitat	Funció/càrrec a l'entitat
Nom del responsable	etc.
Adreça	
Telèfon, Fax i e-mail	
Càrrec o funció	
etc.	

Nota: tot i que el nom del projecte és una dada identificativa, figura com a dada descriptiva perquè pot incorporar més elements que no pas el simple nom (vegeu-ne l'apartat corresponent).

Les dades identificatives variaran qualitativament i quantitativament segons que el projecte es presenti o no a una instància externa o es desenvolupi internament.

- Si el projecte es pensa presentar a una instància externa, les dades sol·licitades poden variar depenent de les exigències del lloc de presentació.
- Per tant, en determinades ocasions es poden sol·licitar més dades de l'entitat, com ara el nombre de socis, la memòria d'activitats, etc.
- Si no es pensa presentar, no cal especificar les dades de l'entitat i només cal fer-ho amb les que fan referència al projecte.

Com ja s'ha assenyalat, les dades identificatives i les descriptives constitueixen el **guió memòria del projecte**, que tindrà aquests continguts:

GUIÓ MEMÒRIA DEL PROJECTE

1. DADES IDENTIFICATIVES

- 1.1. Dades de l'associació, l'entitat, etc., que presenta el projecte
- 1.2. Dades del responsable de l'associació, l'entitat, etc.
- 1.3. Dades dels autors del projecte
- 1.4. Dades del responsable del projecte

2. DADES DESCRIPTIVES

- 2.1. Denominació
- 2.2. Descripció general
- 2.3. Justificació
- 2.4. Marc de referència
- 2.5. Destinataris
- 2.6. Ubicació i cobertura
- 2.7. Objectius
 - 2.7.1. Generals
 - 2.7.2. Específics
 - 2.7.3. Operatius
- 2.8. Activitats i calendari
- 2.9. Organització, funcionament i metodologia
- 2.10. Promoció i publicitat
- 2.11. Recursos
 - 2.11.1. Materials
 - 2.11.2. Infraestructures i equipaments
 - 2.11.3. Tècnics
 - 2.11.4. Humans
- 2.12. Recursos econòmics. Pressupost
- 2.14. Mecanismes i sistemes d'avaluació

Aquests continguts inclouen pràcticament tots els aspectes que s'han de tenir en compte a l'hora d'elaborar un projecte. Si el projecte es presenta a una instància externa, és possible que se sol·liciti alguna informació que no consti en aquest guió, i que normalment fa referència als interessos concrets del lloc on es presenta o a la normativa que regula la presentació.

4 RECOMANACIONS ABANS D'EMPLENAR EL GUIÓ

Abans d'emplenar el guió, cal tenir en compte un seguit d'aspectes que poden ajudar a fer-ne més fàcil l'elaboració i que es resumeixen en els següents punts:

Analitzar en profunditat els requisits previs

- Si el projecte es vol presentar a una subvenció o a un ajut, cal conèixer a fons tots els requisits i les condicions que es demanen.
- Si el projecte respon a un encàrrec concret, cal tenir ben clar quina és la demanda a tots els àmbits.

Disposar de tota la informació

- Convé recopilar prèviament totes les dades que després serviran per donar resposta als diferents continguts del guió.
- És imprescindible conèixer especialment els recursos de què es disposa, tant els econòmics com els materials, els humans, els tècnics, els infraestructurals, etc.
- Cal disposar de totes les dades, els indicadors, els coneixements, la informació, etc., que ens permetin de conèixer a fons la situació de partença que motiva el projecte.

Planificar-ne l'elaboració

- És necessari establir un termini concret per elaborar el projecte i un horari específic per fer-ho, com també disposar d'un lloc concret on fer-ho.
- Convé que estigui elaborat totalment almenys dues setmanes abans de la data establerta per fer-lo arribar, per evitar les presses d'última hora.

Elaborar-lo en equip

- Han de participar activament en la seva elaboració tots els que posteriorment seran responsables de l'execució pràctica del projecte.
- L'equip s'ha d'organitzar específicament per a l'elaboració del projecte definint les funcions i les tasques concretes que han de desenvolupar els diferents membres.

Plantejar-lo sempre amb realisme

- Un projecte implica sempre el nivell operatiu de l'acció, per la qual cosa cal defugir de formulacions teòriques, maximalistes i irrealistes.
- S'ha d'elaborar pensant sempre en la viabilitat, la coherència, l'adequació als recursos disponibles i, sobretot, la possibilitat raonable d'assolir els objectius que es proposin.

Tenir cura dels continguts

- Els continguts dels diferents punts del guió han de ser clars, concisos i concrets. Cal evitar les grans formulacions teòriques, la «literatura» i les divagacions.
- S'han d'evitar les reiteracions i s'ha de procurar que els continguts siguin creïbles i estiguin ben fonamentats. Cal recordar que qui valorarà el projecte serà un expert.

Emplenar tots els punts

- Tots els punts del guió són importants. Si, per alguna raó, algun dels punts no es pot emplenar, cal indicar clarament el motiu que ho impedeix.
- Cada punt ha d'incorporar només els aspectes essencials. Si es vol ampliar el contingut, es pot afegir la informació complementària en un annex que s'acompanyarà al projecte.

Unificar la redacció i tenir-ne cura

- Encara que en l'elaboració del projecte participen els diferents membres de l'equip que el desenvoluparan, cal que la redacció final sigui uniforme.
- Per això, cal encomanar al membre de l'equip més capacitats per fer-ho que se n'ocupi. Fins i tot, si cal, es pot plantejar la necessitat de recórrer a ajut extern.

Fer una bona presentació formal

- Una mala presentació condiona els continguts i és un element negatiu que no predisposa a la lectura del projecte.
- Cal procurar que el format sigui atractiu, que faciliti la comunicació i que incorpori grafismes i altres recursos que facin atractiva la lectura del projecte.

PART II ELS CONTINGUTS DEL PROJECTE

Aquesta segona part desenvolupa els continguts de les diferents **dades descriptives** del projecte. En cada apartat es fa un breu comentari sobre els continguts bàsics, s'aporten algunes recomanacions que poden ser útils i s'exposen alguns exemples que poden servir com a referent per emplenar el guió.

S'ha obviat qualsevol referència a les **dades identificatives**, perquè s'ha pensat que normalment no presenten cap dificultat i que depenen del tipus de projecte i de la destinació que se li pensa donar.

1 DENOMINACIÓ. COM S'IDENTIFICARÀ EL PROJECTE?

1.1. Continguts bàsics

El nom del projecte és més una dada identificativa que no pas una dada descriptiva. El fet que s'hagi inclòs en aquest apartat obeeix al fet que pot tenir elements que ultrapassen la mera identificació i una funcionalitat més gran. El nom és el DNI del projecte, la identificació que permet conèixer-lo en qualsevol moment i situació, i aquí rau la seva importància, sobretot si es pensa donar-li una difusió àmplia entre la població i es vol promocionar a través dels mitjans de comunicació o per altres vies.

En aquest cas, cal buscar un **lema, una frase breu**, que sigui, si és possible, impactant i suggeridor, que manifesti en sentit figurat el contingut bàsic de l'acció que simbolitza el projecte. El lema es pot acompanyar amb un logotip que complementi la denominació. Tot el conjunt compon la **identitat visual del projecte**, que fa les funcions següents:

- **Identificació**, per reconèixer el projecte i a qui pertany
- **Diferenciació**, per distingir-lo d'altres que actuïn en àmbits similars
- **Memòria**, per assegurar que la identitat visual roman
- **Associació**, per assegurar la vinculació de la identitat visual i el contingut del projecte

1.2. Recomanacions

A l'hora de redactar aquest punt caldria tenir en compte aquests aspectes:

- El nom ha de ser breu, clar i directe.
- L'elecció del nom requereix pensar en els continguts i en els objectius fonamentals del projecte.
- Si l'organització, l'entitat, etc., que desenvolupa el projecte disposa d'una imatge corporativa, convé associar-la si és possible amb la identitat visual del projecte.
- Es poden portar els suggeriments d'altres persones alienes al projecte i requerir el suport d'experts.
- La tria del nom i del logotip s'ha de fer en una sessió específica per part de tot l'equip del projecte i amb una metodologia adequada.
- La imatge del projecte s'ha de traslladar a la documentació, els informes, etc., que generi el seu desenvolupament pràctic i a tota la publicitat i la promoció que se li doni.

1.3. Exemples

Projectes amb lema

- «No estàs sol», projecte d'ajut a domicili per a la tercera edat
- «Tots som animals», projecte de defensa dels drets dels gossos
- «Ironrock», projecte de festival de música heavy

Projectes sense lema

- **Projecte de recerca de les arrels històriques del barri ...**
Associació per a la Defensa de la Identitat del Barri (ADIBA)
- **Projecte de millora de la qualitat del servei...**
Servei de Participació Ciutadana de l'Ajuntament de...
- **Projecte de creació d'un espai de dansa**

2 DESCRIPCIÓ GENERAL. COM ES POT RESUMIR EL PROJECTE?

2.1. Continguts bàsics

Aquest punt constitueix la **presentació** del projecte. És el primer punt i permet que el lector en tingui una idea aproximada. És un resum general, que exposa les idees fonamentals, els aspectes més innovadors i, en general, tot allò que pugui despertar l'interès per continuar llegint el projecte; cal tenir en compte que la primera impressió és moltes vegades determinant.

La descripció ha de tenir una **extensió màxima d'unes dues-centes paraules**, i ha de contenir una breu referència als aspectes següents:

- Les raons que motiven el projecte
- Les característiques de la situació o del problema de partença
- Els objectius bàsics i les activitats que s'hi desenvoluparan
- Els destinataris, amb els aspectes bàsics del perfil
- El marc de referència del projecte

2.2. Recomanacions

Els aspectes que cal tenir en compte s'expressen a continuació:

- Redactar-lo d'una manera àgil, concreta i procurant evitar els elements superflus. La redacció hauria de despertar l'interès del lector i fer que tingués una idea general d'allò que es pretén.
- S'ha de fer una referència explícita i ben resumida dels continguts bàsics del punt: algun aspecte significatiu de l'entitat, l'associació, etc., que l'ha elaborat, la justificació, el marc de referència, els objectius fonamentals, les activitats, els destinataris i la ubicació del projecte.
- Si el projecte té algun element o aspecte innovador, cal destacar-ho especialment.
- L'extensió màxima ha de ser d'unes dues-centes paraules.

2.3. Exemples

«LES ARRELS COMUNES: SIS CULTURES, UNA CULTURA» I Festival de la Cultura Mediterrània. Projecte de l'Associació...

La finalitat de la nostra associació és la recerca i la difusió de la cultura popular de la Mediterrània. Ja fa cinc anys que duem a terme un treball sistemàtic d'investigació i recuperació del folklore i les tradicions populars, per a la qual cosa hem establert relacions amb grups similars al nostre de sis països riberencs.

Fruit de la nostra tasca i de la col·laboració amb aquests països és l'organització del I Festival de la Cultura de la Mediterrània, que tindrà lloc a..., amb una durada de tres dies, i en el qual es podrà veure l'actuació de nou grups de ball i dansa. El festival no serà competitiu, i preveiem una participació aproximada de 3.000 persones.

Paral·lelament es desenvoluparan un seguit d'activitats, com ara el seminari «La diversitat és la cultura», tallers sobre el folklore mediterrani, debats, etc., i un dinar popular amb degustació de menjars tradicionals dels diversos països, que acabarà en una gran festa amb ball. A més, es realitzarà l'acte de constitució formal de la Federació d'Entitats de Cultures Populars de la Mediterrània i s'inaugurarà la pàgina web ja dissenyada. (200 paraules)

3 JUSTIFICACIÓ. PER QUÈ ES FA EL PROJECTE?

3.1. Continguts bàsics

La justificació expressa **les raons fonamentals que motiven i argumenten el projecte**. Tots els projectes, independentment de la seva complexitat o importància, obeeixen a alguna causa, tracten de donar resposta a una situació determinada, és a dir, sempre tenen una justificació concreta.

La justificació és un dels elements més importants d'un projecte, i ha de permetre al lector o a qui el valora comprovar que està suficientment fonamentat, que es coneix la situació de partença i que se n'ha fet un diagnòstic acurat. La situació inicial pot ser enormement variada: una necessitat social no satisfeta, la millora d'un sector o un servei determinats, la resposta a una demanda explícita, la satisfacció d'una reivindicació, la realització d'una activitat lúdica, etc.

La justificació implica —sobretot en els projectes socials— **l'avaluació de les necessitats**, que comporta, en primer lloc, saber i poder identificar el problema i després analitzar-lo per copsar-ne la magnitud, la importància, les raons que el motiven, els sectors de població els quals afecta, etc. La justificació **es pot assimilar a la fase de diagnòstic**, en la qual es detecta el problema o la necessitat, s'analitza la situació i s'argumenta raonablement la resposta que es pretén donar.

La complexitat i l'abast de justificació dependrà del tipus de projecte. No és el mateix, per exemple, justificar un projecte d'ajut a dones immigrants o de lluita contra la sida que la realització d'una festa per commemorar una efemèride concreta o argumentar la importància de reestructurar un servei determinat. Els aspectes que cal tenir en compte a l'hora de justificar el projecte figuren en el quadre.

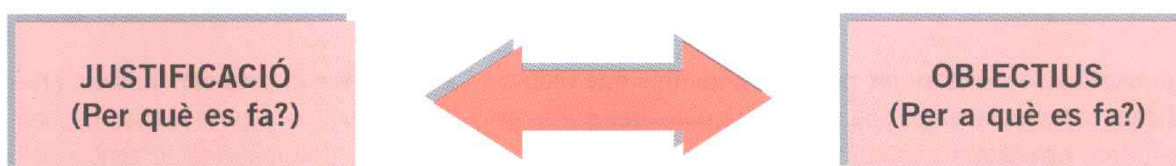
Continguts bàsics de la justificació

- L'exposició del problema o la situació de partença
- L'anàlisi de les causes i de les conseqüències que provoca
- Els indicadors, quantitatius i qualitatius, que expressen la situació de partença
- Les raons per les quals l'actuació es considera necessària i el nivell de prioritat
- L'argumentació de la viabilitat i la coherència per les quals el projecte ofereix una alternativa adequada
- Les referències a altres actuacions o altres projectes que es coneguin i s'hagin desenvolupat per solucionar situacions similars
- Les referències bibliogràfiques, si cal
- Si s'escau, la normativa o la legislació que afecta el problema
- La capacitat de l'associació, l'entitat, etc., per donar una resposta a la situació

Una bona justificació del projecte ha de poder explicar quina és la importància o la prioritat del problema i la situació per a la qual es busca una resposta i, a més, perquè es considera que l'alternativa que ofereix el projecte és la més adequada.

Moltes vegades a la justificació s'hi inclouen erròniament els objectius, i no és correcte. Els objectius indiquen de quina manera es vol donar resposta a una situació determinada, què es vol aconseguir, a partir del coneixement, l'anàlisi i el diagnòstic d'una realitat, que serveixen per justificar l'actuació. És a dir, la justificació assenyalava **per què es fa** i els objectius, **per a què es fa**.

NO S'HA DE CONFONDRE LA JUSTIFICACIÓ AMB ELS OBJECTIUS



3.2. Recomanacions

- Cal evitar els continguts genèrics. Ha d'estar ben redactat, d'una manera clara i concreta.
- Convé estructurar el text d'una manera seqüencial, amb els continguts degudament ordenats i separats. Si cal, es pot posar un subtítol en cadascuna de les parts.
- Quan es cregui necessari es pot incloure un gran nombre de dades o ampliar els aspectes determinats; es poden incorporar en un annex els aspectes que, malgrat que es consideren necessaris, no són fonamentals.
- És interessant incloure indicadors qualitius i quantitius que demostrin objectivament la necessitat de l'actuació.
- És important especificar amb claredat quina és la importància o la prioritat del problema o la situació i per què es pensa que l'alternativa que ofereix el projecte és l'adequada per donar-hi resposta.

3.3. Exemples

«ENCARA HI HA FEINA». Projecte d'inserció per a aturats més grans de 45 anys, de l'Associació de Lluita contra l'Atur de...

El 68 % del total de la població més gran de 45 anys (830 persones) del barri de... es troba a l'atur. El 75 % ho són de llarga durada, amb una mitjana de 3,4 anys a l'atur, la qual cosa dificulta encara més les seves possibilitats per incorporar-se al mercat de treball i genera greus problemes de tipus personal, familiar i social.

A més, el 65 % dels aturats són dones, cosa que suposa un factor afegit de dificultat. A més, la cronicitat de la situació es veu agreujada perquè la majoria dels aturats tenen una formació acadèmica escassa i grans dificultats per redefinir un itinerari laboral que els capaciți en nous sectors d'activitat.

El mercat de treball actual és excloent i selectiu i els recursos públics actuals no estan dissenyats per a perfils com els de la població a la qual s'adreça el projecte, que requereix un model específic que tingui en compte diferents etapes (prelaboral, formativa, laboral...) per construir un itinerari adaptat a les seves característiques i necessitats.

La nostra associació fa set anys que treballa dins de l'àmbit sociolaboral i ha portat a terme diferents actuacions adreçades a col·lectius amb dificultats especials, sobretot joves i dones, amb models i metodologies pròpies, basades en l'atenció individualitzada i grupal, en la complementarietat del treball social i el laboral, en l'estructuració de recursos d'inserció, i en un treball sistemàtic de reforç de la resposta i el compromís personals per solucionar els problemes i pactar un itinerari individualitzat.

L'associació disposa de suficient infraestructura i prou recursos, tant materials com tècnics i humans, per poder donar una resposta adequada al problema i assegurar la viabilitat del projecte, que considerem prioritari, perquè aquesta situació està provocant un clima greu de deteriorament de la convivència al barri i un seguit de problemes que dificulten la cohesió social.

4

MARC DE REFERÈNCIA. ON S'INSCRIU EL PROJECTE?

4.1. Conceptes bàsics

El marc de referència és el context o el lloc específic on s'ubica el projecte. Teòricament, la majoria dels projectes haurien de ser dependents o estar integrats en un marc referencial superior, sobretot els projectes elaborats per organitzacions en general i, més concretament, per associacions i entitats. Semblaria lògic pensar que, quan una associació realitza un projecte, obeeix a una estratègia determinada, a un programa de més abast, a un pla d'actuació, a unes línies estratègiques d'actuació, a la missió, etc.

La realitat, però, desmenteix habitualment aquesta hipòtesi i moltes vegades els projectes es plantegen com si fossin **unitats d'acció en si mateixes**, aparentment desvinculades d'altres àmbits d'actuació de la mateixa organització. Certament, poden existir projectes sense una vinculació orgànica o estructural, però haurien de ser pocs.

Per això, quan es formula el projecte és molt important indicar amb claredat si pertany a una unitat superior, la desenvolupa o si és coherent amb alguna determinació específica adoptada prèviament. I això tindrà una importància clau a l'hora de concretar els objectius del projecte; si, per exemple, forma part d'un programa, els objectius hauran de dependre estretament del programa en qüestió i el projecte s'haurà de formular tenint molt presents aquests objectius.

Marc de referència

- Un projecte que pertany a un programa, i aquest programa a un pla
- Un projecte dins d'un programa pilot
- Un projecte dins d'un conveni amb una Administració
- Un projecte dins d'un programa anual d'una entitat, un servei, etc.
- Un projecte conjunt amb altres entitats, serveis, etc.
- Un projecte que respon a un encàrrec concret
- Un projecte que concreta un procés de planificació estratègica
- Etc.

4.2. Recomanacions

- Cal escriure el nom sencer del programa, el lloc, l'àmbit, la línia estratègica, etc., del qual depèn el projecte.
- Si no té una denominació definida, és important descriure breument les raons per les quals el projecte en depèn.
- S'ha d'assenyalar amb claredat quins són els objectius del programa, el lloc o l'àmbit d'on depèn.

4.3. Exemples

PROJECTE DE CREACIÓ D'UN CONSELL DE COMERÇ

Ajuntament de...

El projecte desenvolupa a la pràctica una de les línies estratègiques del pla d'actuació municipal per a aquest mandat, que assenyala literalment com un dels objectius «la creació, el foment i la consolidació dels òrgans que afavoreixin i facilitin la participació de les entitats i permetin establir marcs de cooperació entre l'Ajuntament i el moviment ciutadà en els diferents sectors i àmbits».

PROJECTE DE MILLORA DE LA INFORMACIÓ I DE LA COMUNICACIÓ

Associació...

Com a conseqüència de la planificació estratègica desenvolupada fa quatre mesos a l'Associació, es va detectar en l'anàlisi interna que un dels factors més negatius i que més dificultava una participació efectiva era el funcionament deficient dels circuits d'informació i comunicació. Per això, es va decidir elaborar el present projecte, com una actuació prioritària per a aquest any.

5 DESTINATARIS. A QUI S'ADREÇA EL PROJECTE?

5.1. Conceptes bàsics

5.1.1. Els destinataris

Els destinataris o la «**població diana**» són, òbviament, els receptors directes del projecte. Poden ser persones físiques considerades individualment, o grups, col·lectius específics, etc. A més, els projectes poden tenir com a destinataris directes persones jurídiques (associacions, entitats, organitzacions, institucions, serveis, etc.), infraestructures i equipaments, com ara locals, instal·lacions, etc., i, fins i tot, normes o procediments, etc.

Quan un projecte s'adreça a la modificació de l'actuació o a la situació d'un servei, d'un equipament, d'una organització, etc., per poder atendre millor els usuaris podem considerar-lo com un **projecte instrumental**; per exemple, projectes de millora dels sistemes de seguiment i avaluació, de formació de quadres, de modificacions de les estructures d'organització i coordinació, de recerca, de qualitat, etc.

Els destinataris directes en aquests tipus de projectes serien el personal de les organitzacions o determinats procediments necessaris per assolir els objectius, i els **destinataris indirectes** serien els usuaris del servei o l'organització que sigui. Els destinataris indirectes seran, doncs, aquells en qui repercuteix en darrera instància un projecte, tot i que formalment no s'adreça directament a ells.

5.1.2. El perfil dels destinataris

El **perfil** dels destinataris directes està format per les **característiques qualitatives** específiques o les variables que els identifiquen com a població diana del projecte, com ara l'edat, el sexe, l'estat civil, la situació econòmica, la situació laboral, el nivell d'estudis, les problemàtiques concretes, si cal, etc. El perfil dependrà del tipus de projecte.

5.1.3. El nombre de destinataris

El nombre de destinataris concreta el **nivell quantitatiu**. El nombre de **destinataris reals** indica el dels que satisfan el perfil de la població diana i reben efectivament el projecte. El nombre de **destinataris potencials** assenyalen el de tots els que tenen un perfil similar al de la població diana i que, per tant, en teoria serien susceptibles de rebre el projecte, però no en són destinataris.

5.1.4. La cobertura, les fonts i la localització

La diferència entre el nombre de destinataris potencials i el dels reals ens donarà la **cobertura**, o el percentatge dels destinataris als quals arribarà el projecte efectivament. Les **fonts** són els llocs d'on procedeixen les dades que quantifiquen el nombre de destinataris, tant els reals com els potencials. Poden ser pròpies o externes. Quan no existeixen fonts, o no es coneixen, les

dades que s'indiquin en el projecte seran **dades estimatives**. La **procedència i/o la localització** expressen el lloc d'origen o on s'ubiquen els destinataris.

5.1.5. Els destinataris que no siguin persones físiques

Si els destinataris són **persones jurídiques**, per exemple, associacions, serveis o altres, igualment cal definir-ne les característiques del perfil, el nombre potencial i real i la localització, la procedència o la ubicació.

5.2. Recomanacions

- Cal posar sempre el nombre dels destinataris. Si no se sap, s'ha d'indicar el nombre estimatiu o aproximat.
- Cal assenyalar el nombre aproximat o estimatiu dels destinataris indirectes i el seu perfil bàsic, quan existeixin i es consideri que són importants per al projecte.
- És important especificar totes les dades del perfil que siguin necessàries per definir la població diana.
- S'han d'indicar igualment els trets definitoris del perfil dels destinataris quan no es tracti de persones.
- Cal expressar la procedència, la ubicació o l'àmbit dels destinataris si és una condició o una característica del perfil.
- Convé indicar si les fonts d'on s'han extret les dades numèriques són pròpies o d'una altra procedència.

5.3. Exemples

PROJECTE 1: «ENCARA HI HA FEINA»

Projecte d'inserció laboral per a aturats més grans de 45 anys

Associació...

Perfil

Persones:

- Més grans de 45 anys, amb més de dos anys a l'atur, inscrites o no a l'OTG
- Usuàries dels serveis socials de l'Ajuntament o d'una entitat o una associació del barri
- Amb càrregues familiars i uns ingressos anuals familiars de menys de 5.000 euros

Procedència

Residents al barri, almenys des de fa dos anys

Nombre i cobertura

- Reals (població diana): 216
- Potencials: 800
- Cobertura del 27 % sobre el total dels potencials

Fonts de les dades

- OTG, Associació X, Associació Y, Serveis Socials de l'Ajuntament i fonts pròpies

PROJECTE 2: PROJECTE DE FORMACIÓ DE COOPERANTS D'UNA ONG

Associació...

Destinatari directes

Perfil:

- Cooperants de l'ONG
- Més grans de 25 anys
- Sense experiència de treball real previ

Procedència:

De les delegacions de l'ONG a Catalunya

Nombre i cobertura

- Real (població diana): 65
- Potencial: 130
- Cobertura del 50 % del nombre dels potencials

Fonts de les dades

Fonts de la mateixa ONG

Destinatari indirectes

Serien els participants en els diferents projectes de desenvolupament que l'ONG es planteja portar a terme en els propers tres anys: cinc a Amèrica Llatina i sis a l'Àfrica.

6

UBICACIÓ I ZONA D'INFLUÈNCIA. ON ES DESENVOLUPARÀ EL PROJECTE?

6.1. Conceptes bàsics

«Ubicació» i «zona d'influència» (o **cobertura**) són dos conceptes que fan referència al lloc o els llocs concrets on es desenvolupa el projecte i a les zones que, tot i que es troben més o menys allunyades del lloc, estan influenciades d'una manera significativa pel desenvolupament del projecte i, sobretot, pels seus resultats o les transformacions que se'n deriven a diverses escales.

Certament, un projecte pot tenir una localització física concreta i cap cobertura important, però en molts casos sí que existeix i convé indicar-la expressament, per exemple, en el cas de prestació d'un servei.

El projecte es pot ubicar en un lloc determinat o en una àrea concreta i es pot desenvolupar en llocs subsidiaris o complementaris; igualment, convé especificar-los de la manera més exacta que es pugui. Així mateix, es pot desenvolupar en adreces diferents, etc.

No cal especificar exactament on es desenvoluparà cadascuna de les activitats que es realitzaran per assolir els objectius. Els conceptes «ubicació» i «zona d'influència» al·ludeixen a la ubicació general del projecte, a l'espai físic on es portarà a terme en sentit global.

6.2. Recomanacions

- S'ha d'indicar l'adreça concreta del lloc o els llocs on es desenvoluparà el projecte.
- Convé assenyalar clarament quina és la zona d'influència, si existeix.
- És important incorporar un croquis, un mapa o un plànol, tant de la localització com de la cobertura, si d'aquesta manera es facilita la localització de la ubicació i de la zona d'influència.

6.3. Exemples

PROJECTE 1: Projecte de rescat de les arrels històriques de la comarca de... Associació d'Amics de l'Arqueologia de...

Ubicació

- Seu central: local de l'associació, carrer... del poble de...
- Treball de camp: poble de... i poble de... (vegeu la localització concreta al plànol adjunt)

Zona d'influència

Tota la comarca de...

PROJECTE 2: Projecte de creació del Centre d'Atenció a Immigrants al barri de... Associació per la no-Discriminació de...

Ubicació

- Local de l'associació: carrer... núm. ... codi postal...
- Seu del centre: carrer... núm. ... codi postal...

Zona d'influència

- Influència màxima: districte X
- Influència mitjana: districtes limítrofs amb el districte X (vegeu plànol)

7 OBJECTIUS. QUÈ ES VOL ACONSEGUIR AMB EL PROJECTE?

7.1. Conceptes bàsics

Aquest apartat requereix un aprofundiment més accentuat, ja que és probablement el punt que més condiona la viabilitat d'un projecte i que presenta més dificultats a l'hora d'elaborar-lo. Els objectius s'hauran de formular amb molt de compte i amb el coneixement previ de la realitat i l'anàlisi acurada de la situació que es pretén modificar, i, sobretot, coneixent molt bé els recursos disponibles.

7.1.1. Concepte d'"objectiu"

Els objectius constitueixen l'element primordial, l'eix sobre el qual giren els altres aspectes d'un projecte. Indiquen allò que es vol aconseguir o els efectes i els resultats que s'esperen quan es planteja un projecte per modificar una determinada situació de partença.

Expressen, a nivells de concreció diferents, les accions que es desenvoluparan per donar aquesta resposta.

En resum, els objectius indiquen:



OBJECTIUS

- Què pretenem fer?
- Quins canvis volem aconseguir en la situació o el problema sobre els quals actua el projecte?
- On volem arribar, quins efectes i resultats volem assolir?
- Quina és la situació o l'objectiu als quals es tracta d'arribar?

Es podria dir que la viabilitat d'un projecte depèn bàsicament de la formulació correcta dels objectius. Per això, han de ser:

- **Coherents:** han d'estar d'acord amb la missió i les finalitats de l'organització, la institució o el grup d'on surt el projecte.
- **Viables i realistes:** que es puguin portar a terme.
- **Motivadors:** orientats sempre cap a l'acció real i pràctica.
- **Participatius:** elaborats, coneguts i acceptats per tots els que desenvoluparan concretament el projecte i per l'organització, la institució, el grup, etc., que el promou.
- **Adaptats als recursos:** coherents amb les disponibilitats reals a tots els nivells.
- **Avaluables:** és a dir, que es puguin mesurar per saber si s'han assolit o no.

7.1.2. Els objectius segons el nivell de planificació

Els objectius són diferents i depenen del major o menor nivell de concreció amb què es formulin. El nivell de concreció dependrà del **nivell de planificació** del qual es parteix. La concreció es pot establir a tres nivells, de menys a més. Per tant, hi hauria, en general, tres tipus d'objectius:

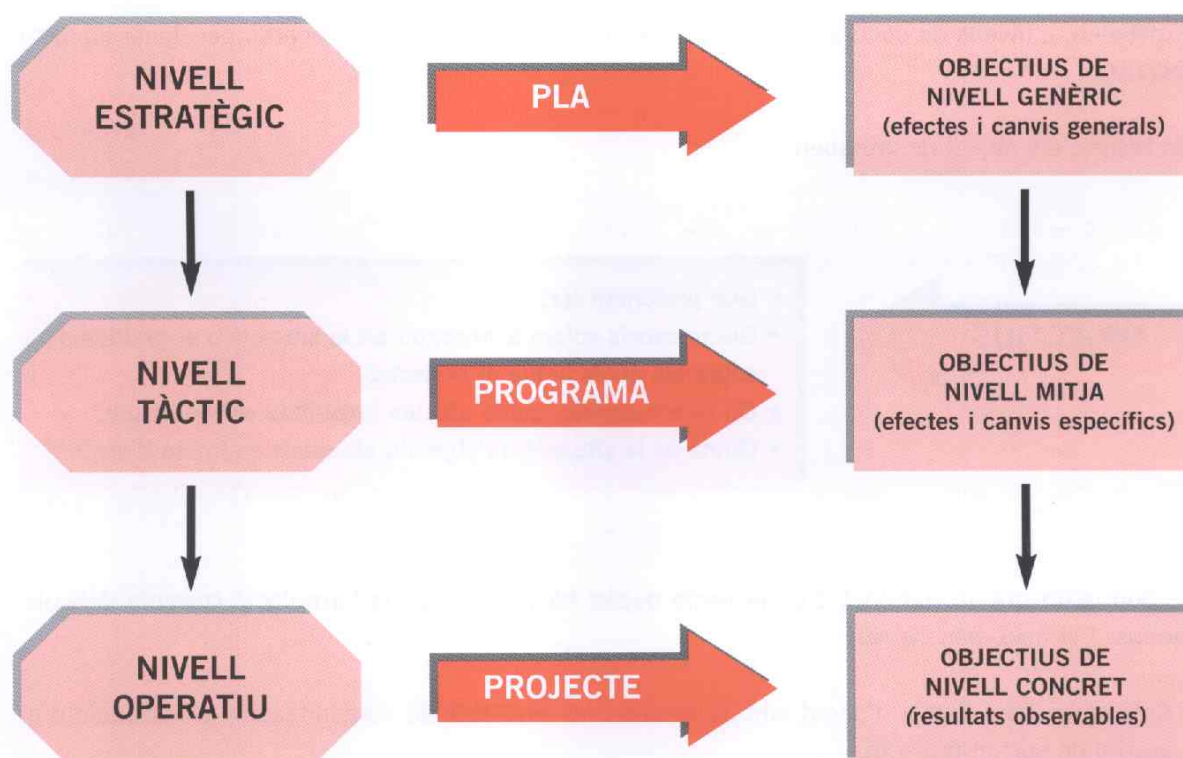
- De **nivell genèric**, que expressen **canvis o efectes** genèrics o globals.
- De **nivell mitjà**, que expressen **canvis o efectes** més concrets.
- De **nivell concret**, que expressen **resultats concrets** i mesurables.

Ja s'havien descrit els diferents nivells de la planificació en la primera part, quan se situava el projecte com una part d'un programa en el procés de planificació.

Recordant el que allí es manifestava, un **pla** tindrà uns objectius molt genèrics, que es concreten en un seguit de **programes** amb uns objectius una mica més concrets, malgrat que encara no estarien totalment especificats. Cada programa estarà integrat per diferents **projectes**, els objectius dels quals estaran enunciats d'una manera minuciosa i detallada. Per assolir els objectius del projecte es desenvoluparan diferents activitats, integrades per tasques.

En aquest sentit de «**projecte**» com una part d'un conjunt integrat per nivells d'entitat superior, el pla i els programes establirien la missió i els objectius estratègics; els programes, els objectius específics; i els projectes aportarien els objectius més concrets, els operatius, que plasmarien a la pràctica la planificació i la programació.

Un esquema de planificació seria aquest:



7.1.3. Els tipus d'objectius d'un projecte segons els nivells de concreció

Si considerem ara un projecte com una unitat d'actuació, podem formular diferents tres tipus d'objectius segons el nivell de concreció —**objectius generals, objectius específics i objectius operatius**— amb les característiques que presentem a continuació.

Objectius generals

- Expressen el propòsit central del projecte o la declaració d'intencions del projecte.
- No indiquen resultats concrets, sinó els efectes generals que es volen assolir amb el projecte.
- Estan poc concretats. Poden admetre diverses interpretacions i no fan referència a una acció mesurable directament per mitjà d'indicadors.

Objectius específics

- Assenyalen els passos que cal fer per assolir els objectius generals.
- Han de ser coherents amb els objectius generals, dels quals deriven.
- Expressen un nivell més gran de concreció, tot i que encara no expliciten conductes o accions directament mesurables per mitjà d'indicadors.
- Indiquen els efectes específics que es volen aconseguir una vegada desenvolupat el projecte.

Objectius operatius o metes

- Desenvolupen i concreten els objectius específics.
- Només admeten una interpretació, és a dir, si diferents persones els llegeixen haurien d'entendre el mateix.
- Són sempre quantificables i mesurables per mitjà d'indicadors.
- Expressen els resultats immediats de l'acció, és a dir, són directament verificables, i asseguren l'acompliment dels efectes que es volen assolir amb els objectius específics.

7.1.4. Nivells d'objectius que cal formular en un projecte

No existeix un únic criteri que estipuli els nivells d'objectius que cal formular per desenvolupar un projecte. Tampoc entre els diferents autors no existeix unanimitat. Per tant:

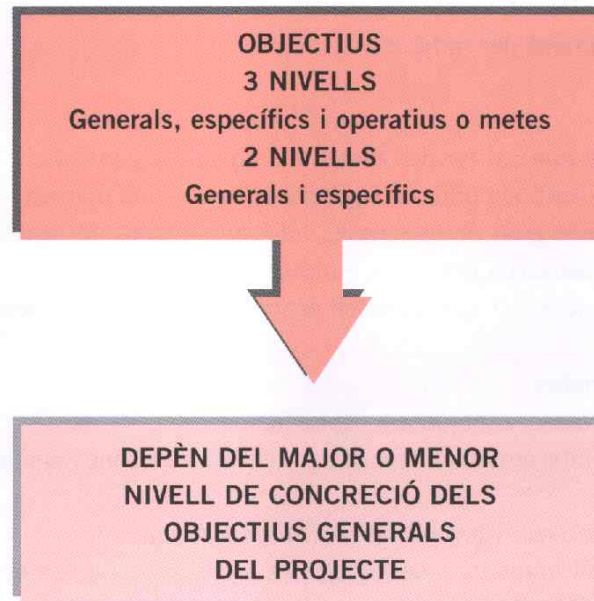
- Alguns recomanen formular els objectius a tres nivells: **generals, específics i operatius o metes**.
- Altres manifesten que amb dos nivells, **generals i específics** o **generals i concrets**, n'hi ha prou, i aleshores les metes quantifiquen els objectius específics.
- La formulació de dos o tres nivells dependrà només del major o menor nivell d'abstracció amb què es faci la formulació dels objectius més genèrics.

D'altra banda, la majoria dels guions que s'han d'emplenar quan es vol accedir a un ajut o a una subvenció demanen a l'apartat d'**objectius** que es formulin els generals i els específics, i, a més, que s'expressin els **resultats que s'esperen**. Quan no existeix un guió concret, habitualment es demana que s'assenyalin els objectius, sense especificar res més.

Si el projecte pertany a un programa, és evident que els objectius del projecte hauran de desenvolupar els del programa del qual depèn, i el seu nivell de concreció dependrà de la manera com estaven formulats els objectius del programa. Ja s'havia indicat anteriorment, però, que la planificació sistemàtica de l'actuació d'una entitat, una associació, un grup, etc., no és un procés genèricament assumit, per la qual cosa la majoria dels projectes s'entenen com a unitat d'acció en si mateixos, i la vinculació estructurada amb un programa de referència no resulta habitual.

Definir dos o tres nivells d'objectius en un projecte dependrà del tipus de projecte i del major o menor grau d'abstracció dels objectius generals. Per tant:

- **Tres nivells:** si els generals són molt abstractes, serà difícil passar directament al nivell més concret el dels objectius operatius o metes, que són quantificables. Per això, caldrà un nivell mitjà, el dels objectius específics.
- **Dos nivells:** els generals, tot i que són genèrics, són menys abstractes i es poden concretar directament en els del nivell següent, els específics. En aquest cas, els objectius generals equivaldrien als específics quan es formulen a tres nivells i els específics farien la funció dels operatius.



Per tant, cal tenir en compte que:

Cada nivell d'objectiu sempre desenvolupa i concreta el nivell immediatament superior.

Com més genèric sigui el nivell, menys concret serà l'objectiu.

Sempre cal formular en un projecte els objectius més concrets, que expressin els resultats que es volen assolir i que es poden quantificar.

7.1.5. L'estructura bàsica dels objectius

Una bona formulació d'objectius és fonamental per assegurar la viabilitat del projecte. Uns objectius ben formulats permeten garantir la coherència del projecte, definir les activitats que els concretaran a la pràctica, preveure els recursos necessaris i, sobretot, poder fer l'avaluació i el seguiment del projecte i dels resultats, per poder analitzar en quina mesura han servit per donar una resposta efectiva a la situació inicial.

L'estructura bàsica d'un objectiu és una oració enunciativa simple amb aquests elements

- Verb en infinitiu: expressa l'acció que es vol desenvolupar.
- Complement directe: indica l'objecte de l'acció.
- Complementos circumstancials: modifiquen el verb, indicant aspectes específics de l'acció, com ara el lloc, la quantitat, la manera, el temps, etc.

7.1.5.1. Els verbs

Segons quin sigui el nivell de concreció dels objectius, els verbs que s'utilitzen normalment varien. Per expressar els objectius més genèrics s'utilitzen habitualment verbs més abstractes, que es poden prestar a interpretacions diferents i que indiquen una acció que no és directament mesurable.

Exemples de verbs genèrics

Afavorir, consolidar, estimular, orientar, ajudar, millorar, conèixer, fomentar, dinamitzar, analitzar, avaluar, impulsar, promocionar, prevenir, potenciar, vetllar per, promoure, conscienciar, etc.

Exemples

- **Afavorir** el coneixement i la difusió de la cultura autòctona
- **Prevenir** el consum d'alcohol entre els joves
- **Potenciar** els recursos d'inserció adreçats a les dones

Afavorir, prevenir i potenciar són verbs que expressen voluntats generals, intencions de fe, efectes i canvis que es presten a interpretacions diferents i corresponen a objectius generals, difícils d'avaluar. Caldria formular objectius derivats, més concrets i quantificables, per poder fer-ho.

Els verbs següents ajudarien a formular aquests objectius més concrets o metes, que assenyalaria-rien resultats quantificables.

Exemples de verbs concrets

Augmentar, incrementar, disminuir, mantenir, realitzar, fer, aconseguir, organitzar, obtenir, assegurar, constituir, crear, comprovar, calcular, resoldre, enumerar, donar, etc.

Exemples

Augmentar el nombre de participants en el curs el 10 % respecte de l'any anterior

Aconseguir un finançament extern del 45 % del pressupost

Crear cinc llocs de treball a l'associació en el termini d'un any

Augmentar, aconseguir i crear expressen en aquests objectius accions que es poden avaluar perquè estan quantificades, i el verb facilita la quantificació. En tots tres objectius s'expressen accions que es podrien interpretar de la mateixa manera, independentment de la persona que els llegís.

7.1.5.2. El complement directe

Indica quin és l'objecte específic de l'acció que expressa el verb. De la mateixa manera que succeeix amb el verb, el complement directe es va perfilant més a mesura que l'objectiu es va definint amb menys ambigüitat.

Exemples

- Millorar **la qualitat de vida de la tercera edat**
- Potenciar **l'autoestima entre els usuaris del servei**
- Difondre **les possibilitats d'accés a un habitatge tutelat**
- Afavorir **les expressions artístiques dels joves del barri**
- Disminuir **l'índex de conflictivitat a les aules de batxillerat**
- Incrementar en el 18 % respecte de l'any anterior **el nombre de visites al museu**, en el termini de sis mesos

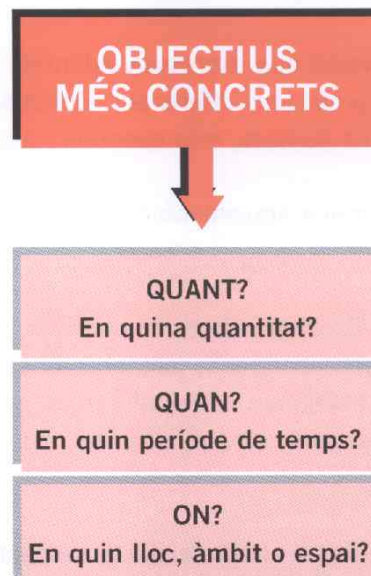
Els complements circumstancials es veuran a l'apartat següent.

7.1.6. La formulació dels objectius més concrets

Ja s'ha recalcat repetidament que en qualsevol projecte s'han de formular obligatòriament objectius amb un nivell de concreció que expressi els resultats concrets que es volen assolir. És a dir, s'han de poder quantificar sempre per poder establir els indicadors corresponents que facilitin l'avaluació dels resultats del projecte.

- Si es formulen tres nivells d'objectius, els objectius més concrets serien els operatius.
- Si es formulen només dos nivells, serien els específics.

La formulació d'objectius concrets han d'incorporar en la seva redacció complements circumstancials que indiquin quant es vol aconseguir amb l'objectiu, el termini de temps en què es vol aconseguir i el lloc, l'àmbit o l'espai on es volen aconseguir els resultats.



«**Quant** es vol aconseguir» es pot expressar com un nombre absolut, un percentatge o una modificació creixent o decreixent de la dimensió de pertinença.

- **Nombre absolut:** aconseguir *almenys vint nous socis...*
- **Percentatge:** aconseguir que *el 70 % dels participants...*
- **Modificació creixent:** incrementar *el 10 % respecte de...*
- **Modificació decreixent:** disminuir *el 20 % el total de ...*

«**Quan** es vol aconseguir» es pot expressar en un termini concret, una data fixa o un període determinat.

- **Data fixa:** realitzar *el 10 de març...*
- **Termini concret:** aconseguir que *abans del 23 d'octubre...*
- **Període determinat:** disminuir en un període de *màxim sis mesos...*

«**On** es vol aconseguir» es pot expressar indicant el lloc, l'àmbit concret, la procedència, l'espai, etc.

- Definir el pla de comunicació **de l'associació** abans d'un any...
- Augmentar el 25 % les ajudes als usuaris **del servei** en el termini de sis mesos
- Disminuir el 30 % els robatoris **al barri** en un any...

Cal procurar formular en l'objectiu operatiu els complements circumstancials que indiquen el temps i el lloc. En tot cas,

Sempre s'ha d'especificar "QUANT"

Exemples

- *Augmentar el 50 % respecte de l'any anterior el nombre de participants al seminari, procedents del barri i en un període de tres mesos*
- *Constituir la Coordinadora d'Entitats, amb almenys el 35 % de les entitats del districte abans del mes de juny de 2003*
- *Aconseguir que es presentin al concurs de comptes un mínim de vint obres, després d'un període de promoció de sis mesos*

7.1.7. Les "metes" com a quantificació dels objectius

Tal com ja s'ha mencionat abans, no existeix un criteri únic a l'hora d'anomenar els objectius. A vegades es diferencia entre el concepte d'«objectiu» i el de «meta»:

- Els objectius indicarien els efectes o els canvis, de major o menor entitat segons quin sigui el nivell de concreció.
- Les metes indiquen la quantificació dels objectius, és a dir, els resultats concrets i mesurables que es volen assolir amb els objectius.

Exemple

Objectiu general

- *Millorar la qualitat de vida dels ancians que viuen sols en pisos*

Objectius específics

- *Aconseguir una major autonomia personal dels ancians*
- *Potenciar els espais de comunicació i d'integració social*

Metes:

- *Incrementar el 25% respecte de l'any 2002 el nombre d'ancians que tenen dispositiu d'alarma al seu domicili, en un període de vuit mesos*
- *Formar trenta voluntaris per atendre personalment els ancians, abans de juny*
- *Aconseguir que el 30 % dels ancians participin almenys en cinc activitats socials dels casals d'avis al trimestre*

Tal com es pot comprovar, el concepte de «meta» és similar al d'«objectiu operatiu», quan els objectius es formulen a tres nivells, i a l'«objectiu específic», quan es formulen a dos nivells.

7.2. Recomanacions

A l'hora de redactar els objectius, i resumint el que s'ha dit fins ara, caldria tenir en compte els aspectes següents.

1. Cal redactar-los d'una manera clara, breu i concisa

- S'ha de mantenir sempre l'estructura gramatical bàsica de:
Verb en infinitiu + Objecte directe + Complementos circumstancials
- Convé evitar les introduccions o les explicacions complementàries, com ara «considerant la manca de recursos de les famílies, aconseguir...» o «potenciar els espais de relació... per millorar la qualitat de vida».
- Cal obviar expressions que manifestin ambigüitat o inconcreció. Per exemple, «cercar recursos de... tan aviat com es pugui» o «renovar la metodologia del treball d'una manera adequada».
- És important expressar una sola acció en cada objectiu (un sol verb).
- S'ha de procurar utilitzar els verbs adequats segons el nivell de concreció dels objectius (abstractes o concrets).

2. S'han de diferenciar clarament els nivells dels objectius

- Si és possible, cal formular-los a tres nivells: generals, específics i operatius o metes. Convé tenir en compte que formular-los a dos o tres nivells depèn únicament del major o menor nivell dels generals.
- Cal recordar que si es formulen a dos nivells, generals i específics, els objectius específics equivalen als operatius o metes quan es fa a tres nivells.
- Convé no oblidar que, en tots els casos, els objectius de nivell més concret que indiquen els resultats previstos s'han de poder quantificar i avaluar per mitjà d'indicadors específics.
- Si el projecte s'emmarca en un programa determinat, cal:
 - Indicar-lo expressament i assenyalar quin és el programa.
 - Enunciar els objectius del programa dels quals depèn el projecte.
 - Fer que els objectius del projecte concretin els del programa.
- Si el projecte desenvolupa una línia estratègica concreta, o qualsevol altre marc de referència, que estableixi uns objectius determinats, cal actuar de la mateixa manera que si pertanyés a un programa.

S'ha de pensar el nombre d'objectius que cal formular

- Els objectius generals expressen les idees fonamentals del projecte, per la qual cosa hauria de ser suficient formular-ne entre un i tres (tot i que se'n poden formular més). Això dependrà de:
 - L'abast i la complexitat del projecte
 - El major o menor nivell de concreció amb què estan formulats. Si són molt genèrics, caldrà formular-ne menys que si són més concrets.
- Cal tenir en compte que els objectius han de ser compatibles entre si i han d'estar prioritzats segons la seva importància.
- Els objectius generals es concretaran en objectius específics, per la qual cosa, si se'n formulen molts de generals, caldrà tenir en compte el nombre d'específics que se'n derivaran.
- El mateix succeeix a l'hora de formular els objectius operatius, que concreten els específics i expressen els resultats. El seu nombre dependrà dels específics.
- En resum, cal pensar-s'ho molt bé i adaptar el nombre d'objectius a les necessitats del projecte i a les possibilitats reals d'assolir-los.

Cal redactar-los i formular-los amb molta cura

- Els objectius més genèrics són una declaració d'intencions que busca aconseguir determinats canvis o efectes, de major o menor nivell segons la concreció amb què estiguin formulats, per la qual cosa es presten a interpretacions diverses i, si els llegeixen dues o més persones, poden entendre coses diferents.
- Els objectius més concrets, que seran específics si es formulen a dos nivells i operatius o metes si es formulen a tres nivells, expressen els resultats immediats que cal aconseguir per assegurar a la pràctica l'assoliment dels objectius. Per això, només estaran correctament formulats i redactats si en llegir-los dues o més persones entenen exactament el mateix.
- Per això, cal redactar-los sempre:
 - Amb un verb que indiqui una acció concreta
 - Amb un complement directe que indiqui a qui s'adreça l'acció
 - Amb un complement circumstancial que indiqui clarament la quantitat que es vol aconseguir (quant)
 - Amb un complement circumstancial, si és possible, que assenyali els temps en què es volen aconseguir els resultats (quan)
 - Tenint en compte, si és possible, l'àmbit on es volen assolir (on)
- Cal tenir en compte que la formulació i la redacció dels objectius més concrets ha de permetre la formulació dels indicadors que permetran avaluar en quin nivell s'han assolit els objectius i valorar l'eficàcia del projecte.

7.3. Exemples

Projecte 1: «Encara ets a temps»

**Projecte de millora de la situació laboral dels aturats més grans de 45 anys
Servei d'Ocupació de l'Ajuntament de...**

Marc de referència

El projecte s'emmarca dins del Programa d'inserció laboral de persones amb dificultats especials (inclou projectes adreçats a diversos col·lectius d'aturats, com ara: joves, dones, immigrants, persones més grans de 45 anys, etc.).

Objectiu del programa de referència respecte a la inserció laboral dels aturats més grans de 45 anys (efectes o canvis generals)

Afavorir la incorporació al mercat laboral dels més grans de 45 anys que faci més de dos anys que estan sense ocupació i que tinguin problemàtiques afegides.

Objectius específics (efectes o canvis específics)

- Afavorir canvis qualitius en l'actitud respecte al treball.
- Impulsar la formació i el reciclatge professional.
- Augmentar les capacitats personals i el nivell d'autoestima.
- Potenciar un millor coneixement del mercat de treball i de les tècniques de recerca de feina.
- Definir itineraris d'inserció personalitzats.

Objectius operatius o metes (resultats que s'esperen)

- Aconseguir que el 90 % dels vint participants manifestin una actitud positiva i activa respecte al treball un mes abans de la data d'acabament del projecte.
- Aconseguir que almenys el 75 % dels participants que ho necessitin defineixin o reestructurin el seu perfil professional vuit mesos després de l'inici del projecte.
- Aconseguir que el 75 % dels participants obtinguin almenys una qualificació d'apte en curs de formació que s'impartirà, amb una durada de sis mesos.
- Assegurar que el 100 % dels participants que hagin superat el curs defineixin el seu itinerari d'inserció.
- Comprovar que el 100 % dels participants que hagin superat el curs busquin efectivament feina almenys en cinc llocs diferents, un mes abans d'acabar.
- Aconseguir que almenys el 50 % del total de participants obtinguin un treball efectiu abans de finalitzar el projecte.
- Etc.

NOTA: alguns d'aquests objectius operatius requeriran prèviament establir indicadors qualitius específics per poder mesurar alguns resultats que s'esperen, com ara «una actitud activa i positiva». És a dir, s'han d'establir prèviament els criteris o els elements que ens permetin definir conceptualment i concretar el sentit dels termes utilitzats (vegeu l'apartat d'avaluació).

Projecte 2: «ROCKCHARRI»

Projecte de realització del 1r Concurs de Rock de...

Associació per a la Promoció de la Música Jove

Objectius generals (efectes o canvis que s'esperen)

- Promocionar la música rock entre els joves de la zona.
- Facilitar als grups de rock de la zona la possibilitat de fer-se conèixer.
- Aconseguir finançament per comprar un equip de so per a l'Associació.

Objectius específics (resultats concrets que s'esperen)

- Assegurar una assistència mínima de 250 joves a cadascuna de les tres sessions del concurs.
- Aconseguir la participació d'almenys dotze grups de rock del poble.
- Aconseguir uns beneficis d'almenys 2.500 euros després del concert.
- Inserir un mínim de cinc anuncis i un reportatge sobre el concert al diari i a la televisió local durant els dos mesos anteriors a la data del concert.
- Etc.

Projecte 3:

Projecte de difusió i promoció de l'Associació...

Àrea de Comunicació i Imatge de l'Associació...

Objectiu general 1 (efectes o canvis generals)

Potenciar la promoció i la difusió de l'Associació a la zona.

Objectius específics derivats (efectes o canvis específics)

1. Establir circuits i sistemes de comunicació formalitzats amb els veïns.
2. Crear una xarxa d'intercomunicació i informació amb les entitats de la zona.
3. Impulsar el protagonisme de l'Associació en els mitjans de comunicació locals.

Objectius operatius o metes (resultats que s'esperen)

• Derivats de l'objectiu específic 1

- Aconseguir que el 30 % dels veïns del barri rebin la revista trimestral de l'Associació l'any 2003.
- Augmentar el 15 % respecte de l'any anterior el nombre de veïns que participen als tallers del primer semestre de 2003.
- Aconseguir almenys trenta nous socis entre els veïns en un període de sis mesos.

• Derivats de l'objectiu específic 2

- Crear una pàgina web de totes les associacions i les entitats de la zona, abans de l'octubre de 2003.
- Establir un espai estable de coordinació d'activitats de les entitats i les associacions, abans del juny de 2003.

• Derivats de l'objectiu específic 3

- Aconseguir una pàgina semestral per a la promoció de l'associacionisme en el diari local, abans del desembre de 2003.
- Assegurar que es faci almenys un reportatge trimestral a la televisió local sobre les activitats de l'Associació durant el 2003.
- Realitzar dues entrevistes a la ràdio local abans del juny de 2003.

Els tres exemples plantegen maneres i nivells de concreció diferents dels objectius, i responen a projectes d'un abast i una complexitat diferents.

- En el primer exemple, se suposa que el projecte pertany a un programa. Els objectius específics del projecte els concreten una mica més. Els objectius operatius o metes quantifiquen els resultats que es volen assolir. En aquest cas, en el projecte no es formulen objectius generals, ja que es consideren així els objectius del programa de referència. En canvi, s'ha optat per formular conjuntament els operatius o metes, sense relacionar-lo específicament amb cada objectiu específic.
- En el segon exemple, els objectius es formulen només a dos nivells, tenint en compte que els generals estan suficientment concretats. Els específics serveixen per indicar els resultats, i es formulen com si fossin operatius o metes.
- Finalment, el tercer exemple formula els objectius a tres nivells: un objectiu general molt genèric del qual es deriven tres d'específics que concreten una mica més els efectes que es volen. De cada objectiu específic es deriven els objectius operatius o metes, que especifiquen els resultats.

8 ACTIVITATS I CALENDARI. COM S'ASSOLIRAN ELS OBJECTIUS?

8.1. Conceptes bàsics

Les activitats són la unitat mínima de planificació i indiquen el nivell màxim de concreció de l'actuació d'un projecte. Estan integrades per un conjunt de tasques, que constitueixen el nivell executiu immediat del projecte i que impliquen accions específiques sense que es puguin considerar unitats de planificació.

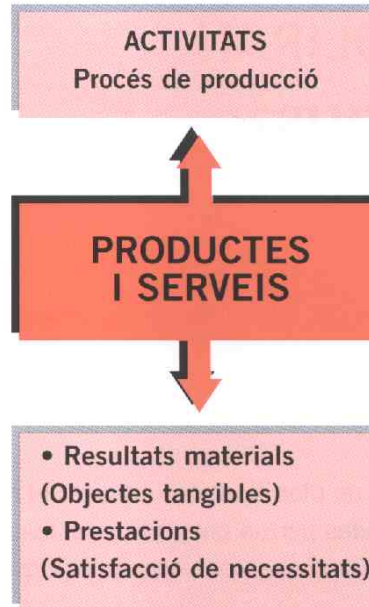


8.1.1. Els resultats: productes i serveis

Les activitats suposen el nivell productiu d'un projecte i expressen les actuacions pràctiques que, mitjançant un conjunt de recursos previstos i amb un calendari prefixat, es desenvolupen per assolir els objectius. Per tant, el desenvolupament de les activitats és a la pràctica un procés de producció que genera uns resultats concrets, en forma de productes i serveis.

Els conceptes de «producte» i de «servei» tenen una significació diferent. Per tant:

- **Producte:** resultat tangible i material d'una activitat. Per exemple, un butlletí, un equipament, la millora física d'un local, tiquets per a transport, etc.
- **Servei:** prestacions per satisfer necessitats, moltes vegades intangibles. Per exemple, tractaments clínics, formació i assessorament, serveis personals en general, millora de la qualitat, etc.



El concepte de «producte» es presta a confusió i moltes vegades s'assimila al dels resultats, els efectes o els canvis que es volen aconseguir amb els objectius. De fet, quan es presenta un projecte per sol·licitar un ajut o una subvenció a vegades es demana en el guió que s'especifiquin «els productes i els serveis que s'obtindran amb el projecte».

Per això, és molt important entendre que:

1. **Els productes i els serveis** són els resultats concrets que s'obtenen quan es desenvolupa una activitat.
2. **Els efectes o els canvis** són les conseqüències que s'obtenen quan s'utilitzen els productes i els serveis per assolir els objectius.



Exemple

L'objectiu general d'un projecte és «*millorar la qualitat del servei X*» i té, entre d'altres, aquests dos **objectius operatius o metes**:

- *Aconseguir que el 70 % dels veïns coneguin el servei X en un període de sis mesos*
- *Increment d'almenys el 15 % del nombre d'usuaris del servei respecte de l'any anterior, abans del març de 2003*

Entre altres, planteja com una de les activitats «*la realització d'una campanya de difusió entre els veïns del barri*».

- Els **productes** i els **serveis derivats de les activitats** podrien ser:
 - 1.500 tríptics de propaganda
 - 900 cartes de presentació
 - 10 sessions informatives als veïns
 - 6 anuncis a la premsa local
 - 2 espots a la televisió local
 - Etc.
- Els **efectes** o els **resultats** serien, segons especifiquen els objectius operatius, els següents:
 - El nombre de veïns que coneixen el servei
 - El nombre de nous usuaris

I s'assolirien com a conseqüència d'aplicar a la pràctica els productes i els serveis derivats de les activitats.

8.1.2. Enumeració i relació de les activitats

Tal com ja s'ha assenyalat en el punt anterior, per assegurar l'assoliment dels objectius d'un projecte cal plantejar-se un seguit d'activitats que concretin a la pràctica la manera com s'obtidran els resultats que s'esperen aconseguir i que es quantifiquen per mitjà dels objectius operatius o metes.

Per fer una relació de les activitats que s'hauran de realitzar, cal tenir en compte els elements següents:

1. S'han de triar aquelles activitats que vagin millor per aconseguir els objectius operatius. És a dir, cal escollir entre les diferents possibilitats que poden plantejar-se per assolir els efectes o els canvis que es volen amb el projecte.
2. Les activitats s'han d'ordenar temporalment mitjançant un calendari. L'ordenació vol dir, a més, que les activitats estiguin ben sincronitzades i interrelacionades, ja que en molts casos es desenvolupen totalment o en part en un mateix període.
3. Cal conèixer bé de quins recursos es disposa per realitzar les activitats, tant materials com tècnics, infraestructurals, humans, etc.
4. Així mateix, és imprescindible calcular bé els costos econòmics, elaborar el pressupost i veure si es disposa del finançament corresponent.
5. Les activitats s'han de plantejar sempre amb un criteri de realisme que permeti assegurar-ne la viabilitat.
6. Cal preveure i sistematitzar les tasques que seran necessàries per desenvolupar les activitats.
7. El nombre d'activitats dependrà de la complexitat del projecte. En tot cas, s'ha de procurar plantejar només les que es considerin fonamentals.

8.1.3. Calendarització de les activitats: el cronograma

A més d'indicar les activitats que es portaran a terme per aconseguir els objectius, cal establir quin serà el calendari concret per desenvolupar-les.

L'ordenació temporal de les activitats:

- Ens donarà una visió global del projecte i l'estat de la seva execució.
- Servirà per fer el seguiment i l'avaluació contínua del projecte, tenint en compte que caldrà introduir els canvis o els ajustos necessaris.
- Ajudarà a racionalitzar el treball i establir uns ritmes raonables.
- Facilitarà l'adequació dels terminis assignats a cada activitat.

8.1.3.1. Característiques del cronograma o diagrama Gantt

Per calendaritzar les activitats existeixen diferents tècniques gràfiques, entre les quals la més utilitzada en projectes que no tinguin una excessiva complexitat és l'anomenat **cronograma** o **diagrama Gantt**, que en essència és una planificació en forma de matriu de doble entrada, en la qual les files serveixen per indicar les activitats que es desenvoluparan per assolir els objectius i les columnes s'utilitzen per especificar els terminis de temps concrets de durada de cadascuna de les activitats.

Per fer més comprensibles les activitats i ordenar-les millor, la relació es pot fer agrupant-les en diferents **fases** o **etapes**, que serviran per expressar el moment en què es troba l'activitat. Per exemple, es pot plantejar una fase prèvia, una fase de documentació, una fase d'elaboració, una fase d'execució, una fase d'avaluació, etc. L'agrupació de les activitats per fases o etapes es fa normalment quan el nombre d'activitats del projecte és suficientment gran o s'estructura en moments clarament diferenciats.

Encara que mantenen una estructura bàsica similar, hi ha diverses maneres de dibuixar el gràfic, segons la complexitat del projecte o les dades complementàries que es vulguin incorporar. En tots els casos cal assenyalar l'objectiu o els objectius, preferentment els operatius o metes, amb els quals es relacionen les activitats.

La manera més completa és la que ordena les activitats temporalment subdividint-les per fases o etapes; a més, incorpora una columna per especificar qui és el responsable de cada activitat, si se sap.

En aquest cas, el cronograma podria ser aquest:

OBJECTIU/S DE REFERÈNCIA:														
1.														
2.														
N	Activitats	Responsable	CALENDARI											
			G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Fase 1: (nom)														
1														
2														
3														
4														
Fase 2: (nom)														
5														
6														
7														
8														
Etc.														

Aquí se suposa que el calendari és d'un any. A la realitat, s'haurà d'adaptar a la durada real del projecte, que pot ser menor. Més d'un any, però, sembla un període molt dilatat per a les activitats que normalment es desenvolupen en els projectes que no són gaire complexos. Així mateix, i si cal, els mesos es poden subdividir en setmanes, per tal de visualitzar millor la durada de cada activitat.

La durada de cada activitat es marca amb una línia que comença en el moment que es pensa iniciar l'activitat i finalitza quan es preveu que s'acabarà. Normalment, si no es té gens clara la durada, es deixa un petit marge per ambdós extrems, per preveure possibles demores. En tot cas, el marge mai no pot excedir de la data màxima en què ha de començar o acabar obligatòriament.

El cronograma pot ser d'una gran utilitat per fer el seguiment i l'avaluació del procés del projecte, ja que permet tenir a cada moment una idea clara de la manera com es van desenvolupant les activitats i si es van complint els terminis previstos. En cas contrari, s'hi poden introduir les modificacions que calguin.

Tal com es pot veure, els substantius es deriven de l'acció (captar, vendre). És clar que les activitats es podrien expressar també amb els verbs, però l'ús dels substantius permet, com ja s'ha dit, que no es confonguin amb objectius.

2. Cal pensar per endavant les activitats

- És important confeccionar la relació de les activitats i ordenar-les cronològicament.
- S'ha de tenir clara la seqüència temporal entre les activitats, és a dir, quan comencen i quan acaben. Si és difícil saber la durada exacta, cal deixar un marge raonable, tant pel que fa a la data d'inici com a la d'acabament.

El moment d'inici i d'acabament de cada activitat dependrà sobretot de la disponibilitat dels recursos que calen per desenvolupar-la. Hi haurà activitats que es desenvolupin a la vegada, altres s'iniciaran quan l'anterior encara no estigui acabada, o podrà succeir que una activitat no pugui començar fins que una altra concreta no s'hagi finalitzat, perquè en depèn.

3. Cal especificar els objectius i els responsables

- És important indicar expressament l'objectiu o els objectius als quals fan referència les activitats.
- Adjudicar la responsabilitat de cada activitat a persones o grups concrets que desenvolupen el projecte.

4. Cal estructurar bé el calendari

- S'ha d'indicar sempre el temps total que duraran les activitats, i subdividir-lo en mesos, setmanes o fins i tot dies, depenent de la durada total i del nivell de concreció temporal que es vulgui.
- Convé expressar, si existeixen, les diferents fases del desenvolupament de les activitats, i agrupar les activitats segons les fases.
- Cal numerar les activitats, començant per l'1 per a la primera que es realitzarà. La numeració pot ser correlativa fins a l'última o bé per fases.

5. S'ha de marcar gràficament el calendari de les activitats

- Cal dibuixar una ratlla gruixuda, amb un color que destaquï i la faci ben visible, des de la data d'inici de l'activitat fins a la d'acabament, per assenyalar-ne la durada.
- Convé remarcar amb algun grafisme especial les dates o els períodes de temps concrets del calendari que es vulguin destacar perquè es consideren especialment importants.

6. El cronograma de tasques

- Si el cronograma es refereix a una activitat concreta, caldrà especificar les diferents tasques que la componen. El cronograma de tasques és bàsicament similar al d'activitats i, per elaborar-lo, s'han de seguir les mateixes recomanacions. Les diferències bàsiques es troben en aspectes concrets, com ara les fases, els responsables, etc.
- El concepte d'«activitat» o «tasca» depèn bàsicament del major o menor nivell de concreció, de la complexitat del projecte i de la definició dels objectius. Per tant, a vegades allò que en un projecte és una tasca en un altre podria considerar-se una activitat.

8.3. Exemples

- Els tres exemples que s'indiquen a continuació mostren tres casos; els dos primers són dos cronogrames d'activitats i el tercer, de tasques.
- En el primer, les activitats desenvolupen un objectiu operatiu i s'ha estructurat en quatre fases. Se'n defineixen els responsables i algunes dates importants es recalquen en negreta. Les activitats es numeren correlativament, sense agrupar-les segons les fases.
- El segon exemple consisteix en la creació d'un Centre d'Informació i Assessorament Laboral, i se'n descriuen les diferents activitats fins a la inauguració. S'ha suposat que l'organitza un ajuntament i, pel que fa als responsables, hi figuren tècnics del mateix ajuntament i del centre. Aquí es descriuen un total de vint-i-una activitats, agrupades en tres fases i numerades per blocs segons si pertanyen a una fase o a l'altra. En aquest cas, no s'ha fet referència a un objectiu operatiu.
- Finalment, es fa una relació de les tasques necessàries per assegurar una activitat de publicitat i propaganda d'un concurs de comptes. Les tasques s'agrupen en dues fases.

Com es pot veure, el concepte de «tasca» o «activitat» és a vegades difús. Per exemple, en el segon exemple, la «contractació del director» es considera una activitat, en la mesura que s'ha de fer per crear el centre; i, en el tercer exemple, la «recerca d'un dissenyador» es considera una tasca, ja que és quelcom que s'ha de fer per assegurar el disseny de la publicitat. Serà activitat o tasca, doncs, segons el nivell que desenvolupa. Per acabar, malgrat que convé sempre assenyalar l'objectiu específic o operatiu al qual pertany l'activitat, a vegades la referència pot ser més genèrica i, aleshores, les activitats concreten els objectius del projecte considerats d'una manera més general.

		CALENDARI																							
		gener				febrer				març				abril				maig				juny			
N	Activitats	Responsables																							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
I Fase de preparació																									
1	Disseny d'estratègia	Junta Directiva																							
2	Concreció del pla d'actuació	Junta Directiva																							
3	Presentació a l'Assemblea de l'associació	Junta Directiva																							
II Fase d'elaboració																									
4	Constitució del grup de treball	Vocal de participació																							
5	Contactes amb altres associacions	Grup de treball																							
6	Disseny del pla de captació	Grup de treball																							
7	Elaboració de materials de difusió	Grup de treball																							
8	Elaboració de la publicitat (mailing)	Secretari de la Junta																							
9	Reunió d'avaluació amb la Junta	Grup de treball i Junta																							
III Fase d'execució																									
10	Tramesa de publicitat i propaganda	Secretari de la Junta																							
11	Difusió campanya a ràdio i televisió locals	Responsable del grup																							
12	Realització d'un debat sobre el voluntariat	Grup de treball i Junta																							
13	Realització d'una jornada portes obertes	Grup de treball i Junta																							
14	Affiliació de nous voluntaris																								
IV Fase d'avaluació																									
15	Elaboració informe de procés i resultats	Grup de treball																							
16	Avaluació interna de procés i resultats	Grup de treball																							
17	Avaluació final de procés i resultats	Grup de treball i Junta																							
18	Comunicació a l'Assemblea	Junta Directiva																							

Exemple 2: Projecte de creació d'un centre d'informació i assessorament laboral

Servei de Promoció Econòmica i Ocupació de l'Ajuntament de...

CALENDARI

N Activitats	Responsables	CALENDARI																							
		gener				febrer				març				abril				maig				juny			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A Fase prèvia																									
1	Contractació del director tècnic	Gerent i cap del servei																							
2	Contractació resta de l'equip tècnic	Cap servei i director tècnic																							
3	Anàlisi d'experiències i documentació	Equip tècnic																							
4	Disseny i elaboració del projecte	Director tècnic																							
B Fase d'implementació																									
1	Recerca i lloguer del local	Cap servei i director tècnic																							
2	Condicionament del local	Serveis tècnics ajuntament																							
3	Adquisició de material i equipament	Serveis adm. ajuntament																							
4	Elaboració d'eines i instruments tècnics	Equip tècnic																							
5	Disseny i tramesa de publicitat	Director tècnic i cap servei																							
6	Coordinació amb altres serveis similars	Director tècnic i cap servei																							
7	Elaboració de normes de funcionament	Director tècnic i equip tècnic																							
8	Presentació a mitjans de comunicació	Cap del servei																							
9	Presentació al moviment associatiu	Cap del servei																							
10	Presentació a les administracions	Gerent																							
11	Acte d'inauguració	Director tècnic i cap servei																							
12	Reunions de coordinació de l'equip	Director tècnic																							
13	Reunió coordinació amb ajuntament	Director tècnic i cap servei																							
C Fase d'avaluació del projecte																									
1	Recollida dades i elaboració memòria	Equip tècnic																							
2	Reunió d'avaluació interna	Director tècnic																							
3	Reunió d'avaluació amb l'ajuntament	Director tècnic i cap servei																							

Exemple 3: Cronograma de tasques

Projecte de foment de la creació literària del col·lectiu...

Activitat: disseny i tramesa de la publicitat i la propaganda d'un concurs de comptes

N Tasques	Responsables	CALENDARI																
		SET.				OCT.				NOV.				DES.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
I Fase de disseny i execució																		
1	Redacció de continguts de les bases	Joan																
2	Redacció de la publicitat per a la ràdio, els diaris i la televisió	Isabel i Pere																
3	Recerca d'un dissenyador	Isabel i Pere																
4	Reunió per concretar l'encàrrec	Isabel i Pere																
5	Recerca i encàrrec de la impressió a una impremta	Joan																
6	Elaboració de la publitramesa (mailing) d'adreces	Carles																
7	Tramesa de la publicitat i les bases	Carles																
8	Contractació d'una falca publicitària per a la ràdio	Joan																
9	Realització d'una entrevista a la televisió	Isabel i Pere																
10	Contractació d'un anunci al diari	Joan																
II Fase d'avaluació																		
1	Recollida de dades	Carles																
2	Elaboració de la memòria	Isabel i Joan																
3	Reunió d'avaluació	Tots																

8.4. Activitats sense cronograma

Tol i que les activitats sempre que es puguí s'han de calendaritzar mitjançant un cronograma, pot succeir que, per raons determinades, això no sigui possible. En aquest cas, les activitats es poden incorporar al projecte i fer-ne una descripció dels aspectes més significatius.

Dades de les activitats sense cronograma

- **L'objectiu** del qual es deriva
- **La denominació de cada activitat**, redactades en una frase breu que ha de començar per un substantiu
- **El calendari i la durada**, amb les dates d'inici i final o les dates concretes en què es realitza cada activitat
- **La localització**, amb el lloc o els llocs on es desenvoluparan
- **Els destinataris** de cada activitat, que poden ser diferents
- **Les parts que hi participen i el responsable**

Exemple: Projecte de lluita contra l'absentisme escolar Associació de Formadors i Educadors per a l'Escola Pública...

Objectiu operatiu número 2

Reducir el 25 % respecte de l'any 2002 l'absentisme escolar a les escoles del barri, en el termini de vuit mesos.

Activitat derivada 1

Descripció: Realització d'un cicle de tres xerrades a les tres escoles del barri

Calendari: Una xerrada mensual a cada escola entre maig i juny, en dates per concretar

Localització: Dues xerrades a cada escola i una a l'associació de veïns del barri

Destinataris: Pares i mares d'ESO de les escoles

Participants: AMPA de les escoles, equip pedagògic de les escoles, Centre de Serveis Socials de l'Ajuntament i responsable d'Educació de l'Ajuntament

Coordinació: Junta Directiva de l'associació i Junta de l'AMPA

Activitat derivada 2

Descripció: Anàlisi de cada cas d'absentisme (escolar, familiar, social, etc.) i alternatives per solucionar-lo

Calendari: Tres mesos, de setembre a novembre. Informes escolars individuals cada mes. Informe de la Guàrdia Urbana diari. Informes serveis socials mensuals

Localització: Escoles del barri. Barri en general. Serveis socials i associació de veïns

Destinataris: 25 famílies amb fills amb absentisme escolar crònic. 15 famílies amb nens amb absentisme escolar esporàdic

Participants: Equips pedagògics de les escoles, Guàrdia Urbana, serveis socials, Vocalia d'Educació de l'associació de veïns, associació

Coordinació: Junta Directiva de l'associació i Junta Directiva de l'AMPA

9

ORGANITZACIÓ I FUNCIONAMENT. DE QUINA MANERA ES FARÀ EL PROJECTE?

9.1. Conceptes bàsics

Definir l'organització i els mecanismes de funcionament del projecte equival a indicar de quina manera es gestionarà a la pràctica. Caldrà detallar aspectes com els que fan referència als recursos humans amb les funcions dels components de l'equip que el portarà a terme, els espais de seguiment i coordinació, els procediments i les normes de funcionament, la comunicació i la informació, les relacions exteriors, la metodologia, la participació dels usuaris o els destinataris, etc.

9.1.1. Estructura interna

En aquest apartat caldrà especificar:

- **L'organigrama**

Que faci palesa quina és la ubicació del projecte dins de l'entitat, l'associació, etc., i quines en són les vinculacions o les dependències amb altres serveis, departaments, àrees, etc.

- **L'organització funcional**

Amb la descripció de les responsabilitats concretes de cadascun dels membres de l'equip que desenvoluparà el projecte, les seves funcions, els càrrecs de direcció i coordinació, etc.

- **Els espais de coordinació, regulació i seguiment**

És a dir, les diferents reunions que es preveuen, amb les seves funcions específiques, els continguts i els participants, la periodicitat, etc.

- **Els sistemes, els canals i els circuits d'informació i comunicació**

Amb la concreció de qui ha d'informar, a qui cal informar, de quina manera, quins han de ser els continguts de la informació i amb quina periodicitat s'ha d'informar.

- **Les normes i els procediments**

Referits a la manera com es desenvoluparà la feina, els aspectes burocràtics i administratius, els protocols, etc.

9.1.2. Relacions externes

La significació i la importància de les relacions exteriors d'un projecte depenen de la complexitat i de la mateixa formulació, i poden no ser necessàries. En el cas que s'hagin de considerar, es poden referir a:

- **Altres associacions, grups, col·lectius, etc.** Aquesta relació és especialment significativa en els casos que el projecte es realitzi conjuntament o en col·laboració amb una altra entitat.
- **Administracions.** En el cas que el projecte tingui una vinculació formal amb alguna Administració, caldrà concretar quina és la relació que s'estableix i de quina manera s'estableix la coordinació.
- **Altres institucions, com ara fundacions, caixes, empreses, etc.,** en el cas que el projecte hagi rebut alguna subvenció o ajut per portar-lo a terme.
- **Altres serveis, departaments, etc.,** de la mateixa organització o institució a la qual pertany el projecte, i amb els quals s'ha d'establir necessàriament una relació formalitzada per desenvolupar-lo.

9.1.3. Participació dels destinataris. Metodologia

En molts projectes hi ha una voluntat explícita perquè els destinataris o els usuaris participin activament i, de fet, es considera aquesta participació com un element important a l'hora d'avaluar la dimensió qualitativa dels resultats. Aquest plantejament és especialment significatiu en els projectes de tipus social, en els quals la participació dels usuaris normalment és un aspecte determinant a l'hora de plantejar el projecte i desenvolupar-lo a la pràctica.

Altres projectes, però, o bé no defineixen la participació dels destinataris com quelcom desitjable o bé les característiques i els destinataris del projecte no fan necessària aquesta participació.

En el cas que el projecte busqui la participació dels destinataris, caldrà especificar:

- **Quin tipus i quin nivell de participació es vol.** Per exemple, si es vol que els destinataris participin en el disseny del projecte, en l'estructuració de les activitats, quins són els compromisos que s'esperen, quin ha de ser el nivell d'implicació dels destinataris, etc.
- **Com s'aconseguirà la participació,** és a dir, quina **metodologia** es pensa utilitzar per facilitar-la, quins seran els mecanismes i els espais on es concreta la participació i quines són les tècniques i els instruments que la permetran, etc.
- **Quines tècniques de grup s'utilitzaran.** Caldrà triar la més adequada, d'acord amb les diferents situacions per afavorir la participació efectiva dels destinataris en el projecte. Les tècniques dependran dels objectius, de la maduresa del grup, de la dimensió, de la formació i la capacitat dels tècnics, etc.

9.2. Recomanacions

La formulació i la redacció dels continguts no es poden estandarditzar i dependran, com ja s'ha indicat, de la complexitat i les característiques del projecte. En tot cas, cal tenir en compte aquestes recomanacions:

- S'han de redactar els continguts d'una manera breu i sintètica i procurar incloure-hi només els elements fonamentals de cada apartat.
- Cal incorporar l'organigrama només segons la complexitat de l'organització i si ajuda a aclarir la ubicació del projecte.
- És important especificar tots els membres de l'equip que desenvoluparà el projecte, i indicar les seves funcions, si pertanyen o no a l'organització i qui n'assumeix la direcció, la coordinació o les responsabilitats concretes.
- Cal relacionar sintèticament els tipus de reunions que es mantindran, amb les seves funcions, els participants i la periodicitat.
- Convé indicar quina serà la metodologia de treball. Si es fomentarà la delegació, la participació, el treball en equip, la interdisciplinarietat, etc.
- S'ha d'explicar breument quins seran els sistemes i els canals d'informació i comunicació.
- Cal ressenyar les relacions que s'han de mantenir i els espais de coordinació externs concrets que són necessaris per desenvolupar el projecte, tant amb altres associacions o entitats com amb les administracions, les institucions, les empreses, etc.
- Si el projecte pretén la participació dels destinataris, cal indicar amb claredat quins d'ells es vol que participin, quins són els objectius d'aquesta participació, quina metodologia, tècniques i instruments s'empraran per facilitar-la, i en quin moment o termini del desenvolupament del projecte es concretarà la participació.

9.3. Exemples

II Edició de les 24 hores de futbol sala

Projecte de l'Associació Endavant de...

1. Ubicació del projecte a l'associació

L'Associació organitza les seves actuacions per projectes, que es converteixen en unitats específiques d'intervenció, amb entitat pròpia i incloses a l'àrea o el sector temàtic corresponent.

Com queda palès en l'organigrama, el projecte depèn orgànicament i funcionalment de la Comissió de Futbol Sala, que al seu torn està inclosa dins de l'Àrea Esportiva. A més, hi col·laboren l'Àrea d'Informació i l'Àrea Econòmica i té el suport i l'assessorament de dos tècnics de l'Equip Tècnic de l'Associació.

2. Recursos humans

N	Funció a l'associació	Funció al projecte
1	Responsable de la Comissió de Futbol Sala	Responsable del projecte
2	Tècnics de l'Equip Tècnic	Suport i assessorament tècnic
1	Vocal. Responsable de l'Àrea Esportiva	Suport general
1	Vocal. Responsable de l'Àrea d'Informació	Suport a la promoció i la difusió
1	Tresorer. Responsable de l'Àrea Econòmica	Control del finançament i el pressupost
5	Joves, socis i participants en el projecte	Referents dels grups de treball
12	Joves, socis i participants en el projecte	Membres dels grups de treball
1	Dissenyador (no pertany a l'associació)	Disseny de materials de promoció

3. Organització i funcionament: grups de treball

S'estructuren cinc grups de treball, integrats per un nombre variable de membres, tots destinataris directes del projecte, i un referent, triat per ells i amb funcions de portaveu i coordinador.

• Grup de promoció i captació

- Funcions: elaboració, amb el suport del dissenyador, de la publicitat i la propaganda. Promoció del projecte, amb la col·laboració de l'Àrea d'Informació de l'Associació. Captació dels 36 equips
- Integrants: un referent i cinc membres

• Grup d'economia

- Funcions: elaboració del pressupost, cobrament de les quotes de participació, recerca de finançament, etc., amb la col·laboració del tresorer de l'Associació
- Integrants: un referent i dos membres

• Grup de recursos i infraestructura

- Funcions: assegurar els locals, els equipaments, els materials, etc.
- Integrants: un referent i quatre membres

• Grup d'execució

- Funcions: assegurar el bon funcionament del projecte el dia de celebració de les 24 Hores en tots els aspectes
- Integrants: un referent i els setze membres dels grups

3. Organització i funcionament: reunions

Es proposen aquests espais de regulació i seguiment:

• Reunions de coordinació i seguiment global

- Nombre: dos
- Periodicitat: una a l'inici del projecte i una altra tres dies abans de la data de celebració de les 24 Hores

- Assistents: responsable del projecte, tècnics, referents i membres dels grups de treball
- Funcions: organització general, assignació de feines i tasques, constitució de grups, revisió i avaluació del treball, coordinació de grups, normes de funcionament, etc.

- **Reunions de coordinació, seguiment i avaluació de procés**

- Nombre: sis
- Periodicitat: quinzenal
- Assistents: responsable del projecte, referents dels grups i tècnics
- Funcions: fer l'anàlisi, l'avaluació i el seguiment del treball dels grups, assegurar la coordinació, introduir elements de correcció, assegurar la informació i la comunicació, etc.

- **Reunions de seguiment i avaluació de grup**

- Nombre: dotze
- Periodicitat: setmanal
- Assistents: referent de grup i membres del grup (poden assistir-hi el responsable de projecte o els tècnics, segons les necessitats)
- Funcions: anàlisi, avaluació i seguiment del treball del grup, concreció i acompliment dels objectius del grup, etc.

- **Reunió d'avaluació de resultats**

- Nombre: un
- Data: quinze dies després de la data de celebració de les 24 Hores
- Assistents: responsable de projecte, referents i membres dels grups, vocals de les àrees implicades i tècnics
- Funcions: avaluació dels resultats a tots els nivells, avaluació de l'organització, la metodologia i el funcionament del projecte, pautes per a l'elaboració de la memòria, propostes

- **Altres reunions**

- Nombre: per concretar
- Periodicitat: indeterminada, per concretar depenent de les necessitats
- Assistents: variables. Responsable de projecte i vocals d'àrees, responsable de projecte i tècnics, etc.
- Funcions: avaluació del procés, coordinacions, avaluació del treball dels grups, anàlisi de problemes, etc.

4. Relacions exteriors

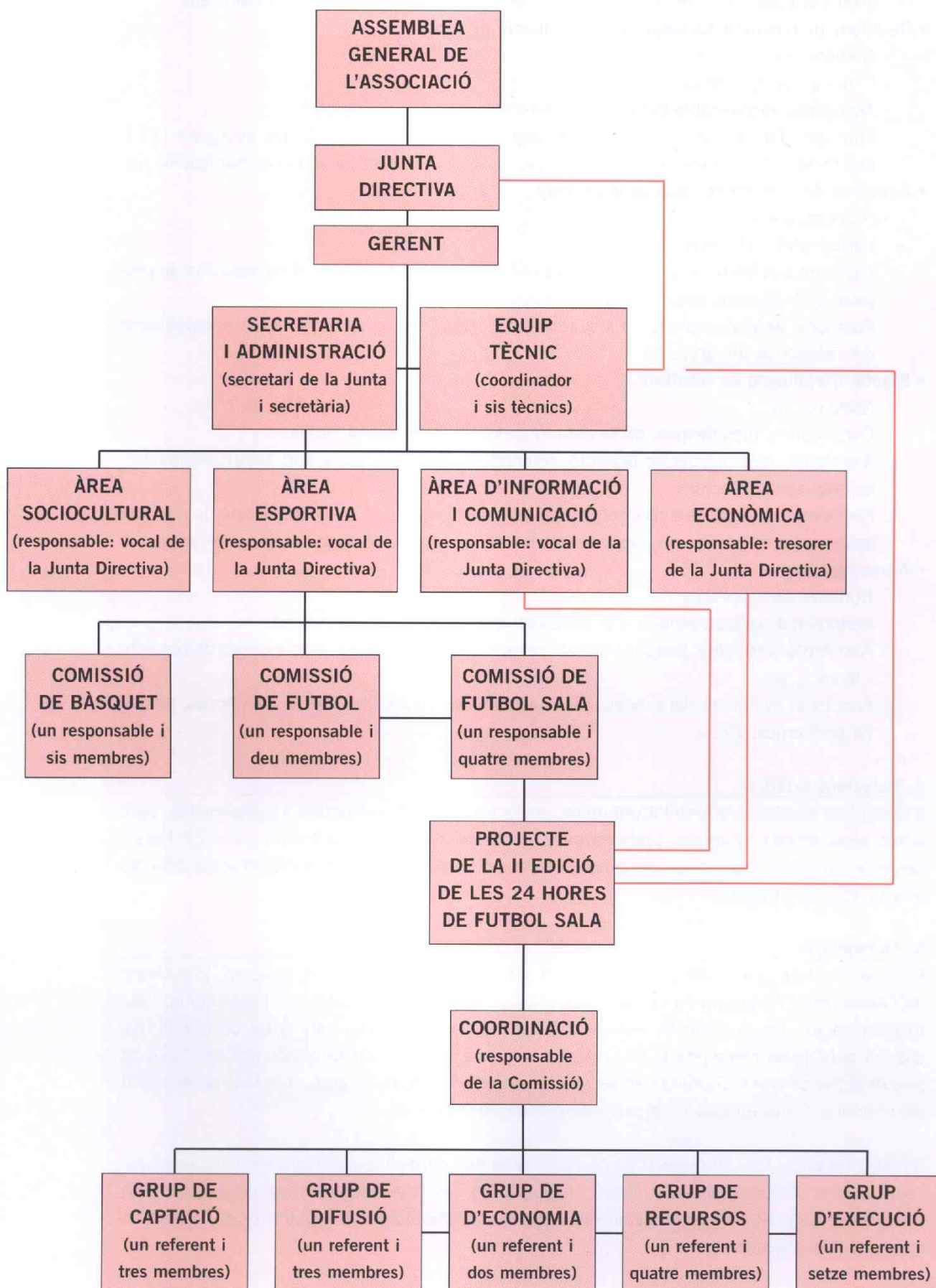
S'establiran bàsicament amb l'Ajuntament, per a temes d'infraestructura i equipaments, amb altres associacions i entitats, preferentment del districte, perquè participin a les 24 Hores. Les relacions seran assumides pel grup de captació, que tindrà la col·laboració específica del responsable de projecte.

5. Metodologia

Es basa en el protagonisme i la participació activa dels destinataris del projecte, joves socis de l'Associació. Es basarà en el treball en equip, la delegació de funcions, l'autonomia, l'autoorganització i l'assumpció de responsabilitats per part dels joves i els grups de treball, cadascun dels quals nomenarà el seu referent, amb funcions de coordinació. Les decisions es prendran per consens. S'utilitzaran tècniques actives de treball en grup, que tindran el suport dels tècnics. S'insistirà en l'avaluació de procés i de resultats.

S'elaborarà entre tots un manual de procediments que concreti els objectius que es volen assolir, les normes bàsiques del treball, l'organització i els mecanismes de funcionament, els sistemes d'informació i comunicació i la manera com s'avaluarà el treball fet i el nivell d'assoliment dels objectius.

ORGANIGRAMA DEL PROJECTE



10

COMUNICACIÓ I PROMOCIÓ. COM ES DONARÀ A CONÈIXER EL PROJECTE?

En l'apartat anterior, «Organització i funcionament», es feia alguna referència a la necessitat d'establir els sistemes de comunicació interns i d'estructurar les relacions externes del projecte. Ara ens referirem a la necessitat de preveure per endavant com és i com s'ha de fer la promoció, per assegurar-ne el coneixement i la difusió.

10.1. Conceptes bàsics. El pla de comunicació

Quan s'elabora un projecte, no és habitual que es programi la manera com es difondrà i, de fet, pràcticament en cap guió no consta aquest apartat com un punt per desenvolupar.

Tot i això, cal una estratègia de promoció i comunicació del projecte que dependrà de diferents factors, com ara: la importància del projecte, el marc on s'inscriu, el nivell de participació dels destinataris, l'impacte que pot tenir al mitjà en què es desenvolupa, la participació d'altres entitats, el suport que es requereix als mitjans de comunicació, la transcendència dels resultats que es busquen, etc.

La promoció del projecte requerirà pensar en dos aspectes bàsics: la imatge que es vol donar del projecte i els sistemes i els mecanismes de comunicació que en permetran la difusió i la promoció. I això es pot fer mitjançant un **pla de comunicació**.



És clar que aquest pla no té la mateixa dimensió ni els mateixos continguts que quan, per exemple, parlem del pla de comunicació d'una entitat o una organització, però sí que inclou igualment un conjunt d'actuacions estructurades que ens permetran organitzar d'una manera ordenada les diferents activitats de promoció, publicitat i difusió del projecte.

En aquest sentit i per poder desenvolupar l'estratègia de promoció i comunicació, caldria preveure aquests aspectes:

1. A qui es vol comunicar

Cal elaborar un «**mapa de públics**», és a dir, pensar quins seran els destinataris de la informació i la comunicació. Es tracta de decidir, entre tots els susceptibles de rebre-les, quins són els prioritaris: els destinataris potencials i reals del projecte, la mateixa associació, els veïns, les entitats i les institucions, les empreses, les administracions, els mitjans de comunicació locals i que tinguin un abast a tota la ciutat, etc.

De tots aquests públics possibles, els mitjans de comunicació requeririen una atenció especial i el disseny d'una estratègia que hauria d'ultrapassar la relació puntual en un moment concret del projecte, per aconseguir una relació formalitzada i més estable mentre es desenvolupi.

2. Què es vol comunicar

Inclou la identitat visual del projecte i els continguts de la comunicació. Convé tenir clar el missatge, les idees força o els aspectes més interessants que es volen comunicar: és a dir, la imatge intencional que volem donar del projecte. Cal pensar bé la denominació, la identitat visual, el logotip, el grafisme, etc., i la redacció dels continguts: no s'ha d'oblidar que, encara que són aproximadament similars, s'han d'adaptar al tipus de públic.

3. Com es vol comunicar

Convé tenir igualment definit de quina manera s'establirà la comunicació, és a dir, si es farà mitjançant tramesa de publicitat i propaganda, xerrades informatives, debats, col·loquis, taules rodones, entrevistes, reportatges als mitjans de comunicació, mitjançant activitats lúdiques, per Internet, etc.

4. Amb què es vol comunicar

Cal pensar quins seran els productes informatius i els materials informatius i comunicatius: fulls informatius, cartes, díptics i tríptics, fullets, cartells, vídeos, pàgines web, etc. Naturalment, el disseny i els continguts han de respondre a la imatge intencional que volem donar del projecte.

5. Quan es vol comunicar

S'ha de tenir clar en quins moments del desenvolupament del projecte cal fer la comunicació i la informació als diferents públics, per garantir-ne la promoció i la difusió.

La decisió del moment més adequat per fer-ho dependrà de l'interès específic que tingui per al projecte: abans d'iniciar-lo, quan s'observen els primers resultats parcials, per la importància de determinades activitats, poc abans de finalitzar, quan es coneixen els primers resultats finals, en situacions concretes que requereixen suport i coneixement públic, etc.

10.2. Recomanacions

- S'ha de pensar en tots els casos si cal fer una estratègia de promoció i comunicació del projecte.
- Si la resposta és afirmativa, cal fer una relació dels públics possibles i prioritzar els que es considerin més importants.
- Convé pensar bé en la denominació que es donarà al projecte.
- És important elaborar la identitat visual del projecte i els continguts bàsics que es volen transmetre i adaptar aquests continguts específicament als diferents públics.
- Cal establir i elaborar els productes i els materials de comunicació del projecte.
- S'ha de planificar la metodologia i els sistemes i els mecanismes de la promoció i la comunicació.
- És important calendaritzar les accions que es portaran a terme. La calendarització podria incloure's al cronograma d'activitats o, si el pla és suficientment complex, fer un cronograma específic.
- Cal prestar una atenció especial a l'entorn on es desenvolupa el projecte i als mitjans de comunicació.

10.3. Exemples

ART SA: Projecte de la I Fira d'art i artesanía popular de...

Associació d'Artesans de...

PROMOCIÓ I DIFUSÓ

• Missatges que es volen comunicar

- És una fira diferent, que tracta de promocionar els artistes i els artesans joves de la ciutat encara poc coneguts.
- Es mostraran processos de producció artística i artesana, alguns dels quals avui estan pràcticament extingits.
- L'Associació lluita per la recuperació i la consolidació del nostre patrimoni artístic i artesà.
- L'art i l'artesania populars ajuden a conformar la nostra identitat cultural.
- Es vol contraposar la idea «d'art sa» a la mercantilització creixent de les activitats artístiques.

• Públics

- Veïns i veïnes, especialment del barri i rodalies
- Artesans i artistes
- Altres associacions d'artistes i artesans
- Mitjans de comunicació locals: ràdio, televisió i diaris

• Productes i materials de comunicació

- Díptic informatiu i de promoció. Cartells
- Cartes personalitzades
- Merchandising: pins i bosses
- Anuncis en premsa
- Reportatge

• Mecanismes i sistemes de comunicació i promoció

- Tramesa de cartes personalitzades i díptic a artesans, artistes i associacions: febrer de 2003
- Díptic i cartells a centres cívics, casals, oficines d'informació i, en general, equipaments públics i d'institucions privades: gener i març de 2003
- Reportatge al diari local: tercera setmana de març
- Entrevista a la televisió local: tercera setmana de març
- Taula rodona a la ràdio local sobre l'art i l'artesania populars: segona setmana de març
- Reportatges al diari i la ràdio locals: el dia després de la inauguració de la fira

Nota: la fira se celebrarà els dies 5 i 6 d'abril de 2003.

11

ELS RECURSOS. AMB QUÈ ES FARÀ EL PROJECTE?

Per desenvolupar el projecte, caldran un seguit de recursos —també anomenats **inputs** o **entrades**— de diferents tipus que permetran assegurar-ne l'èxit. Els recursos determinaran la viabilitat dels objectius i són, per tant, un dels elements bàsics a l'hora d'establir-los; moltes vegades es formulen objectius que en teoria són factibles i realitzables i que, a la pràctica, es converteixen en utòpics perquè no s'ha previst la manera com es disposarà dels recursos necessaris per desenvolupar les activitats que hauran d'assegurar-ne l'assoliment ni com es cobriran les despeses que originen.

Per això, els recursos es relacionen sempre amb el finançament i amb el pressupost del projecte, ja que impliquen uns costos que s'expressen en diners.

11.1. Conceptes bàsics

Establirem tres tipus de recursos: materials, humans i monetaris.

11.1.1. Recursos, materials

Les infraestructures, les instal·lacions, els equipaments, els vehicles i els equips tècnics són recursos no fungibles, perquè la seva durada és superior a un any i, independentment del deteriorament que pateixen per l'ús, es poden considerar inventariables, és a dir, que pertanyen normalment al patrimoni de qui patrocina o promou el projecte. Existeixen diferents tipus de recursos materials.

- **Infraestructures i instal·lacions**

Les instal·lacions i els edificis que són necessaris per desenvolupar el projecte. Per exemple, *locals, aules, despatxos, sales de reunió, etc., instal·lacions elèctriques, d'aigua, de gas, de telèfon, etc.*

- **Equipaments**

El mobiliari de tot tipus que s'utilitzarà als locals i a les instal·lacions. Per exemple, *taules, cadires, armaris, prestatgeries, etc.*

- **Vehicles**

Els que calguin en projectes determinats.

- **Mitjans i equips tècnics**

Són les eines i els materials necessaris per desenvolupar el treball tècnic. Per exemple, *projectors de transparències, aparells de vídeo, de televisió, ordinadors, fotocopiadores, etc.*

- **Materials fungibles**

Es consideren així aquells materials que es consumeixen en un termini no superior a un any. Per exemple, *materials de papereria, materials per a les activitats, accessoris, recanvis i combustible per al funcionament de les màquines i dels vehicles, materials tècnics, aliments, etc.*

11.1.2. Recursos humans

Els recursos humans assenyalen totes les aportacions i els esforços que les persones fan en cadascuna de les fases del projecte per intentar assolir els objectius que es proposen. Cal especificar, per això, tots els que s'utilitzaran, sigui quina sigui la seva relació amb l'entitat, l'associació, la institució o el grup que promogui el projecte.

En general, el personal del projecte pot tenir situacions i relacions diferents, i, sobretot, pot treballar d'una manera voluntària o bé remunerada. En ambdós casos caldrà indicar-ho per calcular els costos, tant dels que hi treballen voluntàriament com dels que ho fan mitjançant una relació contractual.

Personal vinculat al projecte

- Personal contractat específicament per al projecte
- Personal remunerat de l'entitat o la institució responsable del projecte i que hi treballa a temps total o parcial
- Personal remunerat de l'entitat o la institució que desenvolupa tasques i funcions puntuals en el projecte
- Personal de l'entitat o la institució que treballa voluntàriament en el projecte
- Diferent personal voluntari que col·labora en el projecte

En tots els casos cal reflectir amb tota l'exactitud possible el nombre d'hores de dedicació al projecte, que inclouen tant les que es dediquen a la preparació, l'elaboració, la formació, els desplaçaments, etc., com les que es dediquen al treball pràctic i quotidià *in situ*.

11.1.3. Recursos monetaris

No s'han de confondre amb les necessitats de finançament del projecte. El concepte de «recursos monetaris» fa referència a aquelles quantitats de diners que calen per pagar conceptes determinats que s'inclouen en alguns projectes. Per exemple, *beques, ajudes per desplaçament, ajudes socials, subvencions a grups, etc.*

11.2. Tipus de recursos segons el seu origen

Segons com s'hagin adscrit al projecte, els recursos poden ser:

- **Recursos propis:** Són tots els recursos, tant els materials com els humans i monetaris o de qualsevol tipus que es destinen totalment i específicament al projecte. L'entitat o la institució promotora i responsable del projecte, una vegada feta l'anàlisi dels recursos necessaris per desenvolupar-lo, dictamina quins són aquells dels quals es disposa i quins s'hauran d'adquirir específicament per poder desenvolupar el projecte, és a dir, quins seran els recursos dedicats en exclusiva.

Exemples:

- El personal que cal contractar i que treballarà únicament en el projecte
- Els locals que caldrà llogar
- El material fungible que caldrà per desenvolupar les activitats del projecte
- Les eines i els materials tècnics que calguin
- Les beques que s'hauran de pagar als destinataris, etc.
- Etc.

Aquests recursos requeriran cercar fonts i sistemes de finançament específics que els assegurin, ja que l'entitat promotora no els té.

- **Recursos adscrits:** Quan una associació, una entitat, etc., tutela o promociona un projecte, normalment aplica provisionalment una part dels recursos que té per desenvolupar-lo. Aquests recursos serien els «recursos adscrits». Els costos d'aquests recursos s'imputen al pressupost de l'entitat, i no es requereix un finançament extern específic, com en el cas dels recursos propis.

Exemples:

- Personal tècnic de l'entitat contractat encarregat d'elaborar el projecte
- Personal tècnic de l'entitat encarregat de determinades funcions i tasques quan s'executa el projecte
- Personal voluntari adscrit al projecte
- Personal de l'entitat encarregat del seguiment i l'avaluació, etc.
- Locals, equipaments, recursos i materials tècnics que se cedeixen per dur a terme les activitats del projecte
- Etc.

- **Recursos estructurals:** Són els recursos de funcionament quotidià de l'entitat o la institució, una part dels quals s'utilitzen durant el desenvolupament del projecte, sense una adscripció específica o formal al projecte. De la mateixa manera que els adscrits s'assignen específicament al projecte i se'n pot calcular el cost (tot i que moltes vegades no es fa), els estructurals poques vegades es tenen en compte.

Exemples:

- Consums de llum, telèfon, fotocòpies, etc.
- Utilització de locals, sales, equipaments, etc.
- Utilització de materials tècnics
- Consum de material fungible
- Neteja i manteniment
- Temps del treball de personal de l'entitat encarregat de la supervisió, la coordinació, etc.

El cost real del projecte hauria d'estar format, doncs, per la suma dels costos dels diferents tipus de recursos utilitzats.



11.2. Recomanacions

- La relació dels recursos ha d'anar acompanyada dels seus costos, ja que seran la base per elaborar el pressupost.
- En tots els casos cal indicar quins són els recursos propis i quins són els adscrits.
- Si és possible, convé indicar els recursos estructurals que s'utilitzaran en el desenvolupament del projecte.
- Cal descriure els recursos humans i indicar el nombre total d'hores setmanals que dedicaran al projecte.
- Convé descriure i enumerar els recursos al mateix temps que es fa el pressupost.

11.3. Exemples

1. Pressupost d'un projecte de cycle de cinema experimental					
Recursos	Propis del projecte	Cost (€)	Adscrits per l'associació	Cost (€)	
I. Materials	1. Infraestructura i equip				
	Lloguer sala projecció	2.000			
	Lloguer cadires	300			
	2. Tècnics				
	- Lloguer càmera 16 mm	400			
	- Lloguer sis pel·lícules	240			
	3. Fungibles			3. Fungibles	
	- Publicitat i difusió	750		Material neteja	110
	- Diversos	120		Papereria	150
	Subtotal I	3.810		Subtotal I	260
II. Humans	Un director tècnic (75 h)	1.950	Un coordinador (35 h)	1.050	
	Un dissenyador	450	Una administrativa (50 h)	600	
			Dos tècnics (24 h)	1.152	
	Subtotal II	2.400	Subtotal II	2.802	
	Total (I + II)	6.210	Total (I + II)	3.062	
Total global (propis + adscrits) = 9.272 €					
2. «Buscar feina: una feina». Projecte de recerca d'ocupació per a joves. Servei d'Inserció de l'Associació... Activitat: Mòdul de recerca d'ocupació (320 hores de durada)					
Recursos	Propis del projecte	Cost (€)	Adscrits per l'associació	Cost (€)	
I. Materials	1. Infraestructura i equip		Infraestructura i equip.		
			- Sala	600	
			- Taules i cadires	0	
			- Prestatgeries i armaris	0	
	2. Tècnics		2. Tècnics		
	Un ordinador	1.000	Dos ordinadors	0	
	Un vídeo	325	Un projector transp.	0	
	Una càmera de vídeo	1.300	Una impressora	0	
	Tres telèfons	300			
	3. Fungibles		3. Fungibles		
	Dos diaris per dia	100	Material de papereria	500	
	Nou revistes setm.	180	Fotocòpies	350	
	Deu cintes de vídeo	150	Transparències	150	
	Subtotal I	3.355	Subtotal II	1.900	
	II Humans	Un tècnic d'inserció (400 h)	7.200	Un cap de projecte (150 h)	4.500
Un formador (400 h)		7.200	Un administratiu (100 h)	1.200	
			Un tècnic suport (100 h)	1.800	
Subtotal II		14.400	Subtotal II	7.500	
III Monetaris	Quinze beques alumnes	4.500			
	Desplaçaments (100 tiquets)	560			
	Subtotal II	5.060			
Totals	Propis (I + II + III)	23.815	Adscrits (I + II)	9.400	
Cost global	Recursos propis + Recursos adscrits				
	(23.815 € + 9.400 €) = 33.215 €				

12. EL PRESSUPOST. QUANT ENS COSTARÀ EL PROJECTE I COM EL FINANÇAREM

12.1. Conceptes bàsics

El pressupost és l'instrument que ens permet determinar els costos totals del projecte i preveure els ingressos financers que ens permetran cobrir-los. El pressupost ha d'indicar la quantia de les despeses originades pels recursos necessaris per desenvolupar el projecte i les fonts de finançament previstes.

Com ja s'havia indicat en l'apartat de «Recursos», existeixen tres tipus segons la procedència:

- **Propis:** són els recursos específics que es necessiten per desenvolupar el projecte. Són recursos que no existeixen i que s'han de finançar.
- **Adscrits:** són els recursos ja existents a l'entitat o la institució de la qual depèn el projecte i que s'hi destinen voluntàriament per realitzar-lo.
- **Estructurals:** són els recursos de funcionament quotidià de l'entitat o la institució, una part dels quals s'utilitzen durant el desenvolupament del projecte, sense una adscripció específica o formal al projecte.

El cost real del projecte hauria d'estar format per la suma dels costos dels diferents tipus de recursos utilitzats.



Tot i això, quan s'elabora el pressupost, sovint només s'hi inclouen els costos derivats dels recursos propis, poques vegades els dels recursos adscrits i gairebé mai no s'imputen els costos estructurals. Aquesta circumstància desvirtua el **cost real del projecte** i pot donar la impressió falsa que l'aportació de l'entitat que el promou és escassa o no existeix.

Quan el projecte es pot desenvolupar totalment amb els recursos adscrits, podem dir que no necessita un finançament específic, ja que no cal preveure els recursos propis com una necessitat. A la majoria dels projectes que opten a una subvenció, però, els recursos són una barreja de propis i adscrits. Per això, en el pressupost cal indicar sempre, com veurem després, els costos dels uns i dels altres per fer palès el cost total del projecte, i no únicament el de la part que cal finançar amb recursos externs.

12.1.1. El pressupost: les despeses

Qualsevol pressupost inclou obligatòriament dos grans apartats: despeses i ingressos. En l'apartat de «**Despeses**» s'han de consignar tots els conceptes que impliquin un cost, sigui quin sigui. Concretament, són despeses:

1. Els costos dels recursos materials

- Infraestructures i instal·lacions
- Equipaments
- Vehicles
- Material tècnic
- Material fungible

2. Els costos dels mitjans i els materials tècnics

- Projectors de transparències
- Aparells de vídeo, de televisió, etc.
- Ordinadors
- Internet
- Etc.

3. Els costos de personal

- Personal remunerat i contractat específicament per al projecte
- Personal remunerat de l'entitat promotora que treballa en el projecte
- Personal voluntari de l'entitat promotora que treballa en el projecte
- Resta de personal que col·labora en el projecte

4. Els costos vinculats al personal

- Dietes
- Desplaçaments
- Formació
- Alimentació
- Etc.

5. Els costos dels recursos monetaris

- Beques i ajudes als destinataris
- Despeses de desplaçament i comunicació
- Subvencions i ajuts en general
- Etc.

6. Els costos de manteniment i funcionament

- Electricitat, aigua, llum, telèfon, etc.
- Neteja
- Manteniment d'infraestructures i d'instal·lacions
- Manteniment de vehicles
- Assegurances
- Etc.

7. Els imprevistos

En qualsevol projecte sempre es preveu una certa quantitat per:

- Cobrir despeses que no s'havien calculat en un principi.
- Equilibrar l'augment de despeses en algun dels conceptes pressupostats.

Normalment la quantitat que s'assigna als imprevistos està entre el 5 i el 10 % del total de les despeses.

12.1.2. El pressupost: els ingressos

Els ingressos per finançar el projecte inclouen totes les fonts de recursos econòmics que permetran assumir les despeses que genera. El finançament pot ser de diferents tipus, segons d'on procedeixin els recursos econòmics:

- **Finançament intern:** quan els recursos econòmics procedeixen totalment del pressupost de l'entitat o la institució que promou i executa el projecte.
- **Finançament extern:** quan el finançament procedeix d'instàncies o fonts alienes a l'entitat o la institució promotora i executora del projecte.
- **Finançament mixt:** quan els recursos econòmics procedeixen en part de l'entitat promotora i en part d'una font externa.

Els conceptes que s'han d'incloure en l'apartat d'«Ingressos» són:

• 1. L'aportació econòmica de l'entitat o la institució responsable del projecte

- Cal indicar expressament, si existeix, la quantitat concreta que es destina per finançar el projecte (recursos propis).
- Si l'entitat no destina cap quantitat, caldrà expressar en tot cas com a ingressos els costos dels recursos de l'entitat que s'utilitzen per desenvolupar el projecte (recursos adscrits), tot i que no impliquin cap desembossament de diners.
- Si és possible, cal incloure com a aportació la quantitat que expressi el percentatge d'utilització dels recursos estructurals de l'entitat promotora per part del projecte.

• Les aportacions econòmiques dels destinataris del projecte

- Quotes i matrícules de cursos, seminaris, tallers, etc.
- Quotes mensuals de cursos, seminaris, tallers, etc.
- Quotes per l'ús de serveis
- Quotes per viatges, activitats, etc.
- Qualsevol altra aportació econòmica per altres conceptes

• Ingressos generats per les activitats del projecte

- Venda de productes de les activitats
- Venda d'entrades a espectacles, festes, actes, etc.
- Venda de llibres, documents, publicacions, etc.
- Venda de loteries, rifes, etc.
- Merchandising en general
- Qualsevol altre ingrés generat pel desenvolupament del projecte

• Subvencions i ajuts

- Subvencions de les administracions
- Subvencions d'altres institucions i organismes privats: entitats, associacions, fundacions, cambres de comerç, sindicats, etc.
- Subvencions d'empreses
- Subvencions de caixes i entitats bancàries
- Altres tipus d'ajuts: infraestructures, materials, equipaments, etc., de qualsevol procedència d'entre les citades anteriorment

• Ingressos atípics

- El concepte té el mateix sentit que el d'«imprevistos» de les despeses.
- Així com el concepte «imprevistos» convé incloure'l sempre, el d'atípics és discrecional.
- Si s'hi inclou, cal matisar molt la quantitat que se li assigna, ja que, si no es produeixen els ingressos, es generarà un dèficit que normalment no es podrà cobrir.

12.1.3. L'elaboració del pressupost

Una vegada conegudes les despeses que originarà el projecte i els recursos de finançament corresponents, es pot concretar el pressupost. Abans de fer-ho, però, cal tenir en compte alguns aspectes:

12.1.3.1. El pressupost amb els costos propis i amb els costos globals

Con ja s'havia assenyalat en l'apartat de «Recursos», n'hi ha de diferents tipus segons la procedència: propis, adscrits i estructurals. Segons els recursos que es relacionin, el pressupost pot ser:

- De **costos propis**, que inclou només les despeses derivades dels costos específics del projecte i expressa les necessitats d'assegurar recursos materials, humans, tècnics, infraestructurals, etc., dels quals no es disposa. Indica les necessitats de finançament, que pot ser:
 - **Intern**: quan l'entitat promotora sufraga el 100 % de les despeses.
 - **Extern**: quan es busca el finançament fora de l'entitat, mitjançant subvencions o ajuts.
 - **Mixt**: quan l'entitat sufraga una part de les despeses i la resta es busca externament.
- De **costos globals**, que inclou, a més dels propis, els recursos adscrits, que són els recursos materials, humans, infraestructurals, d'equipaments, etc., que té l'entitat i que assigna momentàniament al projecte. Els recursos adscrits tenen, naturalment, uns costos determinats que ja estan finançats per l'entitat i, si no existissin, augmentarien els costos del projecte.

**SI ES VOL EXPRESSAR EL COST GLOBAL DEL PROJECTE
I EVIDENCIAR L'APORTACIÓ REAL DE L'ENTITAT PROMOTORA**



**CONVÉ SEMPRE INCLOURE EN EL PRESSUPOST
ELS RECURSOS PROPIS I ELS ADSCRITS**

Els costos dels recursos adscrits per l'entitat es poden calcular d'una manera aproximada. Els materials i els tècnics es poden quantificar amb un criteri bàsic, que seria: imputar-los un cost més o menys similar al que s'hauria de pagar si s'haguessin d'adquirir específicament perquè no se'n disposa.

Els costos dels recursos humans adscrits al projecte, quan es tracti de personal tècnic remunerat per l'entitat, es podrien establir mitjançant el càlcul del cost/hora d'acord amb el cost salarial i aplicar-lo al nombre d'hores que el personal treballaria en el projecte.

Més complexa és l'assignació dels costos que suposa el treball voluntari, que s'analitza en el punt següent.

12.1.3.2. La incorporació al pressupost de la valoració econòmica del treball voluntari

Els projectes de la majoria d'entitats i associacions es poden portar a la pràctica perquè es desenvolupen mitjançant una part important de treball voluntari, que a vegades significa gairebé el 100 % de les necessitats de recursos humans.

Quan es demana una subvenció i s'elabora el pressupost amb una petició econòmica determinada, la quantitat sol·licitada es destina normalment al finançament dels costos dels recursos propis del projecte.

A l'hora d'indicar quins són els recursos que adscriu l'entitat al projecte, normalment s'assenyalen —quan s'assenyalen— les infraestructures i les instal·lacions, els equipaments, els materials, etc. Els recursos humans adscrits al projecte s'especifiquen detalladament, amb els costos corresponents, bàsicament quan es tracta de personal tècnic remunerat que pertany a l'entitat.

Normalment, qui dona la subvenció considera molt positivament que l'entitat sol·licitant porti recursos al projecte i ajudi en el finançament: de fet, i segons la normativa, l'import de la subvenció gairebé mai no pot superar el 50 % del cost total. Això fa que, quan s'elabora el pressupost, sigui normalment molt difícil justificar l'altre 50 % com a aportació de l'entitat, i es recorre a inflar artificialment la petició econòmica, assegurar que es disposa d'altres fonts de finançament poc creïbles, etc.

Malgrat aquestes dificultats, en general mai no s'inclou en el capítol de recursos humans el treball voluntari com a recurs aportat per l'entitat al projecte. Aquest recurs té uns costos que es podrien calcular d'una manera aproximada i que caldria fer palès per significar els costos reals del projecte i evidenciar el nivell quantitatiu i qualitatiu de l'aportació de l'entitat promotora.

Tot això serveix igualment per als projectes que no necessiten finançament extern i que, per tant, no opten a cap subvenció. El treball voluntari significa en tots els casos un estalvi econòmic molt significatiu, que s'hauria de quantificar per saber exactament quin és el cost real del projecte.

12.1.3.3. La quantificació econòmica del treball voluntari

Cada vegada es tendeix més a fer que en molts projectes, sobretot en els que per les seves característiques impliquen una actuació complexa, els llocs clau que requereixen un perfil tècnic especialitzat siguin assumits per personal contractat. El treball voluntari cobreix funcions i tasques complementàries.

El càlcul del cost teòric o l'estalvi que suposa el treball voluntari és complicat, ja que no s'estableix una relació laboral i, en principi, resulta aventurat assignar-li uns costos salarials similars als d'un tècnic especialitzat.

1. Establir el perfil professional de cada voluntari

- Tenir en compte el nivell formatiu i la titulació, si en té, i l'experiència professional, igualment si la té.
- Considerar les funcions, les responsabilitats i les tasques que desenvoluparà en el projecte.

2. Establir les hores de dedicació al projecte

- Tenir en compte si el treball voluntari es farà en un horari fix cada dia.
- Considerar si el treball serà esporàdic o en dies concrets.

3. Valorar el cost del treball voluntari

- Comprovar quin és el cost a preu de mercat, d'acord amb el perfil formatiu, les funcions, les tasques, la responsabilitat i l'horari.
- Establir una quantitat determinada per hora de treball voluntari.
- Quantificar el cost concret de cada treballador voluntari.

4. Establir a quins voluntaris es pot aplicar

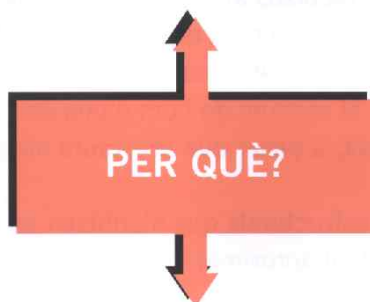
- Aplicar el barem horari als voluntaris que desenvolupin funcions i tasques que siguin importants o estructurals i necessàries per poder desenvolupar el projecte.
- No fer-ho en el cas de treballs voluntaris de tipus conjuntural o que, si no es fan, el projecte es desenvolupa igualment.

5. Ponderar els costos del treball voluntari

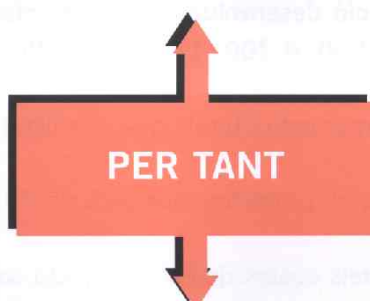
- Procurar establir el cost/hora de treball voluntari amb racionalitat. És a dir, no utilitzar-lo per augmentar artificialment l'aportació de l'entitat al projecte.
- No oblidar que volem fer palès l'estalvi que implica el treball voluntari i, si ens resulta difícil concretar-lo, sempre és millor establir el cost/hora per defecte.
- Una manera possible d'establir el cost/hora del treball voluntari és tenir com a referència el cost/hora del personal tècnic que pugui tenir contractada l'entitat.
- El concepte per establir el cost/hora podria ser també el d'«honoraris a professionals», que no implica una relació contractual.

En tot cas, i si ens resulta impossible calcular els costos del treball voluntari o considerem —en el cas que el projecte es presenti a una subvenció o ajut extern— que no és convenient expressar-los com a aportació de l'entitat, almenys hem d'indicar que es disposa d'un nombre determinat de voluntaris que col·laboraran en el projecte, encara que no es quantifiqui l'estalvi que suposa aquest fet i en quina mesura abarateix el projecte.

**EN TOTS ELS CASOS
CAL INCLOURE EN EL PRESSUPOST
EL TREBALL VOLUNTARI**



Perquè, tot i que no s'hagi de remunerar i no impliqui, per tant, costos, sí que evita els costos de la contractació del personal que es necessitaria per desenvolupar les feines i les tasques que asseguren els voluntaris.



**ÉS UN RECURS HUMÀ ADSCRIT AL PROJECTE,
QUE EN FACILITA EL FINANÇAMENT,
N'ABARATEIX ELS COSTOS
I EXPRESSA UNA APORTACIÓ DE L'ENTITAT
QUE S'HAURIA DE SIGNIFICAR**

12.1.3.4. La inclusió en el pressupost dels recursos estructurals

Com ja s'ha indicat a l'apartat de «Recursos», els **estructurals** són els recursos de l'entitat que s'utilitzen habitualment quan es desenvolupa un projecte sense que hi hagi hagut una voluntat específica de fer-ho. És a dir, **no s'adscriuen d'una manera planificada al projecte**, i són els recursos amb els qual funciona quotidianament l'entitat i que el projecte fa servir: aigua, llum, electricitat, personal subaltern, telèfon, papereria no específica, fotocòpies, infraestructura i equipaments, etc.

Tot i això, en la majoria dels casos aquests recursos no s'hi inclouen i, a més, altres vegades es poden confondre amb els **recursos adscrits** específicament al projecte per part de l'entitat. No cal oblidar que, quan l'entitat deriva recursos al projecte, ho fa després d'haver calculat les necessitats i les despeses que generarà. Ningú no ha decidit, però, l'abast i el cost dels recursos estructurals que s'utilitzen en el desenvolupament pràctic. Un projecte promogut per una entitat no assumeix com a cost, per exemple, el consum de llum d'una sala de reunions que el projecte fa servir habitualment o esporàdicament, a pesar que la factura mensual augmenti.

Els **costos exactes dels recursos estructurals** que s'utilitzen en un projecte són difícils de definir, per la qual cosa es pot fer un càlcul aproximat que es basa en:

1. El càlcul de la suma total dels costos dels diferents projectes de l'entitat
2. El càlcul del percentatge del cost de cada projecte sobre el total
3. La distribució del cost total dels recursos estructurals entre tots els projectes, tenint en compte que s'imputa a cadascun una part proporcional del cost dels recursos estructurals similar a la que representa el seu cost sobre el cost del conjunt de tots els projectes

Exemple:

1. Suposem que el cost total dels recursos estructurals d'una associació són 12.000 €.
2. Suposem que l'associació desenvolupa cinc projectes, els costos dels quals són, respectivament, 6.000, 7.500, 4.700, 12.300 i 9.000 €.

Per calcular els costos dels recursos estructurals que s'utilitzen en cada projecte:

- 1) Calcularem el cost total dels cinc projectes, que serà de 39.500 €.
- 2) Calcularem els percentatges dels costos de cada projecte sobre el total de 39.500 €, que serà el 15,18 %, el 19,00 %, l'11,90 %, el 31,14 % i el 22,78 %, respectivament.
- 3) Per calcular els costos dels recursos estructurals que s'apliquen a cada projecte, haurem de calcular els percentatges del punt 2 sobre el total dels 12.000 €: 15,18 % de 12.000 €; 19,00 % de 12.000 €; 11,90 % de 12.000 €; 31,14 % de 12.000 €, i 22,78 % de 12.000 €, respectivament. Les quantitats resultants en euros —1.821, 2.280, 1.428, 3.436 i 2.735— ens indicaran, doncs, quant haurem d'imputar com a cost estructural a cada projecte.

El quadre adjunt pot ajudar a entendre millor els càlculs:

Costos Projectes	Costos per projecte	Percentatge sobre total (39.500 €)	Costos dels recursos estructurals de cada projecte (percentatge sobre el total dels costos = 12.000 €)
Projecte 1	6.000 €	15,18 %	15,18 % de 12.000 € = 1.821 €
Projecte 2	7.500 €	19,00 %	19,00 % de 12.000 € = 2.280 €
Projecte 3	4.700 €	11,90 %	11,90 % de 12.000 € = 1.428 €
Projecte 4	12.300 €	31,14 %	31,14 % de 12.000 € = 3.736 €
Projecte 5	9.000 €	22,78 %	22,78 % de 12.000 € = 2.735 €
TOTAL	39.500 €	100 %	100 % de 12.000 € = 12.000 €

12.1.3.5. L'equilibri pressupostari

A l'hora d'elaborar el pressupost, no hem d'oblidar que ingressos i despeses han de ser iguals. Quan es faci l'avaluació del projecte, es podrà comprovar si el projecte ha generat:

- **Dèficit**, en el cas que les despeses siguin majors que els ingressos
- **Superàvit**, quan els ingressos excedeixen les despeses

Com ja s'havia indicat, per preveure un possible dèficit s'incorpora en l'apartat d'«Ingressos» el concepte d'«**imprevistos**», que assegura una desviació pressupostària del 10 % com a màxim. Si, malgrat això, continua havent-hi dèficit, però es fa un bon seguiment de l'aplicació del pressupost, es podrà corregir el dèficit:

- **Estalviant diners:** deixant de fer alguna de les activitats programades o abaratint els costos d'altres activitats
- **Cercant noves fonts de finançament:** tant internes com externes

12.1.3.6. La ubicació de les despeses d'inversió en el pressupost

En un pressupost existeixen en general dos tipus de despeses:

- **Despeses corrents:** són totes les que es destinen a finançar els costos dels diferents recursos i necessitats del projecte, com ara lloguer i ús de locals, locals, instal·lacions, equipaments, materials fungibles, materials tècnics, recursos monetaris (ajuts, beques...), etc.
- **Despeses d'inversió:** inclouen totes aquelles que es destinen a l'adquisició de mobiliari, equipament, eines, material tècnic, etc., que normalment són recursos inventariables, que s'incorporaran al patrimoni de l'entitat. És a dir, són inversions.

Ambdós conceptes no s'han de barrejar, per la qual cosa, si en un projecte cal fer inversions per comprar (no pas llogar) materials, equipaments, etc., cal fer dos pressupostos:

- **Un pressupost ordinari**, en el qual figurin les despeses corrents i que inclogui totes les que es faran per desenvolupar el projecte.
- **Un pressupost d'inversió**, en el qual només figurin les despeses derivades de les inversions fetes per comprar els recursos inventariables que calguin.

12.2. Recomanacions

- Cal procurar, sempre que sigui possible, fer el pressupost global del projecte, és a dir, que inclogui els costos dels recursos propis del projecte necessaris (que s'han de finançar) i els dels recursos adscrits, que aporta l'entitat i que no s'han de finançar, però que es poden quantificar econòmicament, perquè a l'entitat sí que li costa diners.
- S'ha d'intentar, si és possible, incorporar el cost dels recursos estructurals de l'entitat que seran utilitzats pel projecte, i establir el percentatge econòmic que suposa sobre el total del cost estructural en l'àmbit de l'entitat.
- És important enumerar, dins de l'apartat de recursos humans de les «Despeses», els voluntaris que treballaran en el projecte amb funcions significatives i necessàries i quantificar el cost exacte (i si no es pot, l'aproximat) del seu treball si calgués contractar personal remunerat per fer-lo.
- Cal incorporar a l'apartat d'«Ingressos» una quantitat similar al cost del treball voluntari com a aportació de l'entitat, ja que, encara que no és en diners tangibles, sí que expressa l'estalvi derivat del treball voluntari.
- Convé no excedir el 10 % del total de despeses del projecte la quantitat assignada al concepte «imprevistos».
- En el cas que s'hi incorpori el concepte «ingressos atípics», cal que la quantitat que se li assigni sigui petita.
- Si el projecte necessita destinar una part del finançament a inversions, en béns inventariables, que formaran part del patrimoni de l'entitat promotora, cal fer dos pressupostos separats:
 - Un que inclogui només totes les despeses corrents
 - L'altre que inclogui només les inversions
- És important repartir els ingressos previstos entre tots dos pressupostos, el d'inversions i el de despeses corrents, de manera que resti assegurat el finançament en ambdós casos.
- Cal fer sempre un pressupost equilibrat i no deficitari, és a dir, que la diferència entre despeses i ingressos sigui de 0 €.

12.3. Exemple

PRESSUPOST D'UN PROJECTE DE TALLERS OCUPACIONALS			
DESPESES		INGRESSOS	
Concepte	€	Concepte	€
1. Recursos humans		1. Aportacions associació	
1.1. Propis del projecte		1.1. Finançament en diners	24.000
- Un psicòleg (sis mesos, 1/2 jornada)	15.000	1.2. Recursos adscrits	
- Dos educadors (sis mesos, jorn. compl.)	20.000	- Recursos humans	13.440
- Un assistent social (sis mesos, 1/2 jorn.)	5.000	- Materials tècnics	1.470
Despeses vinculades al personal		- Manteniment	930
- Desplaçaments dels usuaris	250	Subtotal 1	39.840
- Transports voluntaris	125		
- Formació dels voluntaris	1.560	2. Activitats	
Subtotal 1.1	41.935	Productes dels tallers	2.300
1.2. Adscrits per l'associació		Subtotal 2	2.300
- Un director tècnic (sis mesos, 250 h)	7.500		
- Una administrativa (130 h)	2.340	3. Subvencions	
- Tres voluntaris (200 h)	3.600	- Subvenció Ajuntament	15.000
Subtotal 1.2	13.440	- Subvenció Fundació...	14.000
Total 1 (1.1+1.2)	55.375	Subtotal 3	29.000
		4. Ingressos atípics	
		Subtotal 4	1.645
2. Recursos materials			
2.1. Propis del projecte			
2.1.1. Infraestructures i equipaments			
- Lloguer local equipat (sis mesos)	1.440		
2.1.2. Materials fungibles:			
- Material de papereria	150		
- Material per a activitats	350		
- Material de propaganda	500		
- Fotocòpies	230		
2.1.3. Mitjans i equips tècnics			
- Material didàctic	520		
Subtotal 2.1	3.190		
2.2. Adscrits per l'associació			
2.2.2.1. Mitjans i equips tècnics			
- Un ordinador	1.200		
- Un projector de transparències	120		
- Una impressora	150		
2.2.2. Manteniment i funcionament			
- Neteja	200		
- Consums (llum i telèfon)	550		
- Subministraments i recanvis	150		
Subtotal 2.2	2.370		
Total 2 (2.1 + 2.2)	5.570		
3. Recursos monetarios			
- Beques per als destinataris (12 x 540)	6.480		
Total 3	6.480		
4. Imprevistos			
8 % de les despeses totals	5.370		
Total 4	5.370		
A. Total pròpies (1.1+2.1+3+4)	56.975	A. Total aportació associació	39.840
B. Total adscrites (1.2+2.2)	15.810	B. Total altres ingressos	32.945
Total despeses (A+B)	72.785	Total ingressos (1+2+3+4)	72.785

S'ha procurat que al pressupost hi figurin els diferents conceptes i situacions que poden generar dificultats. Així:

Recursos adscrits

- S'ha suposat que l'entitat aporta com a recursos humans: un director tècnic, un administratiu i tres voluntaris. Els costos dels tècnics remunerats s'han estipulat per hores, a partir del que cobren a l'entitat. El treball dels voluntaris s'ha valorat suposant un cost de 6 € per hora.

Els costos totals dels recursos humans adscrits serà de 13.440 €:

- Així mateix, l'associació adscriu al projecte **recursos tècnics** que impliquen unes despeses i uns costos de 1.400 € i assegura el **manteniment** i el **funcionament**, la qual cosa implica unes despeses de 3.370 €.

Els costos totals dels recursos tècnics i manteniment serien 2.370 €.

El total serà: 13.440 + 2.370 = 15.810 €

Recursos estructurals

No s'han inclòs, ja que se suposa que els recursos adscrits ja cobreixen les necessitats del projecte, i la utilització d'altres recursos de l'entitat és residual.

Ingressos

A més de l'aportació econòmica de l'associació, que se suposa que és de 24.000 €, es fa constar com a ingressos els 15.810 €, que equivalen a les despeses que s'haurien d'haver fet si l'associació no hagués adscrit al projecte els recursos humans (voluntaris i remunerats), els recursos tècnics i el manteniment.

Resum

Encara que no sembli un pressupost gaire ortodox, s'ha fet així per significar novament la importància d'incorporar els recursos que adscriu l'associació al projecte, ja que si no impliquen una despesa immediata o directa en diners, sí que signifiquen una reducció dels costos del projecte i, són, per tant, una aportació econòmica indirecta que l'abarateix.

Si els recursos adscrits no es volen incloure en el pressupost com a concepte, s'han d'explicar i quantificar en un annex. En tot cas, hi han de constar, perquè, si no, es desvirtua el cost real del projecte i l'aportació de l'associació.

13

L'AVALUACIÓ. COM ES FARÀ EL SEGUIMENT I ES COMPROVARAN ELS RESULTATS?

L'avaluació és un dels elements més importants del projecte i, com tots els altres, s'ha de preveure i planificar anticipadament. La idea d'avaluar va íntimament lligada a la de planificar, programar o projectar; no té cap sentit elaborar un projecte si no es pensa a la vegada en la manera com es comprovarà a la pràctica com funciona, com es poden solucionar els problemes i les dificultats que inevitablement es produiran quan es desenvolupi i com es podrà verificar, quan acabi, si s'han complert els objectius que es volien aconseguir.

L'avaluació és un instrument bàsic per a la presa de decisions que serveix per conèixer i analitzar com es desenvolupa a la pràctica un projecte, per introduir-hi els factors correctors que calguin en el curs de l'acció i per conèixer les raons i els factors que determinen l'èxit o el fracàs dels resultats que es preveien quan es van formular els objectius del projecte.

Per tenir unes idees bàsiques que ajudin a una millor comprensió dels conceptes i, sobretot, a la seva aplicació pràctica, es tractarà de donar resposta, doncs, a aquestes qüestions:

- Per què avaluem el projecte?
- Què avaluem del projecte?
- Com avaluem el projecte?

Per què avaluem el projecte? La resposta és òbvia: s'avalua per obtenir dades i informació objectiva i fiable que ens permeti emetre un judici de valor sobre els diferents components i etapes del projecte, tant en la fase d'anàlisi i diagnòstic de la situació inicial que el motiva, com durant el procés i l'execució de les diferents activitats que el desenvolupen a la pràctica, com en la fase final, en la qual es concretarà en quin nivell s'han assolit els efectes i els resultats que es proposaven per modificar la situació de partença.

L'avaluació no té sentit en si mateixa i el seu objectiu bàsic és contribuir a la presa de decisions tècniques, administratives i fins i tot polítiques per millorar, modificar o suspendre un projecte.

Les decisions que es poden adoptar d'acord amb els resultats de l'avaluació poden implicar des de la modificació d'aspectes determinats del projecte durant el seu desenvolupament, canvis de les metodologies, de les tècniques i els procediments, del funcionament i l'estructura organitzativa, de les estratègies d'actuació, de les assignacions pressupostàries, etc.

En essència, l'avaluació serveix per comprovar:

- **La pertinència del projecte:** si és l'alternativa més adequada per donar una solució a la situació o el problema als quals vol donar resposta.
- **La idoneïtat del projecte:** si la metodologia, les tècniques i les activitats programades s'adeqüen als objectius i les metes que es volen assolir.
- **L'eficàcia del projecte:** si els efectes i els resultats i les metes s'han assolit o no al nivell que s'havien previst i formulat.
- **L'eficiència del projecte:** si el projecte ha estat rendible, és a dir, si els resultats obtinguts són proporcionals o no als recursos utilitzats.

Pel que fa als objectius, es podrien assenyalar aquests:

Objectius de l'avaluació

- Comprendre i analitzar les causes que determinen la major o menor satisfacció en la manera com es desenvolupa el projecte, és a dir, saber en quina mesura s'estan assolint les metes i els objectius proposats.
- Identificar les dificultats, previstes i imprevistes, que dificulten o impedeixen l'assoliment dels objectius.
- Afavorir la presa de decisions sobre la posada en marxa, la continuïtat, l'ampliació, les modificacions o l'acabament del projecte.
- Comprendre els processos que expliquen i argumenten els èxits i els fracassos del projecte i, d'aquesta manera, afavorir la comprovació i la recerca d'estratègies d'intervenció.
- Aconseguir el suport intern i extern per al projecte.

13.2. Avaluació quantitativa i qualitativa

Abans de definir què s'avaluarà del projecte, cal fer una referència explícita a la dicotomia i l'antagonisme aparents que es dona a vegades sobre la dimensió quantitativa i qualitativa de l'avaluació.

L'avaluació quantitativa se centra a verificar hipòtesis mitjançant proves empíriques de les quals es poden deduir conseqüències i resultats generalitzables, i posa l'accent en l'estandardització, l'objectivitat, la seguretat i la confiança en el fet de poder mesurar objectivament. Fa servir mètodes estàndards i estructurats per a la recollida de dades i l'anàlisi estadística per tractar la informació.

L'avaluació qualitativa dóna valor al context i les dimensions humanes d'allò que s'estudia. Posa l'èmfasi en allò que és «subjectiu» i no es pot estandarditzar. S'orienta als processos i no solament als resultats, utilitza moltes tècniques per recollir dades, més o menys estructurades, fa servir un enfocament inductiu per analitzar les dades i es basa en el llenguatge i la paraula.

**AVALUACIÓ
QUANTITATIVA**



Èmfasi en allò que és «objectiu»,
observable i quantificable
Èmfasi en allò que és «subjectiu»,
com actituds, conductes, valors...



**AVALUACIÓ
QUALITATIVA**

La discussió sobre si una avaluació ha de ser qualitativa o quantitativa avui no té gaire sentit, i s'assumeix que totes dues s'han d'integrar harmònicament quan se'n vol fer una avaluació, ja que aporten informació i elements de comprensió complementaris i interrelacionats, tant dels processos com dels resultats d'un projecte.

En realitat es tracta de saber en quin moment convé utilitzar mètodes i tècniques qualitatives i en quin moment quantitatives, i això dependrà de les dimensions del projecte que volem avaluar, els destinataris de l'avaluació, el tipus d'informació que es requereix, el termini de disponibilitat de la informació, els objectius amb els quals es fa l'avaluació, etc.

Els mètodes qualitius permeten l'anàlisi i l'estudi de casos particulars amb detall i profunditat. Els quantitius permeten conèixer dades de moltes unitats d'anàlisi, que permeten el tractament estadístic i l'extracció de conseqüències generalitzables. Totes dues metodologies són necessàries, vàlides i complementàries.

13.3. Què avaluarem? L'avaluació del procés

Quan es parla d'avaluació, normalment hom pensa en els resultats del projecte. Tot i això, l'avaluació té una significació més gran, que comprèn el seguiment i el control del funcionament quotidià del projecte a tots els nivells, l'anàlisi del seu desenvolupament i la verificació contínua del compliment de les previsions que es van fer quan es va dissenyar. És a dir, és una avaluació del procés (**avaluació formativa**) i no solament dels resultats (**avaluació sumatòria**).

Avaluar el procés equival a la recollida de dades sistemàtica i estructurada sobre els diferents aspectes i dimensions que es volen avaluar i la posterior interpretació i anàlisi per emetre, d'acord amb els resultats, un judici de valor determinat que, si cal, ens portarà a actuar sobre la realitat introduint els elements de correcció que calguin.

Dins de l'avaluació del procés es podrien avaluar diferents parts o dimensions. A continuació i a tall d'exemple, se'n fa una relació d'unes quantes. En cadascuna s'indiquen breument els objectius, la informació més rellevant que podem extreure'n i una sèrie de **preguntes orientadores** que tracten de donar una pista de les qüestions a les quals l'avaluació podria donar resposta.

Es poden plantejar aquestes dimensions o unes altres, segons com s'hagi plantejat l'avaluació i quins continguts específics ens interessin.

13.3.1. La implementació

Descripció

Conjunt d'accions, gestions, feines i tasques realitzades per poder disposar amb seguretat dels mitjans i els recursos que faran possible el projecte i facilitaran un entorn favorable.

Objectius

- Conèixer com s'ha posat en marxa el projecte.
- Comprovar si hi ha diferències significatives entre el funcionament real i el que es va preveure quan es va dissenyar el projecte.
- Saber si s'han portat a terme les tasques de preparació i motivació en l'entorn més immediat del projecte per crear un «clima favorable».

Continguts informatius rellevants

- Tasques de motivació o preparació del projecte
- Disponibilitat dels recursos: humans, d'infraestructures i equipaments, materials, tècnics, financers, etc.

Preguntes orientadores

- S'implementa el projecte com estava previst quan es va dissenyar?
- S'han portat a terme les tasques de preparació i motivació necessàries per crear un clima favorable en el projecte?
- Es disposa dels recursos previstos?
- Quin és el nivell d'utilització dels recursos?
- Són suficients els recursos financers assignats per al desenvolupament del projecte?
- Es disposa dels recursos en el moment necessari?
- Etc.

13.3.2. El seguiment de les activitats

Descripció

Procés continu de registre, recopilació, mesurament, processament i anàlisi quantitativa i qualitativa d'un conjunt d'informacions dels diferents aspectes de les activitats del projecte.

Objectius

- Detectar possibles disfuncionalitats en l'execució del projecte, per introduir-hi els elements correctors que calguin i millorar-ne la gestió.
- Comprovar si s'està complint el calendari i les etapes del projecte, que asseguraran l'assoliment dels objectius quan acabi el projecte.

Continguts informatius rellevants

- Correspondència entre activitats programades i executades
- Compliment del cronograma
- Adequació de les metodologies i els procediments
- Participació dels destinataris en les activitats

Preguntes orientadores

- S'han fet les activitats previstes?
- Se n'han fet altres no previstes?
- S'ha complert el calendari?
- Quines han estat les dificultats més significatives?
- Com s'estan desenvolupant les activitats?
- Les metodologies són les adequades?
- Són coherents els procediments amb els objectius del projecte?
- Quin és el nivell de participació dels destinataris?
- Quin és el nivell de satisfacció dels destinataris?
- Etc.

13.3.3. L'esforç

Descripció

Aplicació dels recursos compromesos en el projecte amb la intensitat i en els terminis adequats. Expressa «quant costa» el projecte en una doble vessant: temps i diners.

Objectius

- Comprovar el nivell d'execució pressupostària: quant, com i en què s'han gastat els diners.
- Conèixer com han utilitzat el temps les persones implicades en el projecte.
- Conèixer com s'ha distribuït el temps total del projecte.

Continguts informatius rellevants

- Distribució de les despeses (administració/gestió, activitats, destinataris...)
- Estructura i origen de les fonts de finançament: quanties i percentatges sobre els ingressos totals
- Utilització i distribució del temps

Preguntes orientadores

- Quantes hores s'han dedicat en total al projecte?
- Com s'han distribuït entre el personal tècnic?
- S'ha dedicat el temps que es preveia?
- En què s'ha ocupat el temps (reunions, entrevistes, visites...)?
- Quants diners s'han gastat?
- En què s'ha gastat (recursos propis, assignats, estructurals...)?
- S'ha executat el pressupost d'acord amb les previsions?
- S'han complert les previsions de finançament?.
- Quin percentatge es destina a administració/gestió i als destinataris?
- Etc.

13.3.4. Els destinataris i la cobertura

Descripció

Característiques i nombre de destinataris als quals podria arribar que compleixen el perfil i nombre dels que participen efectivament en el projecte

Objectius

- Comprovar si el projecte arriba efectivament a la població diana.
- Verificar si existeix accessibilitat i acceptació per part dels destinataris.

Continguts informatius rellevants

- Volum de població coberta pel projecte
- Perfil sociodemogràfic dels destinataris
- Actituds dels destinataris vers el projecte

Preguntes orientadores

- Arriba el projecte als destinataris previstos?
- Quin és el perfil concret dels destinataris?
- La cobertura del projecte és la prevista?
- Coincideixen les actituds dels destinataris amb les que se suposaven?
- Quin és el nivell de participació dels destinataris?
- Hi ha problemes de comunicació i accessibilitat al projecte per part dels destinataris potencials i reals?
- Etc.

13.3.5. L'organització i el funcionament

Descripció

Estructura organitzativa i funcional i mecanismes i sistemes de direcció, coordinació i comunicació del projecte. Vinculació de l'estructura administrativa i funcional de l'entitat o la institució amb el projecte.

Objectius

- Comprovar si l'organització s'adequa al que es va preveure i a les necessitats objectives del mateix projecte.
- Verificar el funcionament dels sistemes i els mecanismes de coordinació, direcció, regulació i comunicació del projecte.
- Comprovar la idoneïtat de l'equip tècnic.
- Analitzar les competències i l'habilitat dels membres de l'equip i la coherència amb les necessitats del projecte.

Continguts informatius rellevants

- Espais de coordinació, regulació, comunicació, etc.
- Funcionament de l'organització
- Composició i funcions de l'equip tècnic
- Estils i maneres de direcció, presa de decisions i metodologies de treball
- Presa de decisions
- Formalització de l'organització i el funcionament: normes i procediments
- Nivell de satisfacció de l'equip tècnic: clima
- Etc.

Preguntes orientadores

- La direcció del projecte és l'adequada?
- Com és l'equip tècnic? Quin és el seu nivell d'idoneïtat?
- Quina és la dinàmica de treball?
- Com es prenen les decisions?
- És treball en equip?
- Quin és el nivell de compromís amb el projecte?
- Quines són les actituds i les motivacions?
- Existeixen normes i procediments escrits que orienten l'organització i el treball?
- És suficient i adequada la competència professional dels tècnics?
- Hi ha delegació de funcions i tasques? Està ben estructurada l'organització?

- Estan definits els diferents espais de coordinació, regulació, funcionament, anàlisi i avaluació, etc.?
- Es fan les reunions d'acord amb el que es va planificar? Són efectives?
- Estan clarament establerts els mecanismes i els sistemes de comunicació interns?
- L'estructura administrativa i funcional de l'entitat afavoreix el desenvolupament del projecte?
- Es treballa d'acord amb un esquema de planificació i programació?
- S'han establert les coordinacions tècniques externes?
- Han col·laborat en el projecte altres associacions, grups, col·lectius, etc.?
- Com ha estat la relació amb l'Administració?
- Etc.

13.3.6. La promoció i la comunicació

Descripció

Conjunt d'activitats, feines i tasques orientades a difondre i comunicar la imatge i els continguts del projecte i a promocionar-lo entre els diferents públics.

Objectius

- Verificar el nivell de coneixement i d'acceptació del projecte entre els diferents públics.
- Comprovar si efectivament s'ha dissenyat i executat un pla de comunicació del projecte.

Continguts informatius rellevants

- Estratègies de comunicació
- Imatge i continguts de la comunicació
- Destinataris de la comunicació: mapa de públics
- Productes de comunicació
- Tècniques i mètodes de comunicació

Preguntes orientadores

- S'ha fet el pla de comunicació?
- S'han definit els públics objectiu de la comunicació?
- S'ha adaptat la comunicació als diferents públics?
- S'han elaborat els productes comunicatius previstos?
- S'ha establert una imatge del projecte?
- S'han complert els calendaris?
- S'ha fet una bona distribució dels productes?
- S'han valorat els efectes de la comunicació?
- Ha servit la comunicació realment per promocionar el projecte?
- S'ha establert una estratègia específica amb els mitjans de comunicació?
- Etc.

13.3.7. La dimensió comunitària

Descripció

Implicació i adequació del projecte a la realitat i les necessitats de l'entorn comunitari i participació i coordinació amb altres organitzacions i associacions de la comunitat.

Objectius

- Verificar el nivell d'articulació del projecte amb la realitat social de l'entorn on es desenvolupa.
- Comprovar si el projecte respon a la realitat de la problemàtica comunitària.
- Comprovar si el projecte implica una aportació significativa que reforça l'estructura i les xarxes comunitàries.

Continguts informatius rellevants

- Adhesió dels veïns al projecte
- Participació de voluntaris de la comunitat al projecte
- Acord i coordinacions amb entitats i associacions comunitàries
- Adequació del projecte a les necessitats i els problemes comunitaris
- Presentació d'alternatives davant de les administracions

Preguntes orientadores

- L'entorn coneix i comparteix el projecte?
- El projecte genera oposició dins de la comunitat?
- Participen membres de la comunitat en el projecte fent treball voluntari?
- El projecte ofereix alternatives a problemes significatius de l'entorn?
- Col·laboren amb el projecte altres organitzacions comunitàries?
- El projecte ha ajudat a augmentar la consciència comunitària?
- Ha facilitat la presentació d'alternatives davant de les administracions?
- Ha contribuït a la creació o la consolidació de xarxes comunitàries?
- Etc.

Per poder fer correctament l'avaluació, ens manquen encara dos elements més: les variables i els indicadors que ens permetran especificar l'avaluació i les tècniques i les fonts de recollida de les dades. Aquests elements es tractaran en el **punt 13.5** que es refereix a la «**Metodologia de l'avaluació**».

13.4. Què avaluarem? L'avaluació dels resultats

Si l'avaluació del procés ens permet analitzar i revisar el desenvolupament intern del projecte, l'avaluació dels resultats ens permetrà comprovar els canvis que s'han produït en la situació de partença que el va originar. De fet, l'avaluació del procés té sentit perquè ens permet realitzar les modificacions que calguin per assegurar que el funcionament quotidià del projecte s'orienta efectivament a l'assoliment dels objectius, és a dir, a la consecució dels resultats previstos.

De la mateixa manera que es feia amb l'avaluació del procés, assenyalarem les dues dimensions bàsiques que cal avaluar per comprovar el nivell en què s'han aconseguit els resultats que marquen els objectius del projecte.

13.4.1. L'eficàcia

Descripció

Nivell d'assoliment dels objectius del projecte i compliment de les previsions

Objectius

- Verificar en quin nivell s'han aconseguit els resultats que s'indicaven en la formulació dels objectius operatius o metes.
- Verificar en quin nivell els productes i els serveis obtinguts mitjançant les activitats han estat els programats.
- Comprovar en quin nivell el projecte ha permès modificar la situació de partença.
- Conèixer l'opinió dels destinataris sobre els resultats i els efectes del projecte.

Continguts informatius rellevants

- Resultats concrets i esperats que s'han obtingut
- Productes i serveis obtinguts

- Canvis i efectes en la situació dels destinataris del projecte
- Resultats i efectes que s'han donat i que no es preveien
- Nivell de conformitat dels destinataris del projecte

Preguntes orientadores

- S'han obtingut els resultats que es preveien i es desitjaven en formular els objectius?
- S'han aconseguit els efectes i els canvis qualitatius i quantitius previstos?
- S'han assegurat els serveis i els productes que es preveien com a conseqüència de les activitats, en nombre i qualitat?
- Com s'ha modificat la situació dels destinataris del projecte?
- Estan satisfets els destinataris amb els resultats i els canvis observats?
- Hi ha hagut efectes i resultats no previstos?
- Si n'hi ha hagut, han estat positius o negatius?
- Han existit elements aliens al projecte que n'han determinat els resultats?
- Com ha fet canviar el projecte la situació de partença que el va motivar?
- Etc.

13.4.2. L'eficiència

Descripció

Relació entre els costos totals de l'esforç (recursos i temps) invertit en el projecte i els productes, els resultats i els efectes obtinguts.

Objectius

- Verificar el desenvolupament econòmic del projecte.
- Comprovar el nivell d'aprofitament i optimització dels recursos i del temps.

Continguts informatius rellevants

- Rendibilitat econòmica
- Productes i serveis obtinguts i costos totals
- Relació entre recursos i temps i resultats

Preguntes orientadores

- Quins costos es van preveure i quins s'han produït realment?
- Quant han costat els productes i els serveis que s'han posat a l'abast dels destinataris?
- Quina és la relació entre els resultats finals i l'esforç realitzat (temps, diners i recursos)?
- Ha estat eficient l'ús dels recursos?
- Quina és la relació entre treball, temps, productivitat i cost del projecte?
- Es podien haver obtingut uns resultats similars amb menys costos?
- Etc.

Esquemàticament, els continguts de l'avaluació són:



13.5. Com avaluarem? La metodologia de l'avaluació

Ara cal analitzar «**com avaluarem**». Per fer-ho cal tenir en compte els passos que s'indiquen en el quadre i que es descriuen en els punts següents.

Metodologia de l'avaluació

1. Avaluar l'avaluabilitat del projecte.
2. Delimitar els destinataris.
3. Aclarir qui la farà.
4. Establir les dimensions i els continguts.
5. Seleccionar les variables.
6. Elaborar els indicadors.
7. Formular les tècniques i els instruments de recollida de dades.

13.5.1. Avaluació de l'avaluabilitat del projecte

Abans de plantejar-se l'avaluació, caldrà saber si el projecte és veritablement avaluable, és a dir, si està elaborat amb la suficient consistència i conté els elements necessaris per fer-ho.

Es tracta de comprovar aspectes com ara:

- Si té uns objectius clars, definits i ben formulats.
- Si és possible establir indicadors per mesurar els resultats, els productes i els serveis.
- Si es disposa d'uns recursos adequats per suposar que es pot desenvolupar raonablement el projecte.
- Si s'han relacionat les activitats amb els objectius i les metes del projecte.
- Si existeix una relació entre els productes i els serveis derivats de les activitats i els efectes i els resultats que expressen els objectius.

- Si s'ha definit un calendari d'activitats.
- Si existeixen fonts de finançament suficients.
- Si s'ha formulat una estructura organitzativa i funcional.
- Si està ben definit el perfil i el nombre dels usuaris o els destinataris.
- Si té el suport necessari per part de l'entitat o la institució que el promou.
- Si, en general, és coherent i pot aportar alternatives a la situació de partença que el motiva.
- Etc.

Resumint, un projecte serà avaluable quan el seu disseny doni una resposta acceptable i suficient a aquestes preguntes:

AVALUABILITAT

PER QUÈ es vol fer?
QUÈ es vol aconseguir?
QUANT es vol aconseguir?
A QUI s'adreça?
ON es farà?
COM es farà?
QUAN es farà?
QUI el farà?
AMB QUÈ es farà?

És evident que, per exemple, si no es quantifiquen les metes o els objectius operatius serà difícil poder avaluar l'eficàcia del projecte, o avaluar l'eficiència si no estan clares les fonts de finançament. Aquí rau la importància d'entendre que l'avaluació és un element més del disseny del projecte i no una acció externa o dissociada dels seus continguts.

13.5.2. Els destinataris de l'avaluació

Resulta bàsic conèixer per a qui es fa l'avaluació. Tot i que sempre hi haurà uns destinataris immediats, les persones que elaboren el projecte i hi participen, normalment l'avaluació té altres destinataris, com ara:

- **Equips directius i responsables tècnics de serveis, departaments, organismes, etc., als quals pertany el projecte.**
- **Juntes i equips directius d'associacions, entitats, etc., que promouen el projecte.**
- **Responsables i càrrecs polítics.**
- **Institucions i entitats que donen suport als projectes, aportant-hi recursos de finançament, de subvencions, o d'altres tipus.**
- **Altres entitats i institucions.**
- **Etc.**

Segons qui sigui el destinatari, l'avaluació podrà incidir més en uns aspectes que en uns altres. Per exemple, poden interessar més els resultats quantitius que no pas els qualitatius, o l'eficiència i la rendibilitat del projecte; en altres ocasions es donarà una significació més important a l'avaluació del procés, quan, per exemple, el projecte planteja la millora de la qualitat d'un servei; o a la qualitat de la intervenció, quan es vol conèixer com a valor bàsic l'índex de satisfacció del participants, etc.

Si els destinataris són, per exemple, els financers del projecte, probablement els interessarà molt més els resultats i com s'han utilitzat els diners aportats que no pas saber com ha funcionat l'organització interna del projecte. Si és la mateixa organització que el tutela, a més dels resultats voldran saber com ha funcionat la coordinació entre el projecte i l'entitat o com s'ha desenvolupat el treball dels voluntaris assignats.

Si l'avaluació té com a objectiu validar un model d'intervenció determinat, potser interessa especialment com ha funcionat la metodologia utilitzada. Si, per exemple, es vol saber el nivell d'utilització d'un servei determinat, s'haurà de prestar una atenció especial al nombre de persones que l'han utilitzat en un període determinat de temps, quins productes i serveis s'han generat o com ha funcionat la informació i la difusió.

També és important saber quines conseqüències tindrà l'avaluació. Malgrat que en tots els casos l'avaluació hauria d'implicar la presa de decisions sobre el projecte, no és el mateix que l'avaluació es faci per ajudar a millorar la capacitat de gestió d'un equip tècnic que si en depèn la renovació d'una subvenció o la continuïtat del projecte.

13.5.3. Els actors de l'avaluació

Segons qui faci l'avaluació, es pot parlar dels tipus següents:

- **Avaluació externa:** els avaluadors no pertanyen a l'entitat o la institució responsable del projecte ni al projecte, i tampoc no hi tenen cap relació.
- **Avaluació interna:** els avaluadors pertanyen a l'entitat o la institució responsable del projecte, però no participen directament en l'execució.
- **Avaluació mixta:** l'equip d'avaluació inclou avaluadors externs i avaluadors interns.
- **Autoavaluació:** els avaluadors són els mateixos que s'encarreguen de l'execució del projecte.

Cada tipus d'avaluació té avantatges i inconvenients. Així, es pot suposar que una avaluació externa serà més objectiva, malgrat que el coneixement de la realitat del projecte serà menor que quan l'avaluació és interna. Si l'avaluació és interna, el coneixement més ampli del projecte implicarà *a priori* també una major tendència a la subjectivitat, encara que —i això és positiu— es tindrà un coneixement més ampli i més elements per avaluar el projecte.

En teoria, l'avaluació mixta seria la més convenient, ja que equilibraria els avantatges i els inconvenients. Si més no, cal no oblidar que l'avaluació significa assumir unes despeses determinades i que l'avaluació externa i la mixta impliquen els costos afegits, ja que han de disposar d'avaluadors externs.

En els projectes d'entitats i institucions mitjanes i petites, habitualment no sobrades de recursos, es recorre moltes vegades a un híbrid, és a dir, una mescla d'autoavaluació i avaluació interna.

13.5.4. Tipus, dimensions i continguts de l'avaluació

Ja s'ha indicat que el més convenient és fer una avaluació formativa o del procés, que culminarà en l'avaluació dels resultats; s'han explicat les diferents dimensions o aspectes que es poden avaluar i s'han incorporat una sèrie de preguntes orientadores que poden ajudar a definir els continguts específics de l'avaluació.

Tot i això, quan s'hagi de decidir com es farà l'avaluació caldrà concretar molt bé aspectes com ara: quines dimensions s'avaluaran, quines variables i quins indicadors són necessaris, si es farà avaluació sumatòria o formativa, si es posarà un èmfasi especial en els aspectes qualitius o en els quantitius, etc.

Com ja s'ha assenyalat, tot dependrà de conèixer amb claredat:



13.5.5. Les variables: La matriu de les dades

Una vegada que s'han decidit les dimensions i el tipus d'avaluació, caldrà disposar d'una sèrie de dades, les variables que ens aportaran la informació sobre cadascuna de les dimensions del projecte i ens permetran construir els indicadors per avaluar efectivament el projecte en qüestió.

Les dades i la informació s'han de registrar d'una manera sistemàtica en una «matriu de dades», en la qual cal recollir totes les variables que poden ser d'interès.

El nombre de matrius de dades que caldrà realitzar dependrà de les dimensions que volem avaluar dins del projecte i, per tant, de la necessitat d'informació.

La **matriu de dades** de l'exemple sintetitza la informació sobre un «Curs d'aprenentatge de llengua per a immigrants».

MATRIU DE DADES DELS PARTICIPANTS														
Curs d'aprenentatge de llengua per a immigrants														
PA	NC	ED	SX	TE	SL	FE	NCI			NCF			AS	NS
							P	E	EN	P	E	EN		
1	A	23	D	1	1	1	MP	G	P	B	P	B	1	MS
2	A	36	H	3	2	1	P	B	P	B	B	M	1	S
3	A	28	H	2	2	1	B	P	M	B	P	M	2	S
4	A	45	H	3	2	2	P	G	P	B	MP	P	1	MS
5	M	21	D	1	1	2	G	G	MP	B	P	B	1	MS
6	M	24	D	2	1	2	P	MP	P	B	P	B	1	MS
7	M	35	H	3	2	2	B	B	M	M	M	M	1	S
8	M	19	H	2	1	2	B	P	M	B	P	M	2	PS
9	M	26	H	3	1	1	B	P	B	B	P	B	3	PS
10	N	26	D	3	1	1	B	G	B	B	B	M	1	S
11	N	21	D	1	1	2	G	G	P	B	P	B	1	S
12	G	19	D	1	1	2	MP	G	P	P	P	B	2	MS
13	C	22	H	2	1	1	P	MP	MP	P	P	P	1	S
14	Z	28	H	3	2	1	MP	MP	MP	MP	MP	MP	3	GS
15	Z	30	D	1	2	1	G	G	MP	B	P	B	2	S

CLAUS

PA = participant

NC = nacionalitat (M = Marroc; A = Algèria; N = Nigèria; G = Gabon; GH = Ghana; Z = Zàmbia; C = Congo)

ED = edat

SX = sexe (H = home; D = dona)

TE = temps d'estada a Barcelona (1 = menys d'1 any; 2 = d'1 a 3 anys; 3 = més de 3 anys)

SL = situació legal (1 = il·legal; 2 = legal)

FE = feina (1 = treballa 2 = a l'atur)

NCI = coneixement idioma a l'inici del curs (P = el parla; E = l'escriu; EN = l'entén; G = gens; MP = molt poc; P = poc; B = bastant; M = molt)

NCF = coneixement idioma a l'acabament del curs (P = el parla; E = l'escriu; EN = l'entén; G = gens; MP = molt poc; P = poc; B = bastant; M = molt)

AS = assistència al curs (1 = cap falta; 2 = fins a 5; 3 = més de 5 faltes)

NS = nivell de satisfacció expressada (MS = molt satisfet; S = satisfet; PS = poc satisfet; GS = gens satisfet)

La matriu és una taula de doble entrada amb:

- A l'eix horitzontal hi consten els «casos» o les «unitats d'anàlisi»; en aquest cas, els quinze participants al curs, numerats de l'1 al 15.
- A l'eix vertical, les «variables», que són les diferents informacions que ens interessen de cada unitat d'anàlisi. Les variables permetran elaborar els indicadors per avaluar el curs qualitativament i quantitativament.

Una variable és, doncs, l'expressió d'una característica o una dada. Quan existeix una sola característica, es diu que la variable és **unidimensional** —per exemple, el sexe d'una població. Si se n'estudien dues, la variable és **bidimensional** —per exemple, el sexe i l'edat. Si són més de dues, la variable s'anomena **multidimensional**.

Hi ha dos grans grups de variables:

- **Quantitatives:** quan les seves categories són mesurables, és a dir, el resultat d'una mesura. Per exemple, l'edat dels individus, el nombre de membres d'una família, les qualificacions d'un examen, etc. En aquest cas, els elements s'anomenen **dades**.
- **Qualitatius:** quan les seves categories no són mesurables. Per exemple, el sexe d'una persona, les professions, l'estat civil, etc. Els elements s'anomenen **atributs**.

L'elecció de les variables és fonamental i dependrà del tipus d'informació que haurem d'anar recollint al llarg del desenvolupament del projecte, per assegurar l'avaluació qualitativa i quantitativa, tant del procés com dels resultats.

Normalment, les variables que aporten informació qualitativa són més complexes que no pas les que permeten establir indicadors quantitius. Si es vol mesurar, per exemple, la **utilització d'un servei** d'una manera quantitativa, n'hi haurà prou de recollir variables de persones que l'utilitzen: sexe, edat, etc.

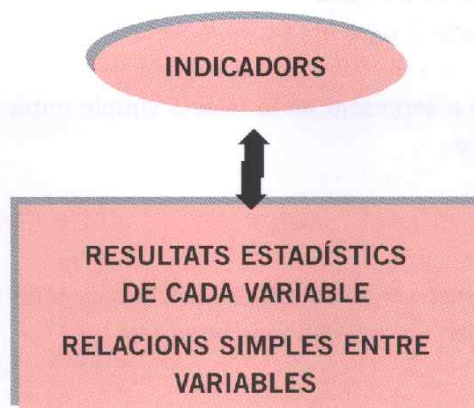
Per poder mesurar qualitativament la «**participació activa dels socis d'una associació**», però, hem de consensuar primer què s'entén per «participació activa» i després concretar les variables, que podrien ser:

- Col·laboració en un grup o una comissió d'activitats
- Dedicació de temps fix setmanal a l'associació
- Assumpció de responsabilitats concretes de gestió
- Assumpció de tasques burocràtiques i administratives
- Etc.

13.5.6. Els indicadors

La informació que aporten les variables no serveix en si mateixa per assegurar l'avaluació. Cal tractar-la per construir els indicadors que permetran mesurar els canvis i els resultats del projecte. És a dir: avaluar-lo.

Els indicadors permeten que la informació aportada per les variables tingui sentit i utilitat. Expressen:



Serveixen per mesurar en quin nivell s'han aconseguit determinades transformacions d'una realitat determinada. Per tant, hi hauria indicadors de procés (que mesurarien els diferents aspectes que es volen avaluar), indicadors de productes (que permetrien comprovar si s'han assolit el que es proposaven amb les activitats), indicadors de resultats (que mesurarien l'eficàcia i l'eficiència del projecte), etc.

13.5.6.1. Els indicadors com a resultats estadístics de cada variable

Els indicadors són instruments de mesura que indiquen els resultats estadístics de cada variable, i poden fer-ho:

Com a sumatori del conjunt dels valors de les variables registrades

Exemple

De la matriu de dades de les variables del «Curs d'aprenentatge de la llengua» poden extreure's una sèrie d'indicadors, obtinguts sumant les diferents variables registrades individualment:

- Participants: 15
- Nombre de dones: 7
- Nombre d'homes: 8
- Nombre d'immigrants amb feina: 8
- Nombre d'immigrants sense feina: 7
- Nombre d'assistents a totes les sessions: 9
- Assistents que han faltat fins a cinc sessions: 4
- Assistents que han faltat a més de cinc sessions: 2
- Nivell de satisfacció dels participants:
 - Molt satisfets: 5
 - Satisfets: 7
 - Poc satisfets: 2
 - Gens satisfets: 1
- Etc.

Com a estadístiques més complexes, com ara la mitjana aritmètica, la moda, etc., dels valors de cada variable

Exemple

Seguint l'exemple anterior, els indicadors que expressen la mitjana i la moda aritmètiques de dues de les variables serien:

- La **mitjana aritmètica de l'edat** (suma de totes les edats dividida per 15) seria de 26,8 anys.
- La **moda aritmètica dels temps d'estada** (valor de la variable que apareix més vegades, o amb més freqüència absoluta) seria 3 (apareix sis vegades).

13.5.6.2. Els indicadors com a expressió de la relació simple entre dues o més variables

Els indicadors poden expressar:

La raó, el coeficient o la ràtio entre variables

L'indicador indica la relació entre variables diferents. S'expressa per una fracció en la qual el numerador i el denominador tenen característiques diferents.

Exemples

En el mateix exemple del «Curs de llengua per a immigrants» es podrien plantejar aquests indicadors:

- **Raó, coeficient o ràtio homes/dones: $8/7 = 1,14$**

La ràtio és d'1,14 homes per cada dona.

El coeficient entre homes i dones dels alumnes del curs és d'1,14 a favor dels homes.

- **Raó, coeficient o ràtio il·legals/legals: $9/6 = 1,5$**

La ràtio és d'1,5 immigrants il·legals per cada immigrant legal.

El coeficient entre legals i il·legals és d'1,5 a favor dels il·legals.

La proporció i el percentatge entre variables

- La proporció expressa la grandària de la part d'un tot respecte del tot. El numerador és una magnitud inclosa en el denominador.
- El percentatge és una proporció multiplicada per 100.

Exemples

Seguint el mateix exemple del «Curs de llengua per a immigrants», els indicadors que expressen una proporció podrien ser:

- **Proporció dels que treballen sobre el total de participants: $8/15 = 0,53$**
- **Proporció dels aturats sobre el total de participants: $7/15 = 0,47$**

La proporció dels que tenen feina sobre el total és de 0,53 i dels que estan aturats, de 0,47. Per expressar l'indicador com a percentatge, n'hi hauria prou de multiplicar ambdues quantitats per 100.

- **Percentatge dels que treballen: $0,53 \cdot 100 = 53 \%$**
- **Percentatge dels aturats: $0,47 \cdot 100 = 47 \%$**

El 53 % dels participants treballen, i el 47 % estan a l'atur.

13.5.6.3. La relació ponderada entre indicadors: l'índex

El concepte de «ponderació» significa que no tots els components d'un conjunt tenen la mateixa significació, és a dir, que la influència o el valor de cadascuna pot ser major o menor per donar entitat o sentit global al conjunt. L'índex és una relació ponderada entre indicadors de significació diferent per produir el resultat final. L'elaboració d'un índex és complexa, ja que implica:

- Definir els indicadors que el constituïran.
- Decidir quin valor parcial o significació tindrà cada indicador sobre el total.

Exemple

Suposem que volem establir l'**índex de participació activa** en una associació com a indicador per avaluar un projecte de promoció associativa. Podríem establir aquestes dimensions:

- *Col·laboració en el desenvolupament d'activitats*
- *Responsabilització en tasques de gestió*
- *Treball voluntari estable a l'associació*
- *Implicació en tasques directives*
- *Participació en tasques de planificació i programació*
- *Capacitat per impulsar l'afiliació de nous socis*

Per a cadascuna d'aquestes dimensions hauríem d'establir els indicadors adequats.

Per exemple:

- *Nombre d'activitats en les quals ha participat en l'últim any*
- *Proporció entre el nombre d'hores dedicades per setmana*
- *Nombre de socis nous que s'han afiliat gràcies a la seva actuació en un any*
- *Etc.*

Finalment, caldria assignar a cada indicador un valor ponderat, segons la importància i la significació, per construir l'índex.

13.5.6.4. Exemples

Suposem que s'ha portat a terme un projecte de lluita contra l'absentisme escolar en un territori determinat, l'objectiu bàsic del qual era disminuir l'absentisme entre els nens de 12 a 16 anys en el 30 % respecte de l'any anterior.

Indicadors

1. Resultats estadístics de variables

1.1. Sumatoris dels registres de variables

Suma dels registres de cada variable de les unitats d'anàlisi o casos.

1.1.1. Participants

Indicadors

- Nombre potencial de joves que compleixen el perfil: 170
- Nombre de joves sobre els quals s'ha actuat: 83
- Nombre de nois: 52
- Nombre de noies: 31
- Nombre de nois amb absentisme total: 34
- Nombre de nois amb absentisme parcial: 18
- Nombre de noies amb absentisme total: 18
- Nombre de noies amb absentisme parcial: 13
- Nois procedents de famílies multiproblemàtiques: 41
- Noies procedents de famílies multiproblemàtiques: 23
- Nombre total d'escoles del territori: 16
- Escoles participants en el projecte: 12
- Nombre total d'alumnes de les setze escoles: 2.435
- Nombre d'alumnes de les dotze escoles que participen en el projecte: 1.863

1.1.2. Resultats

Indicadors

- Nombre de joves que han tornat a l'escola: 61
- Nombre de nois que han tornat a l'escola: 35
- Nombre de noies que han tornat a l'escola: 26
- Nombre de participants que es mostren molt satisfets amb el projecte: 22
- Nombre de participants que es mostren satisfets amb el projecte: 35
- Nombre de participants que es mostren poc satisfets amb el projecte: 18
- Nombre de participants que no es mostren gens satisfets amb el projecte: 6
- Nombre d'escoles que es mostren molt satisfetes amb el projecte: 8
- Nombre d'escoles que es mostren satisfetes amb el projecte: 3
- Nombre d'escoles que es mostren poc satisfetes amb el projecte: 1
- Etc.

1.1.3. Execució pressupostària

Indicadors

- Despeses totals previstes: 42.000 €
- Ingressos totals previstos: 42.000 €
- Despeses efectuades: 43.200 €
- Despeses en recursos humans: 25.000 €
- Despeses en infraestructura i equipaments: 4.000 €
- Despeses en recursos materials: 4.000 €
- Despeses en recursos tècnics: 4.500 €
- Despeses en promoció i difusió: 2.500 €
- Despeses en manteniment i funcionament: 3.200 €
- Etc.

1.2. Estadístiques simples de variables

Operacions simples entre variables; mitjana aritmètica, moda, etc.

- Mitjana d'edat de la població potencial: 13,8 anys
- Mitjana d'edat dels joves atesos: 14,2 anys
- Mitjana d'edat dels nois: 14,0 anys
- Mitjana d'edat de les noies: 14,4 anys
- Moda d'edat dels joves atesos: interval entre 13,5 i 14,6 anys
- Moda d'edat dels nois atesos: interval entre 13,5 i 14,8 anys
- Moda d'edat de les noies ateses: interval entre 13,8 i 14,4 anys
- Etc.

2. Relació simple entre variables

2.1. Coeficients o ràtios

Relacions entre variables diferents: la variable del numerador és diferent de la del denominador.

- Ràtio entre nombre de participants efectius i nombre potencial: $170 / 83 = 2,5$ (per cada participant hi ha 2,5 que hi podien haver participat)
- Relació entre el nombre de participants i d'escoles: $83 / 16 = 5,2$ (per cada escola hi participen 5,2 joves)
- Relació entre participants i joves amb absentisme total: $83 / 34 = 2,45$ (per cada jove absentista total hi ha una mica més de dos joves absentistes)
- Relació entre despeses totals i nombre de participants: $42.000 \text{ €} / 83 = 506 \text{ €}$ (la despesa per participant és de 506 € sobre el total)
- Etc.

2.2. Proporcions

El numerador està contingut en el denominador: n'és una part.

- Proporció de joves participants sobre el total de joves de les escoles del territori: $83 / 2.435 = 0,03$
- Proporció de participants sobre el total de joves de les escoles participants: $83 / 1.363 = 0,06$
- Proporció de joves que estan molt satisfets sobre el total de joves participants: $22 / 83 = 0,26$
- Proporció de joves que han tornat a l'escola sobre el total: $61 / 83 = 0,73$
- Proporció de l'execució del pressupost (despeses reals sobre les previstes): $43.200 \text{ €} / 42.000 \text{ €} = -1,03 \text{ €}$
- Proporció entre les despeses en recursos humans i el total: $25.000 \text{ €} / 42.000 \text{ €} = 0,59 \text{ €}$
- Etc.

2.2. Percentatges

Les proporcions multiplicades per 100

- Proporció de joves participants sobre el total de joves de les escoles del territori: $83 / 2.435 = 0,03$. Percentatge: $0,03 \times 100 = 3 \%$
- Proporció de participants sobre el total de joves de les escoles participants: $83 / 1.363 = 0,06$. Percentatge: $0,06 \times 100 = 6 \%$
- Proporció de joves que estan molt satisfets sobre el total de joves participants: $22 / 83 = 0,26$. Percentatge: $0,26 \times 100 = 26 \%$
- Proporció de joves que han tornat a l'escola sobre el total: $61 / 83 = 0,73$. Percentatge: $0,73 \times 100 = 73 \%$
- Proporció entre les despeses en recursos humans i el total: $25.000 \text{ €} / 42.000 \text{ €} = 0,59$ €. Percentatge: $0,59 \times 100 = 59 \%$
- Etc.

3. Índex

Relació ponderada entre indicadors

Índex de factibilitat

Variables

- Participació de les famílies
- Implicació dels professors
- Col·laboració de la Guàrdia Urbana
- Implicació dels serveis socials
- Capacitació dels educadors
- Suport de l'associació
- Implicació voluntària dels joves

Indicadors

2. Participació de les famílies

- Nombre de famílies que participen voluntàriament
- Nombre de famílies que accepten un compromís per escrit
- Nombre de famílies que fan un seguiment i un control dels joves
- Percentatges sobre el total
- Etc.

3. Implicació dels professors

- Nombre de professors que participen voluntàriament
- Nombre i tipus d'adaptacions curriculars realitzades d'acord amb les necessitats
- Assistència i participació activa a reunions de coordinació amb els altres actors
- Implicació en el seguiment i el control
- Documents de treball elaborats de caràcter interdisciplinari
- Etc.

3. Etcètera

Ponderació d'indicadors segons les variables

- Participació de les famílies
- 7 indicadors. Valor mínim: 50 Valor màxim: 100 Mitjana: 75
- Implicació dels professors
- 8 indicadors. Valor mínim: 40 Valor màxim: 80 Mitjana: 60
- Col·laboració de la Guàrdia Urbana
- 3 indicadors. Valor mínim: 20 Valor màxim: 40 Mitjana: 30
- Implicació dels serveis socials
- 6 indicadors. Valor mínim: 40 Valor màxim: 80 Mitjana: 60
- Treball dels educadors de carrer
- 6 indicadors. Valor mínim: 50 Valor màxim: 100 Mitjana: 75
- Suport de l'associació
- 4 indicadors. Valor mínim: 30 Valor màxim: 60 Mitjana: 45
- Implicació voluntària dels joves
- 8 indicadors. Valor mínim: 60 Valor màxim: 120 Mitjana: 90

Nota: en els indicadors de cada dimensió, s'ha suposat un valor màxim i un valor mínim. La mitjana és la xifra que permetria establir el valor de l'índex. La mitjana dels indicadors de cada dimensió estableix el percentatge ponderat sobre el total.

Dimensions/indicadors

Dimensions/indicadors	Valor total índex = 435 (100 %)
Participació familiar	Valor ponderat: 75 (17,24 %)
Implicació del professorat	Valor ponderat: 60 (13,80 %)
Col·laboració de la Guàrdia Urbana	Valor ponderat: 30 (6,90 %)
Implicació dels serveis socials	Valor ponderat: 60 (13,80 %)
Treball dels educadors de carrer	Valor ponderat: 75 (17,24 %)
Suport de l'associació	Valor ponderat: 45 (10,34 %)
Implicació voluntària dels joves	Valor ponderat: 90 (20,69 %)

Nota: en la definició del model d'intervenció s'ha considerat que existeixen quatre dimensions bàsiques: la tasca dels educadors de carrer, la participació de la família, la participació de l'escola i la participació voluntària dels joves. La suma dels percentatges de ponderació d'aquestes quatre dimensions dóna una ponderació del 70,97 %. Les altres tres —participació de la Guàrdia Urbana, dels serveis socials i de l'associació— impliquen el 29,3 %.

13.5.6.5. Els indicadors de resultats: l'avaluació de l'eficàcia

L'eficàcia indica, com ja s'ha assenyalat, el nivell en què s'aconsegueixen els resultats i es compleixen els objectius, entesos a dos nivells:

- **Resultats mitjans:** productes i serveis resultants de les activitats, com ara atencions tècniques, serveis, materials, ajuts, productes de comunicació, materials didàctics produïts, documents elaborats, persones capacitades, cobertura de les activitats, etc.
- **Resultats finals i efectes:** canvis observables en els destinataris a partir de les activitats realitzades, és a dir, nivell d'assoliment dels objectius operatius o metes, tant en la dimensió quantitativa com en la qualitativa. A més, convé analitzar si s'han produït **resultats no previstos**, que poden ser positius o negatius.

També es pot mesurar amb un altre nivell de resultats, que són els resultats que es produeixen a un termini més llarg i que tenen a veure amb la finalitat última del projecte. Defineixen el que s'anomena l'«**impacte**», que mesura la incidència real del projecte en la modificació de la situació de pertença, tenint en compte que hi ha altres factors aliens al projecte que també la condicionen: econòmics, estructurals, polítics, etc.

Per exemple, un **projecte de millora de la qualitat de vida d'un sector de població determinat** tindrà un impacte determinat, però la millora de la qualitat de vida dependrà d'altres elements que ultrapassin els efectes i els canvis generats pel projecte. Normalment, l'avaluació de l'impacte requereix avaluacions complexes, de seguiment a llarg termini una vegada acabat el projecte, i sobrepassa les possibilitats i els objectius del present manual.

13.5.6.6. Exemples

Projecte de dinamització i promoció de la Biblioteca de... Servei de Cultura de l'Ajuntament de...

1. Activitats previstes (productes i serveis)

- Realització d'una campanya de promoció de la lectura
 - Adreçada a: vint-i-tres associacions i catorze escoles
 - Productes: 5.000 tríptics, 500 cartells i 3.000 cartes personalitzades
 - Premis: tres, en lots de llibres
- Realització del I Concurs de Contes per a Joves
 - Productes: 3.000 bases per participar-hi
- Realització d'un taller trimestral de lectura comentada
 - Assistents previstos: 45 joves (15 per taller)
 - Durada: vuit sessions de dues hores (48 hores, els tres tallers)

2. Objectius operatius (resultats que s'esperen)

- Augmentar en vuit mesos el 30 % el nombre d'assistents a la biblioteca respecte del nombre actual.
- Aconseguir 200 nous socis en un període d'un any.
- Incrementar el 20 % el nombre de llibres que es deixen en préstec.

3. Indicadors d'eficàcia

3.1. De productes i serveis

Quantitatius

- Nombre de tríptics, cartells, bases i cartes realitzats
- Nombre de tríptics, cartells, bases i cartes repartits
- Percentatge entre els realitzats i els previstos
- Nombre de participants al taller de lectura
- Percentatge entre els assistents i els previstos
- Nombre de participants al concurs de contes
- Etc.

Qualitatius

- Nivell d'acceptació i repercussió de la campanya de propaganda
- Nivell de satisfacció dels participants al taller
- Etc.

3.2. De resultats i efectes

Quantitatius

- Nombre de nous assistents a la biblioteca
- Perfil dels nous assistents: nombre, percentatges, mitjana, moda, etc., d'edat, sexe, procedència, etc.
- Percentatge d'augment del nombre de socis
- Perfil dels nous socis: nombre, percentatges, mitjana, moda, etc., d'edat, sexe, procedència, etc.
- Percentatge d'augment en els préstecs
- Etc.

Qualitatius

- Nivell de satisfacció dels nous assistents
- Nivell de satisfacció dels nous socis
- Millora de la qualitat de les instal·lacions i els serveis de la biblioteca
- Etc.

Resultats no previstos

- Increment del nombre de donacions de llibres a la biblioteca
- Formalització del concurs de contes amb periodicitat bianual

13.5.6.7. Els indicadors de resultats: l'avaluació de l'eficiència

L'**eficiència** expressa la relació entre l'esforç (temps i diners) invertit en la realització del projecte i els resultats obtinguts, tant pel que fa als productes i els serveis derivats de les activitats, com pel que fa als resultats i els efectes aconseguits realment respecte dels que es preveïen en la formulació dels objectius operatius o metes.

Podrem dir que un projecte serà molt eficient si la inversió en temps i diners és inversament proporcional als resultats obtinguts: és a dir, si amb pocs diners i temps s'aconsegueixen uns resultats molt significatius. L'avaluació de l'eficiència és complexa, sobretot en els projectes socials, en els quals els resultats són difícils de traduir en unitats monetàries. En general, la fórmula per avaluar l'eficiència d'un projecte seria:

$$\frac{\text{Inversió + Despeses de funcionament}}{\text{Nombre de beneficiaris}}$$

On el «nombre de beneficiaris» serien les unitats de resultats obtingudes i les «despeses d'inversió» i les «despeses de funcionament» sintetitzen tots els costos del projecte a tots els nivells.

13.5.6.8. Exemples

Projecte d'expansió de l'actuació d'una ONG

Nota: s'ha suposat que se saben els resultats i que se'n pot avaluar l'eficiència

1. Activitats previstes (productes i serveis)

• Realització d'un curs de formació de 200 hores

- Adreçat a trenta cooperants sense experiència

• Productes i serveis

- 20 cooperants formats i incorporats a l'ONG
- 30 dossiers de documentació
- 120 hores d'assessorament i tutoria individualitzada
- 30 beques de desplaçament i despeses
- 250 hores de treball de cinc professors

• Realització d'un seminari de millora de la capacitat de 50 hores

Adreçat a quinze cooperants de l'ONG amb experiència

• Productes i serveis

- 15 cooperants formats com quadres intermedis
- 15 dossiers de documentació
- 60 hores de tutoria i assessorament individualitzat
- 15 beques de desplaçament i despeses
- 75 hores de treball de dos professors

2. Objectius operatius o metes (resultats que s'esperen)

- Augmentar el 20 % respecte del moment actual el nombre d'usuaris dels projectes de l'ONG, en un període de dos anys.
- Assumir sis nous projectes d'actuació abans del gener de 2003.
- Incorporar 35 cooperants als nous projectes.

3. Despeses

Formació Continguts Concepte	Formació cooperants Despeses (€)	Capacitació cooperants Despeses (€)	Totals dos cursos Total conceptes
Professorat	4.500	1.350	5.850
Assessorament	2.160	1.130	3.290
Dossiers	180	270	450
Beques	900	250	1.150
Infraestructures	750	200	950
Material tècnic	1.200	380	1.580
Material fungible	450	280	730
Manteniment	300	100	400
Assegurances	410	180	590
Total curs	9.810	4.140	13.990

4. Indicadors d'eficiència

4.1. Productes i serveis

- Cost hora / cost curs formació nous cooperants: 49,5 €
- Cost hora / cost curs capacitació cooperants: 82,8 €
- Cost curs formació / cost alumne: 327 €
- Cost curs capacitació / cost alumne: 276 €
- Percentatge cost beques / cost curs formació cooperants: 9,2 %
- Percentatge cost beques / cost capacitació cooperants: 9,6 %
- Percentatge cost personal / cost curs formació cooperants: 45,88 %
- Percentatge cost personal / cost curs capacitació: 32,6 %
- Etc.

4.1. Resultats

- Cost capacitació per cooperants de l'ONG: 276 € (4.140/15)
- Cost nou cooperant incorporat: 490,5 € (9.810/20)
- Percentatge cost formació sobre el cost total: 70,3 %
- Percentatge curs capacitació sobre el cost total: 29,7 %
- Relació entre el cost total i el nombre de destinataris: 399,1 €

És a dir, la preparació de cada un dels 35 cooperants (nous i capacitats) per incorporar-se als nous projectes de l'ONG ha costat 399,1 €. Caldria valorar, d'acord amb els indicadors, quin ha estat el nivell d'eficiència del projecte.

13.5.6.9. La quantificació dels indicadors qualitius

La dificultat de mesurar les dimensions i les variables qualitatives es pot pal·liar si es fa servir un instrument de valoració que quantifiqui els indicadors.

Exemple

Suposem que un dels objectius operatius d'un projecte adreçat a joves amb dificultats d'inserció sociolaboral és «aconseguir que almenys el 40 % dels joves participants es capacitin per incorporar-se al mercat de treball en un període d'un any».

En primer lloc cal definir què entenem per capacitació i, a més, una capacitació que ha de tenir en compte el perfil, la situació i les característiques dels joves. Suposem que s'assumeixen aques-

tes dimensions com a elements claus per avaluar i que ens permetran comprovar si s'ha assolit o no la capacitació.

Dimensions

- *Millora de les actituds i les aptituds*
- *Capacitació professional*
- *Definició d'un itinerari personalitzat*
- *Coneixement del mercat de treball*
- *Coneixement de les tècniques de recerca de feina*
- *Recerca activa d'ocupació*

Una vegada establertes les dimensions, caldrà definir les variables per a cada dimensió i els indicadors per a cada variable.

Variables de la dimensió «Millora de les actituds i les aptituds»

- *Assistència i puntualitat*
- *Interès per l'aprenentatge*
- *Treball en equip*
- *Cura de l'aspecte físic i neteja*
- *Compliment de les tasques i els deures*
- *Etc.*

Indicadors quantificats de la variable «Assistència i puntualitat»

- *Nombre de faltes d'assistència injustificades*
- *Percentatge de faltes sobre el total d'hores de classe*
- *Percentatge de les classes sense puntualitat*
- *Mitjana de la impuntualitat*
- *Etc.*

Categories de valoració de l'indicador

La valoració dels indicadors pot tenir dues categories (sí/no), tres (molt/poc/res) o més. En aquest cas, el de la puntualitat en tindria tres:

- *Del 0 a 5 % de faltes: molt bé*
- *Del 5 al 25 %: regular*
- *Més del 25 %: malament*

Avaluació

Un vegada s'hagin quantificat tots els indicadors de cada variable, es podria valorar la variable adjudicant-li una escala de síntesi que tindria quatre possibilitats o categories:

- *Insatisfactòria*
- *Poc satisfactòria*
- *Satisfactòria*
- *Molt satisfactòria*

Per exemple, una categoria de valoració «**molt satisfactòria**» de la variable «**assistència i puntualitat**» es donaria quan tots els indicadors tinguessin una quantificació que impliqués una valoració positiva.

La valoració de les altres variables, «**treball en equip**», «**interès per l'aprenentatge**», «**cura de l'aspecte físic**» i «**compliment de les tasques**», a través de la quantificació dels indicadors corresponents ens permetria valorar la dimensió «**millora de les actituds i les aptituds**».

La valoració de totes les dimensions amb un esquema similar ens permetria establir en quina mesura cada participant està capacitada i ha assolit la capacitació necessària per incorporar-se al mercat de treball.

Per exemple, podríem suposar que en un jove concret l'avaluació de les diferents dimensions ha donat aquests resultats:

• Millora de les actituds i les aptituds	<i>molt satisfactori</i>
• Capacitació professional	<i>satisfactori</i>
• Definició d'un itinerari personalitzat	<i>satisfactori</i>
• Coneixement del mercat de treball	<i>poc satisfactori</i>
• Coneixement de les tècniques de recerca de feina	<i>satisfactori</i>
• Recerca activa d'ocupació	<i>molt satisfactori</i>

Amb aquests resultats caldria analitzar i discutir si, malgrat les deficiències en una de les dimensions, el jove es troba en condicions de buscar feina o, al contrari, li cal un suport afegit.

13.5.6.10. Aspectes que cal tenir en compte per formular indicadors

Com ja s'ha descrit en apartats anteriors, la funció bàsica dels indicadors és l'organització de la informació recollida per mitjà de l'elaboració d'instruments estandarditzats que permetin conèixer i analitzar determinats processos i resultats i fer comparacions, tant en el temps com en els diferents espais o llocs on es realitza la recollida de les dades.

L'elaboració dels indicadors és de vegades complicada i cal tenir en compte algunes consideracions que poden fer-la més fàcil. En concret, abans de res, cal considerar quines són les variables i les dimensions que volem avaluar i si la recollida de la informació serà senzilla i possible. A més, hem de pensar en el nombre d'indicadors que hem de formular, procurant que no sigui excessiu. Així mateix, cal que pensem en les tècniques i els instruments.

En el quadre figuren aquests aspectes, a més de la relació de les característiques qualitatives bàsiques que haurien de tenir els indicadors: hauran de ser vàlids, fiables, clars, útils, representatius i específics.

Aspectes clau per formular indicadors

1. Delimitar amb tota claredat quins seran els continguts de l'avaluació: dimensions i variables.
2. Analitzar si serà possible recollir la informació necessària per formular els indicadors.
3. Decidir les tècniques que s'utilitzaran per recollir la informació i els instruments en els quals es registrarà aquesta informació.
4. Establir el nombre d'indicadors que es formularan per a cada aspecte de cada dimensió.
5. Comprovar si els indicadors triats són vàlids, és a dir, si mesuren allò que realment volen mesurar.
6. Comprovar que els indicadors triats són fiables, és a dir, si dues o més mesures en les mateixes condicions donen els mateixos resultats.
7. Comprovar si els indicadors escollits són clars, és a dir, fàcils d'interpretar.
8. Comprovar si els indicadors escollits són útils, tant tècnicament com institucionalment.
9. Comprovar si els indicadors triats són específics, és a dir, si serveixen per mesurar una sola meta, objectiu o factor d'anàlisi concret i no serveixen per a dos referents o més.
10. Comprovar si els indicadors triats són representatius, és a dir, si comprenen totes les qüestions i els individus que han de mesurar.

13.5.7. les tècniques i els procediments i els instruments de recollida de dades

Com ja s'ha assenyalat, l'avaluació implica emetre judicis per valorar els diferents àmbits i dimensions del projecte, que es fonamenten sempre en la informació significativa que s'obté amb la recollida de les dades. Mitjançant una sèrie de tècniques quantitatives i qualitatives complementàries s'obté la informació, s'ordena, se sistematitza i es processa per poder emetre els judicis. Ja s'ha fet referència a la necessitat i la conveniència de fer servir tècniques quantitatives i qualitatives.

Les tècniques qualitatives permeten analitzar i estudiar casos, fets i processos que no són explicables amb un simple conjunt de dades estadístiques. Normalment s'utilitzen per a grups petits de casos o persones, que, tot i que no es poden generalitzar, sí que faciliten hipòtesis que es poden ratificar amb altres mètodes. Les tècniques quantitatives utilitzen instruments estàndards, que mesuren reaccions, opinions, percepcions, etc., de quantitats més grans de gent i permeten una major generalització per mitjà d'agregacions i d'operacions estadístiques de les respostes.

Les més utilitzades són:

Quantitatives	Qualitatives
<ul style="list-style-type: none">• Les entrevistes estructurades• Les entrevistes semiestructurades• Les enquestes• L'anàlisi estadística• Els tests• Les escales de mesura d'actituds i opinions• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Les entrevistes en profunditat• L'observació directa• L'observació participant• Judici d'experts• L'anàlisi de la documentació• Entrevista a informants clau• Estudi de casos• Històries de vida• Reunions de grup• Etc.

L'ús d'unes tècniques o unes altres dependrà del tipus d'informació que es necessita per als indicadors, de l'objectiu i la destinació de l'avaluació, dels recursos dels quals es disposa, etc. Però, en tot cas, cal procurar fer-les servir totes dues perquè, d'aquesta manera, es podrà tenir un millor coneixement de la realitat, avaluar el projecte des de diferents vessants i disposar de més elements de judici.

Alguns exemples de tècniques i instruments per avaluar aspectes com ara els coneixements adquirits, els canvis que s'han produït en el comportament dels destinataris del projecte, les actituds, la qualitat de vida, etc., es descriuen breument a continuació.

Avaluació de les destreses i els coneixements adquirits

Per mesurar els coneixements normalment s'utilitza un qüestionari amb preguntes referides al tema que és objecte de l'avaluació, que pot ser molt diferent: un curs de formació, els continguts d'un programa, els efectes d'una campanya de promoció i difusió, etc. Normalment el qüestionari ofereix dues possibilitats de resposta —sí/no— o diverses respostes possibles, de les quals únicament una és la correcta.

Avaluació dels canvis en el comportament

En determinats projectes, l'objectiu bàsic és aconseguir canvis en les conductes dels destinataris del projecte. Per mesurar-los, una de les tècniques més habituals és l'observació directa, mitjançant vídeo, en situacions naturals o creades artificialment.

També es pot fer d'una manera indirecta, és a dir, observant i tabulant els resultats d'una conducta determinada, que permetrà comprovar els canvis. Per exemple, el nombre de conflictes produïts en un període concret de temps en un projecte l'objectiu del qual fos millorar la conducta d'un grup d'adolescents en situació de risc.

Una altra manera pot ser mitjançant entrevistes en les quals es pregunta si es mantenen determinades conductes sobre aspectes que interessa avaluar, tot i que pot ser que les respostes a vegades no siguin gaire fiables.

Avaluació dels canvis en les actituds

Hi ha projectes que tracten de modificar determinades actituds, opinions, prejudicis o valoracions que es tenen sobre aspectes concrets de la realitat. L'actitud és una manera d'actuar concreta en una situació determinada. La tècnica quantitativa més utilitzada és l'escala de mesura d'actituds, en la qual es fan una sèrie de preguntes que es formulen procurant no predeterminar la resposta o condicionar-la.

Per exemple, en un projecte d'integració social de minories ètniques, es podria fer un qüestionari amb aquest contingut:

Preguntes	Acord				
Els immigrants no es volen integrar	G	P	Q	M	T
Els immigrants ens treuen llocs de treball	G	P	Q	M	T
Només uns quants immigrants volen aprendre la nostra llengua	G	P	Q	M	T
La majoria de la població respecta els immigrants	G	P	Q	M	T
Molta gent rebutja la cultura i els costums dels immigrants	G	P	Q	M	T
Els immigrants han vingut per necessitat	G	P	Q	M	T
Els immigrants ajuden a construir el nostre país	G	P	Q	M	T
Etc.					

Claus: G = gens d'acord; P = poc d'acord; Q = quelcom d'acord; M = molt d'acord; T = totalment d'acord

Les preguntes són afirmacions que tenen cinc o més possibilitats de resposta, que van des del desacord total fins a l'acord màxim. Es poden fer dos qüestionaris similars, un abans d'iniciar el projecte i l'altre en acabar. La comparació dels resultats ens permetrà establir els indicadors que ens facilitaran el coneixement dels canvis en les actituds.

Avaluació de la millora de la qualitat de vida

En un projecte que tingui com a objectiu la millora de la qualitat de vida d'un determinat col·lectiu, serà molt important establir *a priori* què entenem per qualitat de vida, tenint en compte la situació de pertinença dels destinataris. Per exemple, si és un projecte adreçat a la tercera edat, la millora de la qualitat de vida pot ser l'adquisició d'un major nivell d'autonomia. Altres ítems que permeten avaluar-la serien la millora dels habitatges, la capacitat de comunicació, la reducció de l'estrès, etc. Per mesurar la millora de la qualitat de vida hi ha nombrosos qüestionaris, tests, etc. A més, es poden utilitzar tècniques qualitatives, com ara l'observació participant, l'estudi de casos, etc.

Els instruments per a la recollida de dades

Pel que fa als **instruments per a la recollida de les dades**, ja s'ha comentat la matriu de dades com un mitjà idoni, que es pot aplicar a les diferents dimensions de l'avaluació, adaptant-la a les variables que calgui preveure. A més, hi haurà altres instruments, com ara qüestionaris d'enquestes, guies d'observació, pautes per a entrevistes, etc.

En tots els casos els instruments dependran del tipus d'informació que es vol recollir, de les tècniques que s'utilitzaran, etc. I serà necessari que s'elaborin en el moment de plantejar l'avaluació i que se n'experimenti la validesa abans d'utilitzar-los. Quan el document té una certa complexitat, normalment s'hi incorpora un petit manual d'instruccions d'ús.

Els instruments de registre de les dades s'han d'elaborar una vegada s'hagin establert els indicadors, ja que han de recollir les variables que ens permetran construir-los. Cal elaborar els registres imprescindibles, procurar que siguin fàcils d'utilitzar, que siguin útils i que es registrin només les variables estrictament necessàries per formular els indicadors corresponents.

13.6. L'organització i l'estructura de l'avaluació

Sigui quin sigui el tipus d'avaluació que s'hagi decidit, cal organitzar-la i establir els mecanismes i els sistemes de funcionament.

Respecte a l'avaluació del procés

Caldrà:

- Formalitzar com es farà el seguiment i l'avaluació del procés. Cal tenir en compte que, tot i que estan íntimament relacionats i són interdependents, el seguiment i l'avaluació no són exactament la mateixa cosa. El seguiment ens permet recollir les dades, anotar observacions, etc., i l'avaluació és el moment en què es valoren les dades recollides, s'analitzen els indicadors, es valora la marxa del procés i, si cal, s'hi introdueixen les correccions que calguin.
- Definir el calendari de les reunions, el contingut, la funció i els objectius; establir quins seran els participants i les funcions que assumiran. Òbviament, els participants dependran de l'opció que s'hagi adoptat: si l'avaluació és interna, externa, mixta o autoavaluació.
- Establir els mecanismes de control i seguiment de les decisions que es prenen, per assegurar-se que s'executen.
- Concretar quins seran els mecanismes i els sistemes de comunicació dels resultats de l'avaluació del procés, quan es comunicaran, com i a qui es comunicaran.

Respecte a l'avaluació dels resultats

Quan el projecte hagi acabat, caldrà igualment organitzar i estructurar l'avaluació dels resultats. Per tant, caldrà:

- Sistematitzar, organitzar i elaborar tota la informació, la qual, si s'ha fet un seguiment i una avaluació del procés adequats, estarà disponible i estructurada en una part important.
- Establir les reunions concretes per avaluar els resultats, de la mateixa manera que s'havia fet en l'avaluació del procés.
- Analitzar i discutir els resultats, elaborar un informe final i presentar les recomanacions i propostes a qui correspongui.

13.7. L'anàlisi i la presentació dels resultats

L'avaluació, sigui de procés o de resultats, té un procés metodològic que inclou quatre fases:

1. La verificació dels resultats

Es tracta de comprovar quins han estat exactament els resultats obtinguts, d'una manera objectiva i sense fer cap judici de valor. Aquesta informació ens permetrà després analitzar els resultats.

2. La comparació dels resultats reals amb els previstos

Caldrà comparar el que s'ha fet realment amb el que es preveia aconseguir. La comparació es farà d'una manera objectiva, sense intentar explicar el perquè dels possibles desajustos.

3. L'anàlisi dels resultats

S'intentaran explicar les raons o els factors que han provocat les possibles desviacions entre el que es preveia i la realitat. Es plantejaran les possibles recomanacions o suggeriments per superar les disfuncionalitats que s'hagin produït.

4. La devolució dels resultats. L'informe d'avaluació

L'avaluació es farà arribar a qui correspongui. A partir d'aquí se suposa que es prendran les mesures corresponents per introduir els ajustos o les rectificacions que calguin o s'extrauran les conclusions pertinents per a la continuïtat.

13.7.1. La comunicació i la discussió dels resultats

Cal tenir en compte que l'avaluació no consisteix només en la presentació, més o menys estètica, d'un seguit d'indicadors amb molts números, dades i xifres. La tasca de l'avaluador és interpretar i analitzar les dades i plantejar hipòtesis raonades que ajudin a explicar el perquè dels resultats de l'avaluació i facilitin la presa de decisions a qui correspongui.

Per això, és bàsic que, abans de redactar l'informe final definitiu i una vegada els avaluadors hagin acabat el seu treball i hagin elaborat el corresponent informe preliminar amb les seves hipòtesis, interpretacions i conclusions, totes les persones que han participat en el projecte coneguin els resultats de l'avaluació i puguin manifestar les seves opinions.

Per fer-ho, cal estructurar un **programa de reunions de presentació de resultats**. Caldrà analitzar quines persones i quins col·lectius hi participen. Depenent del tipus de projecte, normalment serien:

- Els tècnics i els treballadors voluntaris que han participat directament en el projecte
- La direcció tècnica de l'entitat o la institució que l'ha promogut (gerent, coordinador, etc.)
- Els membres dels equips directius de l'entitat o la institució (junttes, etc.)
- Els tècnics i els responsables d'altres organitzacions, entitats, institucions, etc., que han col·laborat en el projecte
- Membres representatius d'entitats i associacions comunitàries interessades en el projecte
- Destinataris i usuaris del projecte

Les diferents reunions serviran per analitzar els resultats, contrastar les hipòtesis i les recomanacions fetes per l'equip avaluador, recollir les observacions, els comentaris, les opinions, les idees, etc., dels diferents col·lectius. Una vegada finalitzada aquesta fase de presentació es pot redactar l'**informe final d'avaluació del projecte**.

13.7.2. L'informe final d'avaluació del projecte: el guió memòria d'avaluació

Una vegada feta l'explicació i la comunicació dels resultats als diferents actors, es pot elaborar l'informe final d'avaluació del projecte, amb els resultats definitius, les conclusions i les recomanacions que tindran aquests continguts aproximats.

Guió de l'informe final d'avaluació

1. Resum descriptiu del projecte

- Justificació i marc de referència, destinataris, objectius, activitats bàsiques, recursos humans, calendari, etc.
- Resultats que s'esperen: productes i serveis, i efectes

2. Descripció del model avaluatiu

- Marc: definició, tipus i característiques de l'avaluació
- Disseny de l'avaluació: avaluació del procés i dels resultats, dimensions, tècniques, fonts i instruments
- Estructura organitzativa

3. Síntesi avaluativa: resultats

- Respostes a les principals preguntes orientadores
- Dimensions concretes per capítols (procés i resultats): variables de cada dimensió i indicadors de cada variable

4. Anàlisi i discussió dels resultats

- Nivell d'assoliment dels productes i els serveis
- Nivell d'assoliment dels objectius
- Resultats no esperats: positius i negatius
- Anàlisi de les discrepàncies
- Hipòtesis interpretatives
- Contrast d'hipòtesis: aportacions dels diferents actors

5. Conclusions, recomanacions i propostes

- Punts forts del projecte
- Punts febles
- Recomanacions i propostes

S'ha suposat que es tracta d'un informe final que recull l'avaluació del procés i dels resultats. Es podria tractar d'un informe d'avaluació de procés o només d'avaluació de resultats, depenent del tipus d'avaluació.

- El capítol 1, «**Resum descriptiu del projecte**», inclou una descripció sintètica dels elements més significatius i una referència explícita als resultats que es pensen assolir.
- El capítol 2, «**Descripció del model avaluatiu**», conté una explicació del tipus d'avaluació, les seves característiques bàsiques, qui s'encarrega de fer l'avaluació, les dimensions que s'avaluen, les tècniques que s'utilitzen i com s'estructura i s'organitza.
- El capítol 3, «**Síntesi avaluativa: resultats**», inclou tants apartats com dimensions s'avaluen. Cada apartat haurà d'incloure una dimensió concreta amb totes les variables i els indicadors corresponents. La quantificació dels indicadors permetrà avaluar les variables i la seva valoració ens donarà l'avaluació de la dimensió.
- El capítol 4, «**Anàlisi i discussió dels resultats**», fa referència a la comparació entre els resultats assolits i els que es preveien quan es va dissenyar el projecte. Haurà d'incloure l'anàlisi dels resultats, les hipòtesis interpretatives que permeten explicar-los, el contrast de les hipòtesis i l'anàlisi dels avaluadors amb els dels altres col·lectius als quals es presenten els resultats.
- El capítol 5, «**Conclusions: recomanacions i propostes**», resumeix els punts forts i febles del projecte i aporta les recomanacions i les propostes que es consideri que poden oferir alternatives als aspectes del projecte que així ho requereixen. Les propostes han de ser, en tots els casos, possibles i realitzables. Les recomanacions han de ser realistes i susceptibles de generar alternatives o accions concretes.

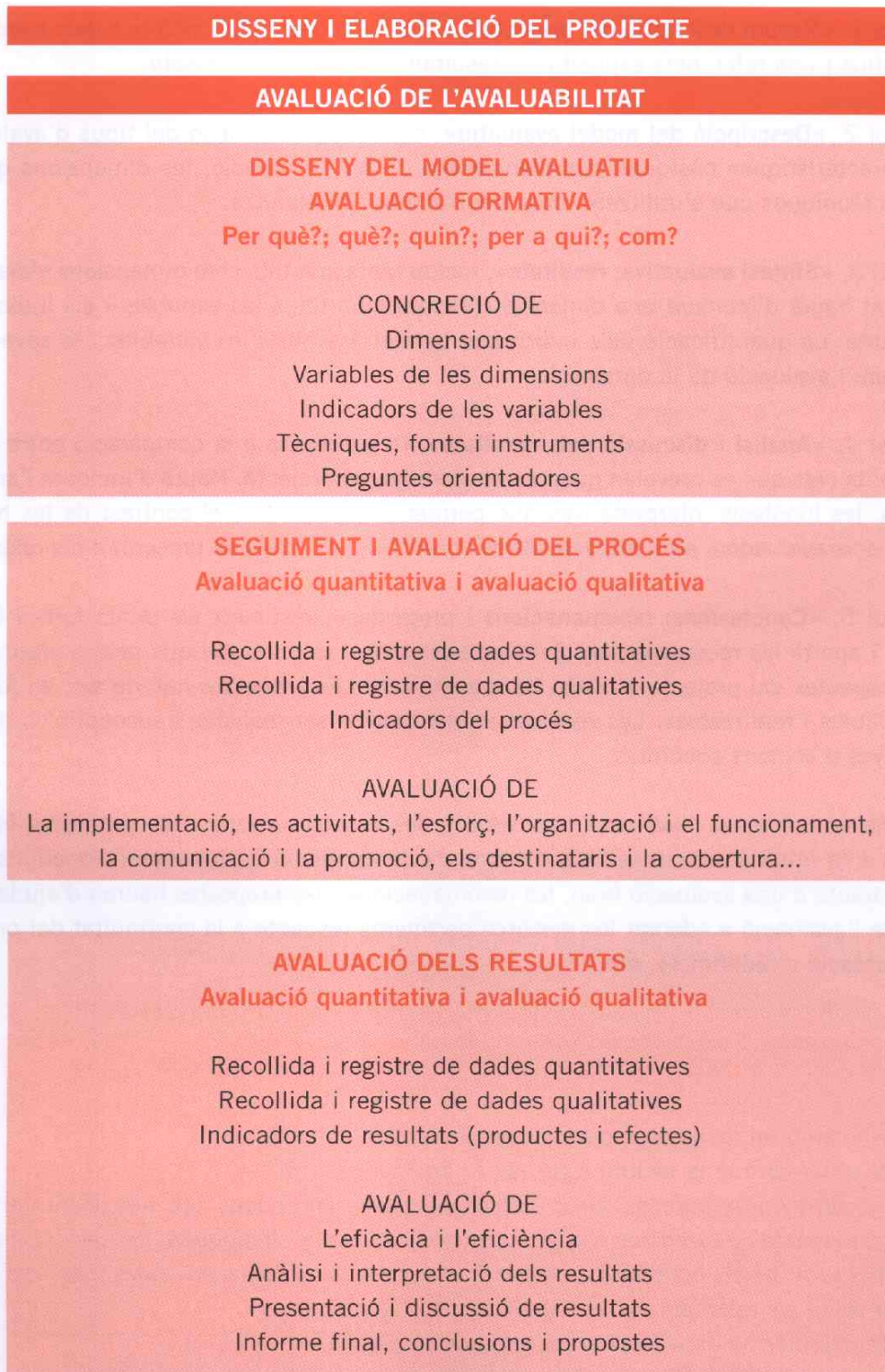
Si l'informe es refereix a l'avaluació del procés, les recomanacions i les propostes han d'anar orientades a la introducció immediata d'elements de correcció de les disfuncionalitats observades. Si es tracta d'una avaluació final, les recomanacions i les propostes hauran d'ajudar els destinataris de l'avaluació a adoptar les mesures pertinents respecte a la continuïtat del projecte, la seva reorientació o redefinició, etc.

Recomanacions per a la redacció de l'informe

- Cal fer-ho amb un llenguatge planer, comprensible i concret.
- S'ha de procurar que la lectura sigui fàcil i amena.
- Convé acompanyar sempre les dades amb explicacions, valoracions, etc. Les dades i els números en si mateixos no expressen res: el que importa és el que signifiquen, les idees que aporten.
- Cal estructurar bé els continguts, destacar sempre les conclusions o idees més importants i centrar-se en els resultats, les recomanacions i les propostes.
- S'ha de procurar no excedir-se en el nombre de pàgines.
- És important utilitzar gràfics i altres elements de suport al text.
- Cal tenir cura del disseny i la presentació.

13. 8. Quadre resum de les fases d'avaluació del projecte

En el quadre següent es resumeixen les diferents fases de l'avaluació:



13.9. Resum del procés d'avaluació del projecte

En el resum que figura a continuació s'inclouen alguns continguts que poden ajudar a recordar el procés d'avaluació del projecte, com ara els objectius, els continguts, etc. D'altres ja figuraven en el quadre anterior.

1. Objectius de l'avaluació

- Conèixer les raons que afavoreixen o dificulten el desenvolupament del projecte.
- Saber en quin nivell s'aconsegueixen els objectius previstos.
- Facilitar la presa de decisions sobre el desenvolupament i a partir dels resultats del projecte.

2. Continguts estàndard de l'avaluació

- Aspectes quantitius i aspectes qualitius del projecte, d'una manera simultània i complementària
- Avaluació del procés de desenvolupament pràctic del projecte i dels resultats finals (avaluació formativa)
- Avaluació de les diferents dimensions o aspectes que interessin del procés i dels resultats
- Del procés: la implementació, les activitats, l'esforç, els destinataris i la cobertura, l'organització i el funcionament, la comunicació, la implicació comunitària, etc.
- Dels resultats: l'eficàcia i l'eficiència

3. Aspectes previs abans de dissenyar el model avaluatiu

- Avaluar l'avaluabilitat del projecte: comprovar si el projecte està correctament elaborat per permetre l'avaluació.
- Saber quins són els destinataris últims de l'avaluació: tècnics, polítics, institucions de suport, entitats, etc.
- Saber què volen saber del projecte: avaluació del procés i/o resultats, quantitativa i/o qualitativa, dimensions i variables concretes, etc.
- Saber quins seran els avaluadors: avaluació interna, externa, mixta o autoavaluació.

4. metodologia. el model avaluatiu

- Dissenyar el model avaluatiu (procés i resultats).
- Definir les dimensions que es volen avaluar.
- Plantejar una sèrie de preguntes orientadores, per concretar els continguts específics de l'avaluació de cada dimensió.
- Definir les variables que integren cada dimensió.
- Formular els indicadors que permetran mesurar les variables.
- Especificar les tècniques i els instruments de recollida de les dades, tant les quantitatives com les qualitatives.

5. L'avaluació del procés

- Recollida i registre de les dades quantitatives i qualitatives de les diferents variables de les dimensions per avaluar. Indicadors de procés
- Anàlisi i interpretació dels resultats
- Presentació i discussió dels resultats
- Execució de les decisions derivades de l'avaluació del procés

Nota: caldrà formalitzar i calendaritzar les diferents reunions de seguiment i d'avaluació del procés, i concretar-ne els continguts, els participants, les funcions, etc.

6. L'avaluació dels resultats

- Recollida i registre de dades quantitatives i qualitatives de les variables de les dimensions per avaluar. Indicadors de resultats
- Anàlisi i interpretació dels resultats
- Presentació i discussió dels resultats amb els col·lectius interessats
- Elaboració de l'informe final
- Presentació de l'informe final als destinataris de l'avaluació
- Promoció i publicitat dels resultats del projecte

Nota: caldrà formalitzar i calendaritzar les diferents reunions d'avaluació, i concretar-ne els continguts, els participants, les funcions, etc.

13.10. Recomanacions

1. S'ha de procurar que el projecte sigui avaluable. És a dir, elaborar-lo de manera que es puguin establir indicadors amb les variables corresponents.
2. Convé no oblidar que l'avaluació dels resultats es fa valorant el nivell d'assoliment dels objectius operatius o metes i dels productes i els serveis derivats de les activitats. Per això, cal formular bé els objectius operatius i cal que estiguin quantificats. Així mateix, cal tenir clars i quantificats els productes obtinguts per mitjà de les activitats.
3. Si els objectius operatius i les activitats estan ben formulats, es dedueixen fàcilment els indicadors de resultats (eficàcia i eficiència).
4. Cal tenir clars quins productes i/o serveis es derivaran de les activitats.
5. És important quantificar sempre els objectius operatius o metes.
6. Si els objectius operatius i metes estan ben formulats, es poden deduir fàcilment els indicadors d'eficàcia i eficiència (de resultats).
7. Si es pensa avaluar el procés, cal avaluar només aquells aspectes o dimensions que siguin més significatius.
8. És bàsic saber qui farà l'avaluació. Si es fa autoavaluació, i no es té gaire experiència, i es vol fer avaluació del procés, convé plantejar-se només els aspectes més significatius i que interessin més de cada dimensió. Per exemple, si es vol avaluar l'organització, pot interessar avaluar el funcionament de les reunions o si la comunicació interna ha estat correcta.

9. En tot cas, els continguts de l'avaluació dependran sempre de qui és el destinatari i de quina manera el projecte en depèn o hi està vinculat. En general, es demana més l'avaluació dels resultats que no pas la del procés.
10. És necessari saber quines són les variables que ens aportaran les dades per formular els indicadors. Per això, cal tenir previstes les tècniques (anàlisi estadística, entrevistes, observacions, etc.) que ens permetran disposar de les dades i els instruments (matriu de dades, qüestionaris, etc.) que en facilitaran el registre.
11. Interessa que estigui molt ben estructurada la recollida de les dades durant tot els temps de durada del projecte. Cal procurar sempre compaginar les dades quantitatives i les qualitatives.
12. Convé triar només els indicadors necessaris i procurar que compleixin les condicions que s'indiquen en el manual.
13. Cal organitzar l'avaluació del procés i dels resultats, establint clarament les reunions que es desenvoluparan, els continguts, el calendari, les funcions, els participants, etc.
14. Abans d'elaborar l'informe final, és important que en l'avaluació participin tots els que tenen a veure amb el projecte des de vessants diferents, per discutir i analitzar els resultats i aportar les seves opinions i valoracions.
15. L'informe final ha de contenir sempre, a més de l'anàlisi dels resultats, les recomanacions i les propostes d'actuació que es fan per millorar els aspectes del projecte que calguin.

- Aguilar Idàñez, M.J. i Ander-Egg (1994). *Evaluación de servicios y Programas sociales*. Buenos Aires: Ed. Lumen.
- Aguilar Idàñez, M.J. i Ander-Egg, (1966). *Cómo elaborar un proyecto. (14ª Edició)*. Buenos Aires: Ed. Lumen/Humanitas.
- Amezcúa Viedma, C. i Jiménez Lara, A. (1966). *Evaluación de programas sociales*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Beaudox, E. Douchamps, F. i d'altres (1992). *Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo*. Madrid: IEPALA.
- García Herrero, G-A i Ramírez Navarro, J.M. (1996). *Diseño y evaluación de proyectos sociales*. Zaragoza: Ed. Libros Certeza.
- Nirenberg, O., Brawerman J. i Ruíz, V. (2000). *Evaluar para la transformación*. Buenos Aires: Ed. Paidós
- Palom Izquierdo, F.J i Tort Raventós, LI. (1991) *Manegament en organizaciones al servicio del progreso humano*. Madrid: Ed. Espasa-Calpe
- Pérez-Llantazda, Mª C. i López de la Llave, A. (1999). *Evaluación de programas de salud y servicios sociales: metodología y ejemplos*. Madrid: Ed. Dykinson S.L.
- Pérez Serrano, G. (1996). *Elaboración de proyectos sociales*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones
- Pichardo Muñiz, A. (1997) *Planificación y programación social*. Buenos Aires: Ed. Lumen-Humanitas.
- Rosales López, C. (1988) *Criterios para una evaluación formativa*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.
- Rueda Palenzuela, J.M. (1993). *Programar, implementar proyectos, evaluar*. Zaragoza: Ed. Libros Certeza.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ed. Pirámide.

Dossiers

21. El libro rojo de las asociaciones de vecinos
23. L'imperfecte comunicador associatiu
24. La excelencia en el sector asociativo
25. Les associacions al divan
28. La formació a les associacions
29. Radiografia de les associacions de voluntariat de Barcelona
30. Porque quiero mi asociación, la reinvento
32. Petit diccionari crític-etimològic del sector associatiu del voluntariat de Barcelona
33. El paper de les associacions en la governabilitat de les ciutats
35. Manual per al funcionament dels Grups d'Ajuda Mútua
37. El café de l'Associació
38. Més ciutat, més participació
39. Las asociaciones relaciones, el gran reto del 2000.
40. Per què el sector associatiu ha de ser transparent?
42. Cap a un nou model d'associacionisme
43. Associacionisme i cultura de la pau
44. El Voluntariat: reptes de futur i experiències properes
45. BCN, Ciutat oberta a la participació
46. La Banca Ètica
47. Conclusions del Primer Congrés de les Associacions de BCN (**Exhaurit**)
48. Diversitat cultural i globalització: nous reptes per al moviment associatiu

Les publicacions de Torre Jussana han esdevingut una col·lecció referent en idees i pràctiques associatives. Aquests *Dossiers* i *Útils Pràctics* ofereixen temes generals i específics amb l'objectiu d'actualitzar la informació i facilitar la gestió de les associacions. A més de tractar temes del sector també ens presentaran altres models de treball estatals i europeus.

Us hi podeu subscriure gratuïtament –les associacions de Barcelona ciutat– o bé comprar-los a Torre Jussana.

Útils pràctics

9. Manual bàsic de comptabilitat aplicada a petites i mitjanes associacions
10. Gestió Integral d'Entitats -I- L'organització interna
11. Gestió Integral d'Entitats de voluntariat -II- La comunicació
12. Gestió Integral d'Entitats - Gestió econòmica -III-
13. Manual bàsic per a l'elaboració i avaluació de projectes
14. Fiscalitat associativa pràctica
15. El món associatiu i les noves tecnologies
16. Gestió positiva del conflicte a les associacions: mediació
17. Noves formes de finançament associatiu
18. Manual legislatiu associatiu
19. Cooperació entre entitats - Experiències d'interrelació i treball en xarxa
20. Idees per associacions participatives
21. Acció social i empresa: El voluntariat silenciós

Per a les associacions de fora de Barcelona ciutat el preu de tots els materials és de 5 €/unitat.

La relació de materials disponibles, preus i condicions la podeu trobar a la nostra web: www.bcn.cat/tjussana o bé trucant al 932 918 888, de dilluns a divendres de 10 a 13 h i dilluns i dimecres de 16.30 a 19.30 h

Torre Jussana
Serveis Associatius



Consell Municipal
d'Associacions de Barcelona

C/ Llacuna, 161, 4a plta.
08018 Barcelona
Tel. 932 918 888
Fax: 932 918 880
tjussana@bcn.cat

www.bcn.cat/tjussana



Ajuntament de Barcelona