



TORR
EJUS
SANA

CENTRE DE SERVEIS A LES
ASSOCIACIONS

ÚTIL PRÀCTIC 25

Manual d'elaboració i avaluació de projectes

José Manuel Mille Galán

Edició actualitzada per l'equip tècnic de Torre Jussana





TORR
EJUS
SANA

CENTRE DE SERVEIS A LES
ASSOCIACIONS

ÚTIL PRÀCTIC 25

Manual d'elaboració i avaluació de projectes

José Manuel Mille Galán

*6a edició, revisada i actualitzada per l'equip tècnic
de Torre Jussana - Centre de Serveis
a les Associacions*



Ajuntament
de Barcelona

Coordinació:

TORRE JUSSANA-CENTRE DE SERVEIS A LES ASSOCIACIONS

Av. Cardenal Vidal i Barraquer, 30

08035 Barcelona

tjussana@bcn.cat

www.bcn.cat/tjussana

Autor:

1a edició (2002): Jose Manuel Mille Galán

6a edició (2015): Revisió i actualització a càrrec de l'equip tècnic de Torre Jussana

Disseny i maquetació

FUNDACIÓ TAM-TAM. Foto portada: *Finding balance*, woodleywonderworks (CC)

Impressió

EL TINTER, SAL (empresa certificada EMAS)

Correcció

Eulàlia Petit

Dipòsit Legal: B.6686-2015

Març 2015



Index

Presentació	5
El model Torre Jussana	7
L'autor	11
0. Introducció	13
I. El projecte: Conceptes bàsics	17
1. El projecte dins del procés de planificació	19
2. El projecte com a metodologia de treball	20
3. Característiques d'un bon projecte	21
4. Recomanacions abans d'emplenar el guió	22
II. Els continguts del projecte	25
1. Denominació	27
2. Descripció general. Com es pot resumir un bon projecte?	27
3. Justificació. Per què es fa el projecte?	28
4. Marc de referència. On s'inscriu el projecte?	29
5. Persones destinatàries. A qui s'adreça el projecte?	30
6. Ubicació i zona d'influència	31
7. Objectius. Què es vol aconseguir amb el projecte?	31
8. Activitats i calendari. Com s'assoliran els objectius?	35
9. Organització i funcionament intern. De quina manera es farà el projecte?	40
10. La comunicació: com ens pot ajudar a difondre i enfortir el projecte?	44
11. Els recursos. Amb què es farà el projecte?	46
12. El pressupost. Quant ens costarà i com el finançarem?	47
III. L'avaluació. Com es farà el seguiment i es comprovaran els resultats?	55
1. Per què avaluem el projecte?	57
2. Què avaluem?	58
3. Com avaluem? La metodologia de l'avaluació	62
IV. Bibliografia	77

Presentació

Ens plau oferir-vos la reedició d'un dels números de la col·lecció "Útils Pràctics" (UP), que edita Torre Jussana – Centre de Serveis a les Associacions. Com tots els exemplars d'aquesta col·lecció, la seva elaboració i l'edició actualitzada i revisada que ara publiquem han estat pensades per aprofundir en alguna de les qüestions clau per aconseguir un bon funcionament associatiu.

En aquest cas, l'UP se centra en la necessitat d'elaborar i avaluar els projectes relacionats amb l'acció, la participació i la gestió de les associacions, per tal d'assolir els objectius plantejats i avançar en el treball de la missió de l'entitat. Els projectes són recursos imprescindibles perquè eviten la improvisació i, per tant, afavoreixen l'estratègia, l'optimització de recursos i l'eficiència. Però, també, perquè faciliten que totes les persones involucrades en el desenvolupament d'una línia

de treball tinguin un full de ruta que els permeti saber en quin punt s'està en cada moment, quin és el següent pas a realitzar i si s'han assolit els objectius establerts.

Per tot plegat, hem considerat necessari actualitzar aquesta publicació. Hi trobareu tot el que cal saber per elaborar i avaluar els projectes que us plantegeu com a associació.

Esperem que aquestes pàgines us resultin especialment útils i pràctiques. I us animem a aprofitar-les i a complementar-les, si ho considereu pertinent, amb els recursos i serveis que ofereix Torre Jussana relacionats amb l'elaboració de projectes. Teniu a la vostra disposició els assessoraments i acompanyaments que realitza l'equip tècnic, així com la possibilitat d'ampliar informació a través de les publicacions relacionades amb la temàtica que podeu trobar al Fons Documental del centre.

Carles Agustí i Hernández

Comissionat de Participació Ciutadana i Associacionisme

Barcelona, febrer 2015

Alfons Tiñena i Pla

President del Consell d'Associacions de Barcelona (CAB)



El model Torre Jussana

Què us oferim?

A Torre Jussana- Centre de Serveis a les Associacions, treballem per facilitar-vos eines que us permetin millorar la vostra capacitat per assolir les finalitats i els reptes que us heu plantejat a la vostra associació. En aquesta tasca, la nostra experiència ens ha portat a definir una nova estratègia d'intervenció amb les associacions que, tot i combinar els serveis tradicionals que hem vingut oferint a Torre Jussana, ens permet, mitjançant la realització d'una diagnosi acurada, definir plans d'actuació individualitzats per millorar l'activitat de cada entitat.

Així doncs, des de Torre Jussana fem un pas més en el suport a les associacions de Barcelona, oferint mecanismes de millora orientats al seu desenvolupament integral. La clau de volta està en la detecció d'allò que és millorable per buscar la fórmula o el conjunt de fórmules més adequades per tal que aquesta millora es pugui produir. Tot plegat, amb l'acompanyament acordat entre la pròpia associació i l'equip tècnic de Torre Jussana.

Del tòpic a l'acció

Sovint ens trobem, i si qui llegeixi aquestes quatre ratlles prové del sector associatiu segur que ens dona la raó, amb molts tòpics que acaben definint el propi sector: *la gent no participa, ningú vol assumir responsabilitats, som quatre gats...* Són formulacions repetitives més o menys encertades però que tenen poc a veure amb la realitat. I és que la realitat nega els tòpics, o no estariem d'acord en dir que *Barcelona no seria possible sense les associacions...?* En tot cas, seria molt menys rica i humana. I per això són tòpics que cal, com a mínim, qüestionar per tal que no acabin limitant l'important paper del teixit associatiu en la construcció d'una Barcelona millor per les persones.

Des de Torre Jussana volem contribuir a convertir els tòpics en anècdotes. Perquè sabem que la realitat és que *Barcelona no seria possible sense les associacions perquè la gent participa i assumeix responsabilitats*. I és això el que us proposem: si sou una associació que voleu superar els tòpics i que creu en la seva tasca i en la tasca del conjunt del teixit associatiu de la ciutat, us animem a que compteu amb Torre Jussana per millorar, créixer i optimitzar al màxim l'acció de les persones que hi ha al darrera de la vostra entitat.

I ara què?

És molt senzill, l'associacionisme està en crisi? Home, doncs no. Hi ha entitats que funcionen bé i d'altres que no tan bé. Si és certa aquesta afirmació, el que cal preguntar-se és quins són els motius que fan que la nostra associació no acabi de rutllar del tot. Segurament que el problema serà nostre i no de l'entorn. En aquest cas, hem d'esbrinar què ens falla i buscar les solucions més adequades per tal que la nostra associació vagi millor.

A Torre Jussana, en aquests darrers anys, hem estat analitzant quines són les claus d'èxit de les associacions i buscant un patró de bon funcionament que sigui aplicable a tot el sector. Això ens ha ens ha permès definir un mètode d'intervenció que faciliti a les associacions la superació dels elements que no acaben d'anar prou bé.

El patró del bon funcionament

Diem que una associació funciona correctament quan té molt clars els seus objectius, la seva raó de ser, és a dir, *és una associació que sap on vol anar*, que sap quina realitat vol modificar (INTENCIÓ). Els seus projectes tindran sentit si l'acosten a aquest objectiu. Per tant una associació va bé quan *sap on vol anar i que ha de fer per arribar-hi* (ACCIÓ). Però aquest camí no es pot emprendre només des de la junta directiva. Cal l'alè de la seva base associativa, que ha d'estar *implicada i motivada* en el projecte, ja que és el seu i en comparteix els mateixos objectius (PARTICIPACIÓ). I, finalment, l'entitat ha de tenir una estructura que li permeti fer funcionar la màquina en tots els nivells, ja sigui en l'econòmic, en l'organitzatiu o en d'altres que en garanteixen el seu bon funcionament (GESTIÓ).

En resum, una associació funciona bé quan:

<i>...sap on vol anar,</i>	→	[INTENCIÓ]
<i>sap què ha de fer per arribar-hi,</i>	→	[ACCIÓ]
<i>la seva base associativa està implicada i motivada i</i>	→	[PARTICIPACIÓ]
<i>disposa de les eines de gestió necessàries.</i>	→	[GESTIÓ]



El patró de bon funcionament de les associacions està format per aquests quatre pilars bàsics: *intenció, acció, participació i gestió*. Diem que una associació funciona correctament quan l'associació està ben assentada sobre els quatre, i diem que no funciona correctament quan un o més d'un d'aquests pilars falla.

Què us proposem?

Primer de tot la diagnosi! Cal que esbrinem què falla a la vostra entitat. I us ajudem a fer-ho mitjançant entrevistes

diagnòstiques que permeten avaluar l'estat de l'associació i detectar-ne les mancances. Un cop tinguem clar quin mal pateix l'entitat, posem fil a l'agulla: definim plegats el conjunt d'accions que us han de permetre revertir les mancances de l'associació, enfortir el que va bé i convertir la nostra en una associació que funcioni correctament. A partir d'aquí, la feina l'heu de fer vosaltres, però nosaltres us acompanyarem.

**Conegueu tots els serveis
i la formació que Torre Jussana
ofereix a les entitats de BCN a
www.bcn.cat/tjussana**



L'autor

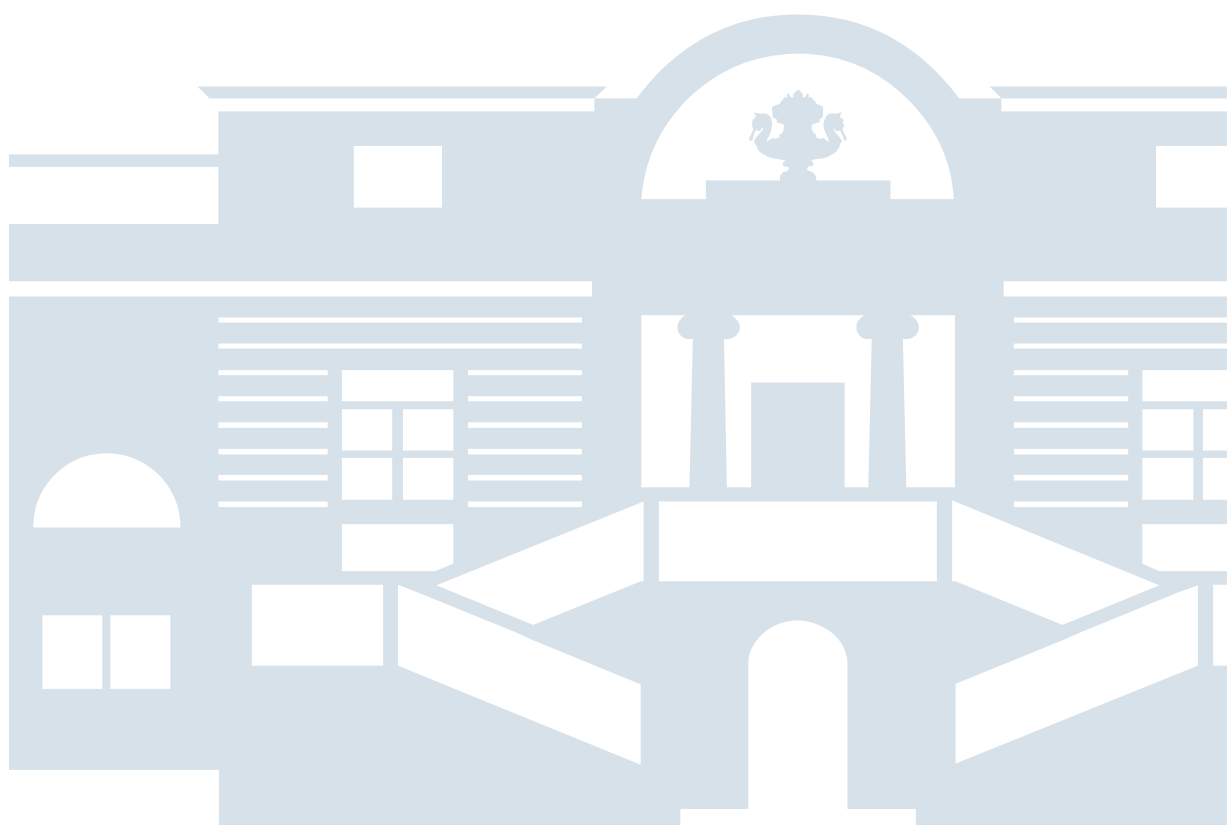


L'autor

José Manuel Mille Galán: Expert en planificació, programació i elaboració i avaluació de projectes. Ha participat en l'àmbit de les ONL's, com a membre de base i també formant part dels equips directius de diferents associacions o desenvolupant funcions d'assessorament i suport tècnic. Ha col·laborat activament en la creació de diferents entitats, com ara entitats de joves contra l'atur, de dones, de reinserció social, etc. Ha estat president d'una cooperativa i un bon coneixedor, des de la pràctica quotidiana, dels diferents aspectes de la realitat i del funcionament de les organitzacions no lucratives. Ha col·laborat com a expert amb diverses institucions, com ara Torre Jussana o el Patronat la Flor de Maig de la Diputació de Barcelona. Ha desenvolupat tasques de formació, assessorament i suport tècnic a entitats i associacions.



0 Introducció



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 continuament «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 les nostres filles... 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: per què ho fem? (justificació); què volem aconseguir? (objectius); com ho farem? (activitats); què necessitem? (recursos); quan ho farem? (calendari); i quant ens costarà? (pressupost).

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.

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 ho farà, com es farà, quan es farà i com s'avaluarà. 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.

El present manual s'adreça preferentment a entitats, entenent entitats com a associacions i fundacions, tot i que el model per redactar projectes es aplicable també a altres tipus d'organitzacions (com administracions, cooperatives, empreses, grups de fet...) i l'objectiu és el de donar-los eines per redactar i formular projectes, i millorar 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 al personal tècnic i per als qui, a títol individual, necessiten organitzar racionalment la seva feina i preveure'n amb anticipació el desenvolupament posterior. En aquest manual, també es vol incidir en la importància i els beneficis d'elaborar i avaluar projectes.

El manual és aplicable als projectes que es pensin presentar per obtenir 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 a les persones destinatàries 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.

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.



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:

- **Com una unitat d'acció** específica que expressa la intenció, el desig o el propòsit de fer quelcom, és a dir, com l'avanç anticipat de les accions que cal portar a terme per assolir uns objectius concrets que actuïn sobre la situació de pertença o la modifiquin.
- **Com un procés de planificació** participat i consensuat amb la base social, procés que constitueix l'agrupació d'un conjunt d'elements que pertanyen 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.

Un pla té uns objectius molt genèrics, que es concreten en un seguit de programes amb uns objectius una mica més concrets, tot i que encara no estan totalment especificats. Cada programa està integrat per diferents projectes, els objectius dels quals sí que estan 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 siguin de tipus operatiu, i estableixin els resultats mesurables i quantificables que s'han d'assolir. El programa del qual es deriva defineix els objectius específics, que indiquen els efectes o els canvis específics que es volen aconseguir. El pla estableix els objectius generals, que indiquen els canvis o els efectes més genèrics que es proposen amb la planificació.

1.1. El Pla

El Pla constitueix el nivell màxim d'estructuració i organització de l'acció i estableix les grans prioritats, les estratègies, els

objectius generals i les grans previsions pressupostàries. Un pla expressa els efectes o els canvis generals que es volen assolir amb l'actuació. A més, el concepte de «pla» es pot referir a l'estratègia d'actuació global d'una entitat. 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 concreten en un seguit de programes interrelacionats, amb uns objectius específics que asseguraran el compliment dels objectius més genèrics.

1.2. Els programes

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

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

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.



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

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 permetrà a la pràctica immediata aconseguir uns objectius operatius, amb uns resultats concrets que asseguraran l'assoliment dels canvis i els efectes definits en 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 preve-



ient els elements necessaris per assegurar l'assoliment d'uns resultats que siguin mesurables.



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 persones joves creadores

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 en els objectius operatius del projecte.

1.4. Les activitats

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

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 de les persones associades

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 les persones associades
- Anàlisi i valoració de resultats
- Anàlisi i coneixement de la situació de l'assemblea a les altres associacions del barri
- Campanya de difusió entre les persones associades

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.

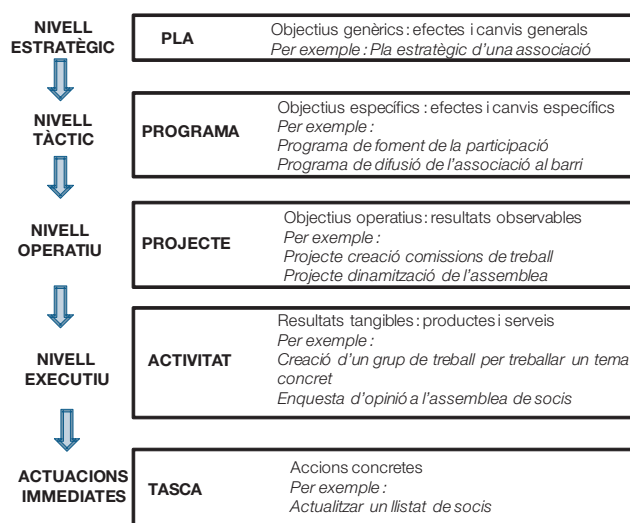


EXEMPLE

A l'exemple anterior, l'activitat de la campanya de difusió entre les persones sòcies podria incloure aquestes activitats:

- Actualitzar la llista de persones sòcies
- Cercar un dissenyador o dissenyadora
- Dissenyar un fulletó sobre la importància de l'assemblea
- Enviar el fulletó a les persones sòcies
- Analitzar i avaluar els resultats de la tramesa

El següent esquema 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 no es planegen quan es formulen els diferents nivells de la planificació, sinó que es detallen en el moment d'elaborar els projectes. 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 METODOLOGIA DE TREBALL

Certament, la majoria dels projectes desenvolupats per les entitats o pel personal tècnic haurien de formar part de programes concrets que a la vegada 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, també podem considerar funcionalment els projectes com a «unitats d'acció específiques», que tenen sentit en elles 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 entès d'aquesta manera 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 PERMETI ASSOLIR UNS OBJECTIUS QUE MODIFIQUIN UNA DETERMINADA SITUACIÓ DE PARTENÇA

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 els quals permetran assolir uns objectius que modifiquin una realitat.

3. CARACTERÍSTIQUES D'UN BON PROJECTE

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 les quals tractarà de donar 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 hauran d'emplenar amb tota cura abans d'iniciar les accions que permetran desenvolupar-lo a la pràctica.

Aquest guió, si el fem de forma participada i consensuada amb altres membres de l'organització, tindrà un valor afegit que serà una de les claus d'èxit.

GUIÓ D'UN PROJECTE

1. DADES IDENTIFICATIVES

- Dades de l'entitat:
 - Nom
 - Adreça
 - Telèfon
 - Correu electrònic
 - Pàgina web
 - Xarxes socials
 - NIF
 - Any de creació
 - Nombre de persones sòcies
 - Sector de població on actua
 - Àmbit territorial
- Dades del responsable de l'entitat
- Dades del projecte
 - Denominació
 - Sector temàtic
 - Àmbit territorial
 - Data d'elaboració del projecte
 - Dades de la persona responsable del projecte (càrrec o funció dins l'entitat)
 - Funció/càrrec a l'entitat
 - Nom de la persona responsable



2. DADES DESCRIPTIVES

- Denominació
 - Descripció general
 - Justificació
 - Marc de referència
 - Persones destinatàries
 - Ubicació i cobertura
 - Objectius
 - Generals
 - Específics
 - Operatius
 - Activitats i calendari
 - Organització, funcionament i metodologia
 - Promoció i publicitat
 - Recursos
 - Materials
 - Infraestructures i equipaments
 - Tècnics
 - Humans
 - Econòmics
 - Pressupost
 - Mecanismes i sistemes d'avaluació
- ➔ COM s'identificarà?
 - ➔ QUÈ es vol fer?
 - ➔ PER QUÈ es vol fer?
 - ➔ ON s'inscriu?
 - ➔ A QUI s'adreça?
 - ➔ ON es desenvoluparà?
 - ➔ QUÈ es vol aconseguir?

 - ➔ COM i quan es farà?

 - ➔ DE quina manera es farà?
 - ➔ COM es donarà a conèixer?
 - ➔ AMB què es farà?

 - ➔ QUANT costarà?
 - ➔ COM es valorarà?

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 / context / marc conceptual

- 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 (els indicadors, els coneixements, la informació...) que després serviran per donar resposta als diferents continguts del guió i que ens permetran de conèixer a fons la situació de partença que motiva el projecte.
- És imprescindible conèixer especialment els recursos de què es disposa, tant els econòmics com els materials, els humans, els infraestructurals, etc.

Planificar-ne l'elaboració

- Cal 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 totalment elaborat dues setmanes abans de la data establerta de presentació, per evitar les presses d'última hora.

Elaborar-lo en equip:

- Han de participar activament en la seva elaboració totes les persones 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 i les diferents membres.

Plantejar-ho 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 amb 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 una persona experta.

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 acompanyarà el projecte.

Unificar la redacció i tenir-ne cura

- Encara que en l'elaboració del projecte hi participen els diferents membres de l'equip que el desenvoluparan, cal que la redacció final sigui uniforme.
- Per això, s'ha d'encomanar al membre de l'equip més capacitada 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.
- S'ha de procurar que el format sigui atractiu, que faciliti la comunicació i que incorpori grafismes i altres recursos que facin atractiva la lectura del projecte.





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

El nom del projecte és la identificació que permet reconèixer-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.

Cal buscar un lema, una frase breu, que sigui impactant i suggeridor, i que manifesti en sentit figurat el contingut bàsic de l'acció que simbolitza el projecte. Aquest lema es pot acompanyar amb un logotip que complementi la denominació i creï la identitat visual del projecte.

RECOMANACIONS

- 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'entitat 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.



EXEMPLE

PROJECTES AMB LEMA:

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

Projectes sense lema:

- **Projecte de recerca d'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 UN BON PROJECTE?

La descripció general constitueix la **presentació** del projecte i permet que la persona que el llegeixi 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 moltes vegades és 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
- Les persones destinatàries, amb els aspectes bàsics del perfil
- El marc de referència del projecte

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

- S'ha de redactar d'una manera àgil, concreta i procurant evitar els elements superflus. La redacció hauria de despertar l'interès de qui ho hagi de llegir 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 que l'ha elaborat, la justificació, el marc de referència, els objectius fonamentals, les activitats, les persones destinatàries i la ubicació del projecte.
- Si el projecte té algun element o aspecte innovador, cal destacar-lo especialment.





EXEMPLE

«LES ARRELS COMUNES: SIS CULTURES, UNA CULTURA»

XIII 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 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 XIII 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 es presentarà la nova pàgina web. (200 paraules)

3. JUSTIFICACIÓ. PER QUÈ ES FA EL PROJECTE?

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 a la persona que el llegeixi o a qui el valora comprovar que està prou 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...

La justificació implica —sobretot en els projectes socials— **l'avaluació de les necessitats**, la qual cosa 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 i els sectors de població afectats. La justificació **es pot assimilar a la fase de diagnosi**,

en la qual es detecta el problema o la necessitat, s'analitza la situació i s'argumenta raonablement la resposta que s'hi pretén donar.

La complexitat i l'abast de la 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.

A la justificació s'ha de definir l'impacte que es pretén tenir, i s'hi han d'afegir les finalitats del projecte.

La justificació ha de contenir les següents idees:

- 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 que fan del projecte una alternativa adequada
- Les referències a altres actuacions o 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'entitat per donar una resposta a la situació

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

Moltes vegades a la justificació s'hi inclouen erròniament els objectius, la qual cosa no és correcta. 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

JUSTIFICACIÓ
(Per què es fa?)



OBJECTIUS
(Per a què es fa?)

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.



EXEMPLE

«ENCARA HI HA FEINA»

Projecte d'inserció per a persones aturades 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... són persones aturades. 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. El 65% de les persones aturades són dones.

La cronicitat de la situació es veu agreujada perquè la majoria de les persones aturades tenen una formació acadèmica escassa i grans dificultats per redefinir un itinerari laboral que els capaciti en nous sectors d'activitat.

El mercat de treball actual és exclouent 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 prou infraestructura i 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?

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 aquells projectes elaborats per organitzacions. 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...

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
- Un projecte conjunt amb altres entitats, serveis
- Un projecte que respon a un encàrrec concret
- Un projecte que concreta un procés de planificació estratègica

RECOMANACIONS

- Cal escriure el nom sencer del programa, el lloc, l'àmbit, la línia estratègica, dels qual depèn el projecte
- S'ha d'assenyalar amb claredat quins són els objectius del programa, el lloc o l'àmbit dels quals depèn





EXEMPLE

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. PERSONES DESTINATÀRIES. A QUI S'ADREÇA EL PROJECTE?

Les persones destinatàries **directes** són, òbviament, les receptores directes del projecte. Poden ser persones físiques considerades individualment, o bé grups, col·lectius específics, persones jurídiques que poden gestionar serveis, infraestructures i equipaments.

Les persones destinatàries **indirectes** són aquelles en qui repercuteix en darrera instància un projecte, tot i que formalment no s'adreçava directament a ells.

A l'hora de definir les persones destinatàries, s'ha de tenir en compte el perfil i el nombre. El **perfil** de les persones destinatàries està format per les **característiques qualitatives** específiques o les variables que les 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 o les problemàtiques concretes.

Vegem ara dos altres conceptes. El nombre de **persones destinatàries reals** indica el nombre de les que satisfan el perfil de la població objecte del projecte. El nombre de **persones destinatàries potencials** assenyala el nombre de totes les que tenen un perfil idèntic o similar al de la població objecte del projecte i que, per tant, en teoria

serien susceptibles de rebre el projecte, encara que no en són persones destinatàries. Per tant, el nombre de persones destinatàries reals està inclòs dins del nombre de persones destinatàries potencials.

El nombre de persones destinatàries indica la quantitat de persones destinatàries directes i indirectes. El nombre de **persones destinatàries reals** indica el nombre de les que satisfan el perfil de la població objecte del projecte. El nombre de **persones destinatàries potencials** assenyala el nombre de totes les que tenen un perfil similar al de la població objecte del projecte i que, per tant, en teoria serien susceptibles de rebre el projecte, encara que no en són persones destinatàries.

La relació entre el nombre de persones destinatàries potencials i el de les reals ens permetrà calcular la **cobertura**, o el percentatge de les persones destinatàries a les quals arribarà el projecte efectivament.

RECOMANACIONS

- Cal posar sempre el nombre de les persones destinatàries directes i indirectes. Si no se sap, se n'ha d'indicar el nombre estimatiu o aproximat.
- És important especificar totes les dades del perfil 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 de les persones destinatàries 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.



EXEMPLE

PROJECTE DE FORMACIÓ DE COOPERANTS D'UNA ASSOCIACIÓ

Perfil

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

Procedència

De les delegacions de l'associació a Catalunya

Nombre i cobertura

- Real (persones beneficiàries directes): 40
- Potencial: 120
- Cobertura del 30% del nombre de les potencials

Fonts de les dades

Fonts de la mateixa associació



Persones destinatàries indirectes

- Serien els participants en els diferents projectes de desenvolupament que l'associació 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

«Ubicació» i «zona d'influència» són dos conceptes que fan referència al lloc o als 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 zona d'influència 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. No cal especificar exactament on es desenvoluparà cadascuna de les activitats que es realitzaran per assolir els objectius.

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, si d'aquesta manera es facilita la localització de la ubicació i de la zona d'influència.



EXEMPLE

PROJECTE DE CREACIÓ DEL CENTRE D'ATENCIÓ A PERSONES NOUINGUDES 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?

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.

Els objectius indiquen:

- 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, els objectius han de ser:

- **Coherents:** han d'estar d'acord amb la missió i les finalitats de l'entitat 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 totes les persones que desenvoluparan concretament el projecte i per l'entitat que el promou.
- **Adaptats als recursos:** coherents amb les disponibilitats reals en tots els plans.
- **Avaluables:** és a dir, que es puguin mesurar per saber si s'han assolit o no.

7.1. Tipologia d'objectius

Si considerem ara un projecte com una unitat d'actuació, podem formular tres tipus d'objectius diferents 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 en els objectius específics.

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

- N'hi ha que 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'empenar 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.

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.

7.2. La formulació 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 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 + complement directe + complement circumstancial:** expressa l'acció que es vol desenvolupar.

- **Complement directe:** indica l'objecte de l'acció.
- **Complements circumstancials:** modifiquen el verb, indicant aspectes de l'acció com ara el lloc, la quantitat, la manera, el temps.

Els verbs

Segons quin sigui el nivell de concreció dels objectius, els verbs utilitzats 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.

Afavorir, *prevenir* i *potenciar* són verbs que expressen voluntats generals, intencions, efectes i canvis que es presten a interpretacions diferents i corresponen a objectius generals, difícils d'avaluar. Caldrà formular objectius derivats, més concrets i quantificables, per poder avaluar-ne els efectes.

EXEMPLES DE VERBS GENÈRICS

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



EXEMPLE

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

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

EXEMPLES DE VERBS CONCRETS

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



EXEMPLE

- **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 s'interpreten de la mateixa manera, independentment de la persona que els llegeixi.

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.



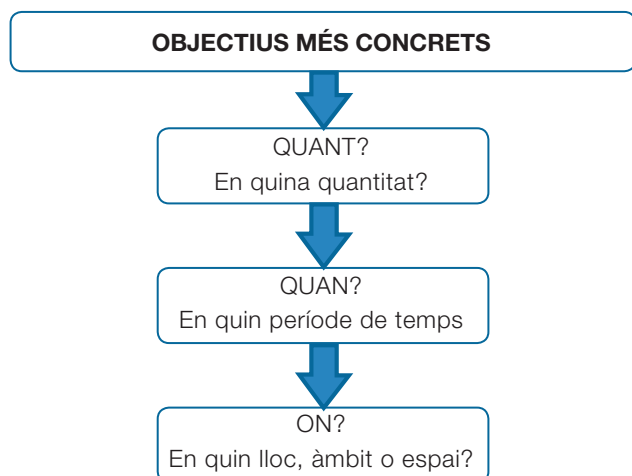
EXEMPLE

- Millorar la qualitat de vida de la gent gran
- Potenciar l'autoestima entre les persones usuàries del servei
- Difondre les possibilitats d'accés a un habitatge tutelat
- Afavorir les expressions artístiques dels joves del barri
- Disminuir l'índex de conflictitat a les aules de l'institut
- Incrementar en el 18% respecte de l'any anterior el nombre de visites al museu, en el termini de sis mesos

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.

La formulació d'objectius concrets ha 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.



Els complements circumstancials

En l'objectiu operatiu cal procurar formular els complements circumstancials que indiquen el temps i el lloc, però mai s'ha de deixar d'indicar allò que es vol aconseguir.

- «**Quant** es vol aconseguir» es pot expressar com un nombre absolut, un percentatge o una modificació creixent o decreixent de la dimensió de partença.
 - **Nombre absolut:** aconseguir *com a mínim vint noves persones associades*
 - **Percentatge:** aconseguir que *el 70 % de les persones 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 *màxim de sis mesos...*
- «**On** es vol aconseguir» es pot expressar indicant el lloc, l'àmbit concret, la procedència o l'espai.
 - Definir el pla de comunicació *de l'associació* abans d'un any...
 - Augmentar el 25 % les ajudes a les persones usuàries *del servei* en el termini de sis mesos
 - Disminuir el 30 % els robatoris *al barri* en un any...



EXEMPLE

- 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 2013.
- Aconseguir que es presentin al concurs de contes un mínim de vint obres, després d'un període de promoció de sis mesos.

7.3. Objectius Operatius. Resultats esperats

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

- Els objectius indicarien els efectes o els canvis 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 de les persones grans que viuen soles en pisos

Objectius específics

- Aconseguir una major autonomia personal de les persones grans
- Potenciar els espais de comunicació i d'integració social

Resultats

- Incrementar el 25% respecte de l'any 2012 el nombre persones grans que tenen dispositiu d'alarma al seu domicili, en un període de vuit mesos.
- Formar 30 persones voluntàries per atendre personalment les persones grans, abans de juny.
- Aconseguir que el 30 % de les persones ancianes participin almenys en cinc activitats socials dels casals de gent gran al trimestre.

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

RECOMANACIONS

Cal redactar els objectius d'una manera clara, breu i concisa

- Convé *evitar* les introduccions o les explicacions complementàries, com ara "considerant la mancança 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).
- 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.
- 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 ells 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 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 i formular els objectius 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 aquest motiu, cal redactar sempre els objectius:

- 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 que assenyali els temps en què es volen aconseguir els resultats (*quan*)
- tenint en compte 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.



EXEMPLE

PROJECTE 1

«ROCKBARRI»

**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 les persones joves de la zona.
- Facilitar als grups de rock de la zona la possibilitat de donar-se a 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.
- 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.

En aquest primer exemple, els objectius es formulen no més a dos nivells, tenint en compte que els generals estan prou concretats. Els específics serveixen per indicar els resultats, i es formulen com si fossin operatius o metes.



EXEMPLE

PROJECTE 2

**Projecte de difusió i promoció de l'associació...
Àrea de Comunicació i Imatge de l'associació...**

OBJECTIUS GENERALS

(efectes o canvis generals)

- Potenciar la promoció i la difusió de la zona

OBJECTIUS ESPECÍFICS

(efectes o canvis específics)

1. Establir circuits i sistemes de comunicació formalitzats amb els veïns i veïnes
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 i veïnes del barri rebien la revista trimestral de l'associació l'any 2013
 - Augmentar el 15 % respecte de l'any anterior el nombre de veïns i veïnes que participen als tallers del primer semestre de 2013
 - Aconseguir almenys trenta nous socis entre els veïns i veïnes 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 2013
 - Establir un espai estable de coordinació d'activitats de les entitats i les associacions, abans del juny de 2013

El segon exemple formula els objectius a tres nivells: un objectiu general molt genèric del qual se'n deriven tres d'específics que concreten una mica més els efectes buscats. De cada objectiu específic es deriven els objectius operatius o metes, que especifiquen els resultats.

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

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

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. 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.



El concepte de «producte» es presta a confusió i moltes vegades s'assimila al dels resultats, efectes o 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 i veïnes coneguin el servei X en un període de sis mesos.*
- *Incrementar almenys el 15 % del nombre de persones usuàries del servei respecte de l'any anterior, abans del març de 2013.*

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

8.1. Enumeració i relació de les activitats

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 i humans.

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.

8.2. Calendarització de les activitats

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.

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**. Aquesta tècnica és en essència 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

i una fase d'avaluació. L'agrupació de les activitats per fases o etapes es fa normalment quan el nombre d'activitats del projecte és prou 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:		PERSONA RESPONSABLE	CALENDARI (Mesos)											
N	ACTIVITATS		G	F	Mç	Ab	Mg	Jy	Jl	Ag	S	O	N	D
Fase 1: (nom)			█											
1						█								
2									█					
3									█					
4														
Fase 2: (nom)														
5														
6														
7														
8														
Etc.														

8.3. Calendarització de les tasques

La dimensió tan concreta de les tasques fa que moltes vegades figurin només en el pla de treball particular del personal tècnic o de les persones encarregades de realitzar-les. Tot i això, sí que és convenient plantejar un **cronograma de tasques**, en els casos d'activitats complexes, en les quals les tasques s'hagin de repartir entre moltes persones, o quan es vol portar un control detallat de l'activitat.

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

El **cronograma de tasques** té una configuració similar al d'activitats. Abans de traslladar les activitats al cronograma, cal fer un exercici de reflexió que permeti conèixer amb exactitud tots els elements que s'hi incorporaran. Les recomanacions següents facilitaran aquesta reflexió.

ACTIVITAT:																																					
FASE:		DATA INICI:				DATA FINAL:				CALENDARI																											
N	TASQUES	FEBR.				MARÇ				ABRIL				MAIG				JUNY				JUL.															
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4												



Cal indicar l'activitat a la qual corresponen les tasques, la fase a la qual correspon l'activitat (si s'han estructurat fases) i les dates d'inici i d'acabament previstes. Així mateix, i tenint en compte que les tasques tenen una durada menor que l'activitat, el calendari ha de tenir uns períodes de temps que permetin veure clarament quina és la durada de cada tasca. En el quadre s'ha suposat una activitat de sis mesos i cada mes s'ha subdividit en quatre setmanes, una divisió generalment acceptada, tot i que a vegades els mesos tinguin més de quatre subdivisions.

A més, al diagrama Gantt s'hi pot afegir una columna més per indicar, en cas que sigui necessari, qui és el responsable de cada tasca.

RECOMANACIONS

1. Cal redactar les activitats d'una manera clara i breu

- Només s'ha d'enunciar el nom de l'activitat, de manera que permeti identificar-la amb claredat.
- Convé començar sempre per un substantiu, ja que l'activitat és la translació a la pràctica de les accions que indiquen els objectius operatius o, dit amb altres paraules, la manera com s'assoliran els objectius.

La raó per la qual es recomana l'ús d'un substantiu és per diferenciar activitat i objectiu, ja que l'explicació d'un objectiu sempre comença per un verb que indica una acció. L'activitat és la manera com es concretarà l'objectiu a la pràctica.



EXEMPLE

- **Objectiu operatiu:** aconseguir el 30 % de finançament del curs de formació l'any 2012
- **Activitats derivades:**
 - Captació de patrocinadors entre les empreses de la zona
 - Venda dels articles elaborats al curs de formació d'enguany

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 desenvoluparan a la vegada, d'altres s'iniciaran quan l'anterior encara no estarà acabada, o podrà succeir que una activitat no pugui començar fins que una altra no 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.
- Cal numerar les activitats, començant pel número 1 per a la primera que es realitzarà. La numeració pot ser correlativa fins a l'última o bé per fases.
- Convé expressar, si existeixen, les diferents fases del desenvolupament de les activitats, i agrupar les activitats segons les 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 les 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 o els responsables.
- 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.



EXEMPLE

Cronograma d'activitats

Exemple estructurat en quatre fases. Les activitats desenvolupen un objectiu operatiu i es numeren correlativament. Se'n defineixen els responsables i algunes dates importants es recalquen en negreta.

Exemple 1: Cronograma d'activitats d'un projecte de dinamització d'una associació

Objectiu Operatiu 2: augmentar el 15% el nombre de voluntaris en sis mesos

Activitats	Responsables	gener		febrer		març		abril		maig		juny			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
I Fase de preparació															
1 Disseny d'estratègia	Junta Directiva														
2 Concurs 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	Índex de Participació														
5 Contactes amb altres associacions	Grup de treball														
6 Disseny del pla de col·lecció	Grup de treball														
7 Elaboració de materials de difusió	Grup de treball														
8 Elaboració de la publictat (manera)	Secretari de la Junta														
9 Revisió d'avaluació amb la Junta	Grup de treball i Junta														
III Fase d'execució															
10 Tramesa de publicitat i propaganda i difusió per internet i les xarxes	Responsable del grup														
11 Difusió campanya a ràdio i televisió local	Grup de treball i Junta														
12 Realització d'un debat sobre el voluntariat	Grup de treball i Junta														
13 Realització d'una jornada de portes obertes	Grup de treball i Junta														
14 Afiliació de noves persones voluntàries	Secretari de la Junta														
IV Fase d'avaluació															
15 Elaboració informe de procés i resultats	Grup de treball														
16 Avaluació interna de procés	Grup de treball														
17 Avaluació final de procés i resultats	Grup de treball i Junta														
18 Comunicació a l'Assemblea	Junta directiva														

Cronograma que fa una relació de les tasques necessàries per assegurar una activitat de publicitat i propaganda d'un concurs de contes. Les tasques s'agrupen en dues fases.

Exemple 2: Projecte de foment de la creació literària del col·lectiu

Activitat: Disseny i tramesa de la publicitat i la propaganda d'un concurs de contes

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																	
301 Disseny de publicitat i propaganda	Lqpp																
401 Disseny de publicitat i propaganda	McdgrlRqpp																
501 Disseny de publicitat i propaganda	McdgrlRqpp																
601 Disseny de publicitat i propaganda	McdgrlRqpp																
701 Disseny de publicitat i propaganda	Lqpp																
801 Disseny de publicitat i propaganda	Ecqpp																
901 Disseny de publicitat i propaganda	Ecqpp																
1001 Disseny de publicitat i propaganda	Lqpp																
1101 Disseny de publicitat i propaganda	Lqpp																
1201 Disseny de publicitat i propaganda	Lqpp																
1301 Disseny de publicitat i propaganda	Lqpp																
1401 Disseny de publicitat i propaganda	Lqpp																
II. Fase d'avaluació																	
301 Disseny de publicitat i propaganda	Ecqpp																
401 Disseny de publicitat i propaganda	McdgrlLqpp																
501 Disseny de publicitat i propaganda	Vqpp																

8.4. Fitxa d'activitats

Tot i que és recomanable calendaritzar les activitats 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 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
- LES PERSONES DESTINATÀRIES 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

Reduir el 25 % respecte del curs 2011-2012 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 veïnal del barri

Persones destinatàries

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 veïnal

Persones destinatàries

25 famílies amb fills/es amb absentisme escolar crònic. 15 famílies amb nens/es amb absentisme escolar esporàdic

Participants

Equips pedagògics de les escoles, Guàrdia Urbana, serveis socials, vocalia d'Educació de l'associació veïnal, associació

Coordinació

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

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

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 i la participació de les persones usuàries o destinatàries. S'ha de definir l'estructura interna.

9.1. Estructura interna

En aquest apartat caldrà especificar:

L'Organigrama

Que deixi molt clar quina és la ubicació del projecte dins de l'entitat, i quines en són les vinculacions o les dependències amb d'altres serveis, departaments i àrees. L'organigrama té a veure amb la cultura i els objectius de l'entitat.

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.

Els espais de coordinació, regulació i seguiment

Amb les diferents reunions que es preveuen, amb les seves funcions específiques, els continguts, els participants i la periodicitat. Aquests espais de coordinació poden ser: grups de treball, comissions o vocalies.

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

Amb una referència a la manera com es desenvoluparà la feina, els aspectes burocràtics i administratius, i els protocols.

9.2. Col·laboracions i treball en xarxa

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 i col·lectius.** 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 o empreses, en el cas que el projecte hagi rebut alguna subvenció o ajut per portar-lo a terme.
- **Altres serveis i departaments** 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.

9.3. Participació de les persones destinatàries

En molts projectes hi ha una voluntat explícita perquè les persones destinatàries o usuàries 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 de les persones usuàries 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 de les persones destinatàries com quelcom desitjable o bé les característiques i les persones destinatàries del projecte no fan necessària aquesta participació.

En el cas que el projecte busqui la participació de les persones destinatàries, caldrà especificar:

- Quin tipus i quin nivell de participació es vol. Per exemple, si es vol que les persones destinatàries

participin en el disseny del projecte, en l'estructuració de les activitats, quins són els compromisos que s'esperen i quin ha de ser el nivell d'implicació de les persones destinatàries.

- 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.
- Quines tècniques de grup s'utilitzaran. Caldrà triar la més adequada, d'acord amb les diferents situacions, per afavorir la participació efectiva de les persones destinatàries en el projecte. Les tècniques dependran dels objectius, de la maduresa del grup, de la dimensió, i de la formació i capacitat del personal tècnic.

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:

- 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 funcional i qui n'assumeix la direcció, la coordinació o les responsabilitats concretes.
- Convé indicar quina serà la metodologia de treball. Si es fomentarà la delegació, la participació, el treball en equip i la interdisciplinarietat.
- 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 i les empreses.



EXEMPLE

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 al sector temàtic corresponent.

Com queda clar 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 membres 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	Membres 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/a. Responsable de l'Àrea Econòmica	Control del finançament i el pressupost
5	Joves, persones sòcies i participants en el projecte	Referents dels grups de treball
12	Joves, persones sòcies i participants en el projecte	Membres dels grups de treball
1	Dissenyador/a (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, totes les persones destinatàries directes del projecte, i un referent, triat per ells i amb funcions de portaveu i coordinador.

■ **Grup de promoció i captació**

Funcions: elaborar, amb el suport de qui en farà el disseny, 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: elaborar el pressupost, cobrament de les quotes de participació, recerca de finançament, etc. Amb la col·laboració del tresorer/a de l'associació.

Integrants: un referent i cinc membres.

■ **Grup de recursos i infraestructura**

Funcions: garantir els locals, els equipaments, els materials, etc.

Integrants: un referent i quatre membres.

■ **Grup d'execució**

Funcions: garantir 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.

4. 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, personal tècnic, 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 personal tècnic
- 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 personal tècnic, segons les necessitats)
- **Funcions:** anàlisi, avaluació i seguiment del treball del grup, concreció i compliment dels objectius del grup, etc.

■ Reunió d'avaluació de resultats

- **Nombre:** una
- **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 personal tècnic
- **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 i propostes

■ Altres reunions

- **Nombre:** per concretar
- **Periodicitat:** indeterminada
- **Assistents:** variables. Responsable de projecte i vocals d'àrees, responsable de projecte i personal tècnic, etc.
- **Funcions:** avaluació del procés, coordinacions, avaluació dels treballs dels grups, anàlisi de problemes, etc.

5. RELACIONS EXTERIORS

S'establiran bàsicament amb l'Ajuntament, per a temes d'infraestructura i equípaments, 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 de la persona responsable de projecte.

6. METODOLOGIA

Es basa en el protagonisme i la participació activa de les persones destinatàries del projecte, les persones joves 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 de les persones joves i dels 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 del personal tècnic. 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.



10. LA COMUNICACIÓ: COM ENS POT AJUDAR A DIFONDRE I ENFORTIR EL PROJECTE?

En l'apartat anterior, «Organització i funcionament», es feien algunes referències a la necessitat d'establir els sistemes de comunicació interns i d'estructurar les relacions externes del projecte. Ara ens referirem als mecanismes per realitzar una bona comunicació, interna i externa, i donarem algunes pistes per aconseguir que l'estratègia comunicativa del projecte pugui ser una eina importantíssima que ens ajudi a fer-lo créixer en la seva globalitat.

La comunicació d'un projecte és clau. Si no fem una bona comunicació, és molt probable que els objectius que ens haguem plantejat no s'assoleixin. I el primer pas és incloure la comunicació en la planificació del projecte. Això no sempre es té en compte i és una qüestió que no podem passar per alt per limitat que sigui el públic al qual volem arribar.

Com dèiem, doncs, la comunicació del projecte dependrà, sobretot, dels objectius que s'hagin plantejat. Ha de ser una eina al servei d'aquests objectius. Ens ha de permetre arribar als públics als quals ens dirigim, aconseguir el nivell de participació que busquem, relacionar-nos amb els agents externs que considerem estratègics, difondre les activitats, posicionaments i resultats que se n'extreuen, etc. Totes aquestes variables són les que cal tenir en compte a l'hora de traçar l'estratègia comunicativa del projecte: el seu **pla de comunicació**.

Per tal de realitzar el pla de comunicació del projecte cal tenir en compte els següents aspectes clau:

Anàlisi prèvia

És recomanable dissenyar el pla de comunicació del projecte partint d'una anàlisi prèvia que tingui en compte el context en el qual es desenvoluparà, els nostres punts forts, punts febles i capacitats comunicatives. D'altra banda, si es tracta d'un projecte que ja hem realitzat anteriorment, ens pot ajudar molt recuperar les avaluacions que se'n van fer i veure què ens va funcionar i què no en matèria comunicativa, per determinar quines coses caldrà tenir en compte en aquesta nova edició.

Objectius

Com dèiem, l'estratègia de comunicació ha de ser una eina que ens ajudi a assolir els objectius que ens hem plantejat pel projecte. Això, tot i que pugui semblar una obvietat, cal tenir-ho molt present a l'hora de definir les accions de comunicació. Perquè la comunicació també pot influir en el plantejament general del projecte. I és que en el moment en què en

definim els objectius, també és interessant tenir presents, ni que sigui a grans trets, quines són les nostres potencialitats comunicatives. Una bona comunicació ens pot potenciar el conjunt del projecte i, per tant, hem de tenir clar des de l'inici com es veuran potenciats els objectius si exercim tota la nostra capacitat de comunicació.

A qui ens dirigim?

És importantíssim definir de la manera més acurada possible quins són els públics als quals hem d'aconseguir arribar. Definir primerament les persones que en seran destinatàries directes, però també hem d'incloure els públics indirectes que volem que coneguin la nostra acció i aquells agents amb els quals ens pot interessar relacionar-nos per tal d'arribar als nostres públics o, simplement, perquè ens interessa que n'estiguin al cas. Sempre tenint en compte en tot moment quines són les nostres capacitats comunicatives, és a dir, amb quins recursos (humans, econòmics i materials) comptem.

Com i amb què es vol comunicar?

També cal definir a través de quines accions i canals realitzarem la comunicació. Evidentment, cal tenir molt present a quin públic ens dirigim, quina serà la manera més efectiva d'arribar-hi i on els hem d'anar a buscar.

Per posar un exemple fàcil: no podem fer servir els mateixos canals (ni el mateix missatge) si ens dirigim a persones joves que si ens dirigim a persones grans. Els llocs on podem trobar més fàcilment els nostres públics ens determinaran en bona mesura els canals que farem servir i, per tant, els elements promocionals que haurem de generar (flyers, díptics i tríptics, cartells, vídeos, pàgines web, xarxes socials, etc.).

Quin missatge es vol comunicar?

Cal planificar quina identitat visual definirà millor i de manera més efectiva el nostre projecte i quin missatge volem llençar. Per tant, hem de definir-ne la denominació, les paraules i idees clau, el logotip i el grafisme. Tot plegat, ho haurem d'adaptar sempre als públics als quals ens dirigim i als canals a través dels quals llancem els nostres missatges.

Quan es vol comunicar?

Òbviament, fer una bona comunicació demana planificar-la amb temps. Poder disposar dels terminis necessaris per tal de dur a terme de manera efectiva les accions que considerem més oportunes. Però, en quins moments del desenvolupament del projecte ens toca comunicar?

Si tenim al cap el xip comunicatiu segurament veurem que hi ha més fases del projecte en les quals podem comunicar co-



ses de les que ens pensàvem. I és que la comunicació d'un projecte ens pot ajudar molt més enllà de la difusió d'activitats o de resultats. També ens pot ser útil per fomentar la participació, per sensibilitzar, per captar persones associades o voluntàries, per situar temàtiques en l'agenda pública, per cohesionar i fomentar el sentiment de pertinença de les persones que en formen part, per donar a conèixer posicionaments de l'entitat, per posicionar-nos en l'imaginari col·lectiu, per crear marca, etc. En definitiva, cal veure què podem comunicar per a cadascuna de les fases del projecte.

De la comunicació 1.0 a la comunicació 2.0

Un darrer incís sobre aquesta qüestió per recordar que el paradigma comunicatiu ha canviat de manera important amb l'arribada de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) que han permès passar d'un model de comunicació absolutament vertical, en el qual un emissor emetia un missatge a un receptor, a un model molt més horitzontal en el qual els emissors poden interaccionar amb els receptors i viceversa. Això ho hem d'aprofitar per als nostres projectes.

A través de les xarxes socials i de les aplicacions 2.0 podem demanar a les nostres comunitats virtuals que participin en la construcció del projecte, hi facin aportacions, comparteixin, difonguin o n'enriqueixin les diferents fases. Cal incorporar aquesta mentalitat 2.0 i fer-la compatible amb elements propis de la comunicació 1.0 com els materials offline (impresos) o la presència en mitjans de comunicació convencionals.



EXEMPLE

ART SA: PROJECTE DE LA I FIRA D'ART I ARTESANIA POPULAR de... Associació d'artesans i artesanes de...

Breu exemple de planificació de la comunicació

■ PÚBLICS

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

■ MISSATGES QUE ES VOLEN COMUNICAR

- És una fira que tracta de promocionar joves artistes i artesans/es de la ciutat que encara no es coneixen prou.
- 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'artesanía populars ajuden a conformar la nostra identitat cultural.
- Es vol contraposar la idea «d'art sa» a la mercantilització creixent de les activitats artístiques.

■ PRODUCTES I MATERIALS DE COMUNICACIÓ

- Díptic informatiu i de promoció. Cartells
- Cartes personalitzades a artistes
- Merchandising: pins i bosses
- Anuncis en premsa
- Vídeo promocional a YouTube
- Difusió a través de les eines 2.0 (Facebook, Twitter) i de la pàgina web de l'associació

■ MECANISMES I SISTEMES DE COMUNICACIÓ I PROMOCIÓ

- Tramesa de cartes personalitzades i díptic a artesans/es, artistes i associacions: 1a setmana de febrer
 - Notícia a la web de l'entitat sobre la crida a artistes: 2a setmana de febrer
 - Missatges a les xarxes dirigits als/les artistes que ens segueixen per tal que ens facin suggeriments sobre com s'han d'instal·lar i quins requeriments han de tenir els estands. 2a setmana de febrer
 - Díptic i cartells a centres cívics, casals, oficines d'informació i, en general, equipaments públics i d'institucions privades: gener i març
 - Notícia a la web de l'entitat sobre la fira: 1a setmana de març
 - Pengem el vídeo promocional a YouTube i el difonem a través de les xarxes socials perquè la gent es guardi la data a l'agenda
 - Mailing a totes les persones sòcies de l'entitat, persones subscrites, a totes les entitats del districte, a la regidora i al departament de comunicació del districte, convidant a assistir a la fira i demanant que ens ajudin a difondre-la
 - Reportatge al diari local: tercera setmana de març
 - Entrevista a la televisió local: tercera setmana de març
 - Difusió de la fira a través de les xarxes socials de l'entitat. Cada dia enllaçarem amb la web d'un/a dels/les artistes participants
 - El dia de la fira crearem el hashtag #firart per tal que la gent pugui explicar quines obres els agraden més i per què
 - Taula rodona a la ràdio local sobre l'art i l'artesanía 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



11. ELS RECURSOS. AMB QUÈ ES FARÀ EL PROJECTE?

Per desenvolupar el projecte, caldran un seguit de recursos de diferents tipus que permetran assegurar-ne els resultats. 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.

En aquest sentit també cal preveure la sostenibilitat del projecte en el seu disseny i planificació, tenint presents les futures accions que són necessàries per tal de garantir la continuïtat dels resultats esperats. A continuació establirem la classificació dels recursos per tipologia i per procedència:

TIPOLOGIA DE RECURSOS	PROCEDÈNCIA DELS RECURSOS
<ul style="list-style-type: none">■ Recursos materials■ Recursos humans■ Recursos econòmics	<ul style="list-style-type: none">■ Recursos propis■ Recursos adscrits■ Recursos estructurals

Tipologia de recursos

Recursos Materials

Els recursos materials poden ser fungibles i no fungibles:

- **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.
- **Materials no fungibles:** 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.

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.

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 de la institució responsable del projecte i que hi treballa a temps total o parcial
- Personal remunerat de l'entitat o de la institució que desenvolupa tasques i funcions puntuals en el projecte
- Personal de l'entitat o de la institució que treballa voluntàriament en el projecte
- Personal voluntari divers 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... com les que es dediquen al treball pràctic i quotidià *in situ*.

Recursos econòmics

El concepte de «recursos econòmics» fa referència a aquelles quantitats de diners que calen per pagar conceptes determinats que s'inclouen en alguns projectes.

Per exemple, beques, ajudes per a desplaçament, ajudes socials, subvencions a grups. No s'han de confondre amb les necessitats de finançament del projecte.

Procedència dels recursos

Recursos propis

Són tots els recursos, tant els materials com els humans i econòmics 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 al projecte.



EXEMPLE

- El personal que cal contractar i que treballarà únicament en el projecte
- Els locals que caldrà llogar o amortitzar
- 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 a les persones destinàries

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, tutela o promou 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.



EXEMPLE

- 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
- Locals, equipaments, recursos i materials tècnics que se cedeixen per dur a terme les activitats del projecte

Recursos estructurals

Són els recursos de funcionament quotidià de l'entitat, 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 i fotocòpies
- Utilització de locals, sales i equipaments
- 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...

RECOMANACIONS

- La identificació de recursos ens servirà per elaborar el pressupost.
- 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.
- La identificació dels recursos ens servirà per elaborar el pressupost.

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

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.

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

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.

Els ingressos per finançar el projecte inclouen totes les fonts de recursos econòmics que permetran assumir les despeses que genera.



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

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 hi 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 DE LES PERSONES DESTINATÀRIES DEL PROJECTE

- Quotes i matrícules de cursos, seminaris, tallers
- Quotes mensuals de cursos, seminaris, tallers
- Quotes per l'ús de serveis
- Quotes per viatges, activitats
- 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
- Venda de llibres, documents, publicacions
- Venda de loteries
- Marxandatge
- 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, etc.
- Subvencions d'empreses
- Subvencions d'obres socials
- Altres tipus d'ajuts: infraestructures, materials, equips, etc., de qualsevol procedència d'entre les citades anteriorment
- Campanyes de captació de fons online, per exemple a través del micro mecenatge

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.
- D'altres tipus d'ajuts: infraestructures, materials, equips, etc. procedents de qualsevol procedència d'entre les anteriorment citades.

12.1. 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:

- **El pressupost amb els costos propis i els costos globals**
- **La incorporació al pressupost de la valoració econòmica del treball voluntari**
- **L'equilibri pressupostari**

El pressupost amb els costos propis i els costos globals

Els costos són 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 i infraestructurals, dels quals no es disposa. Indica les necessitats de finançament, que pot ser:
 - **Intern:** quan els recursos econòmics procedeixen totalment del pressupost de l'entitat o la institució que promou i executa el projecte.
 - **Extern:** quan el finançament procedeix d'instàncies o fonts alienes a l'entitat o la institució promotora i executora del projecte.
 - **Mixt:** quan els recursos econòmics procedeixen en part de l'entitat promotora i en part d'una font externa.
- De **costos globals**, que inclou, a més dels propis, els recursos adscrits que té l'entitat i que assigna momentàniament al 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.

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 i els materials. 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 aporti 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.

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.

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 membre del personal especialitzat.

En qualsevol cas, una possible forma de quantificar-lo seria aquesta:

ESTABLIR EL PERFIL PROFESSIONAL DEL PERSONAL VOLUNTARI

- Considerar les funcions, les responsabilitats i les tasques que desenvoluparà en el projecte en relació al conveni laboral que regeixi el sector.

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.

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 persona voluntària.

ESTABLIR A QUINES PERSONES VOLUNTÀRIES ES POT APLICAR

- Aplicar el barem horari a les persones voluntàries 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.



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 persones voluntàries que col·laboraran en el projecte, encara que no es quantifiqui l'estalvi que suposa aquest fet i en quina mesura abarateix el projecte.



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	Costos per projecte	Percentatge sobre total (39.500 €)	Costos dels recursos estructurals de cada projecte (percentatge sobre el total dels costos = 12.000 €)
PROJECTES			
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 €

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

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.

RECOMANACIONS

- Cal procurar, sempre que sigui possible, fer el pressupost global del projecte, és a dir, incloure els costos dels recursos necessaris propis del projecte (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 costen 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», el voluntariat que treballarà 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 del voluntariat 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 que la quantitat assignada al concepte «imprevistos» no excedeixi el 10 % del total de despeses del projecte.
- 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 el finançament en ambdós casos quedi assegurat.
- Cal fer sempre un pressupost equilibrat i no deficitari, és a dir, que la diferència entre despeses i ingressos sigui de 0 €.





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/a psicòleg/psicòloga (sis mesos, 1/2 jornada)	15.000	1.2. Recursos adscrits	
■ Dos educadors/es (sis mesos, jornada completa)	20.000	■ - Recursos humans	13.440
■ Un/a assistent/a social (sis mesos, 1/2 jornada)	5.000	■ - Materials tècnics	1.470
■ Despeses vinculades al personal		■ - Manteniment	930
● Desplaçaments de les persones usuàries	250	SUBTOTAL 1	39.840
● Transports personal voluntari	125	2. ACTIVITATS	
● Formació personal voluntari	1.560	Productes dels tallers	2.300
SUBTOTAL 1.1	41.935	SUBTOTAL 2	2.300
1.2. Adscrits per l'associació		3. SUBVENCIONS	
■ Un/a director/a tècnic/a (sis mesos, 250 h)	7.500	■ Subvenció Ajuntament	15.000
■ Un/a administratiu/va (130 h)	2.340	■ Subvenció Fundació...	14.000
■ Tres persones voluntàries (200 h)	3.600	SUBTOTAL 3	29.000
SUBTOTAL 1.2	13.440	SUBTOTAL 4	1.645
TOTAL 1 (1.1 + 1.2)	55.375	4. INGRESSOS ATÍPICS	
2. RECURSOS MATERIALS		SUBTOTAL 4	1.645
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			
2.2.2.2.1. Mitjans i equips tècnics			
■ Un ordinador	1.200		
■ Un projector de transparències	120		
■ Una impressora	150		
2.2.2.2.2. 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 MONETARIS			
■ 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	11 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**: una persona per a la direcció tècnica, una persona per al treball administratiu i tres persones voluntàries. Els costos del personal tècnic remunerat s'han estipulat per hores, a partir del que cobren a l'entitat. El treball voluntari s'ha valorat suposant un cost de 6 € per hora.

Els costos totals dels recursos humans adscrits seran 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

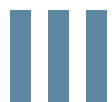
A més de l'aportació econòmica de l'associació, que se suposa que és de 24.000 €, es fan constar com a ingressos els 15.810 €, que equivalen a les despeses que s'haurien d'haver fet si l'associació no hagués adscrit al projecte els recursos humans (voluntaris i remunerats), els recursos tècnics i el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





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 de comprovar a la pràctica com funciona, com es poden solucionar els problemes i les dificultats que inevitablement es produiran quan es desenvolupi i en la manera de 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?**

1. PER QUÈ AVALUEM EL PROJECTE?

La resposta és òbvia. S'avalua per obtenir dades i informació objectiva i fiable que ens permetin emetre un judici de valor sobre els diferents components i etapes del projecte: en la fase d'anàlisi i diagnosi de la situació inicial que el motiva; durant el procés i l'execució de les diferents activitats que el desenvolupen a la pràctica; i 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 ella 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 s'han d'adoptar d'acord amb els resultats de l'avaluació poden implicar 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 i de les assignacions pressupostàries.

En essència, l'avaluació serveix per comprovar:

- **La pertinença del projecte:** si és l'alternativa més adequada per resoldre la situació o el problema als quals vol donar resposta.
- **La idoneïtat:** si la metodologia, les tècniques i les activitats programades s'adeqüen als objectius i a les metes que es volen assolir.

- **L'eficàcia:** si els efectes, els resultats i les metes s'han assolit o no al nivell que s'havien previst i formulat.
- **L'eficiència:** si el projecte ha estat rendible, és a dir, si els resultats obtinguts són proporcionals o no als recursos utilitzats.
- **L'impacte:** els efectes del projecte, positius o negatius, sobre la població destinatària, tant dels beneficiaris directes com dels indirectes a mitjà i llarg termini.

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.

La metodologia: avaluació quantitativa i qualitativa

Abans de definir què s'avaluarà el projecte, cal fer una referència explícita a la dimensió quantitativa i qualitativa de l'avaluació.

L'avaluació quantitativa se centra a verificar la hipòtesi 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 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 a 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 llençatge i la paraula.

AVALUACIÓ QUANTITATIVA

Èmfasi en allò que és "objectiu", observable i quantificable

AVALUACIÓ QUALITATIVA

Èmfasi en allò que és "subjectiu", com actituds, conductes, valors...



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 es 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 d'altres de 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 i els objectius amb els quals es fa l'avaluació.

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

2. QUÈ AVALUEM?

Hi ha dos tipus d'avaluació, l'avaluació de procés i l'avaluació de resultats, que definim a continuació.



2.1. L'avaluació de procés

Quan es parla d'avaluació, normalment es 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 i no solament dels resultats.

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. Això permetrà 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 necessaris.

Dins de l'avaluació del procés es podrien avaluar diferents parts o dimensions. A continuació i a tall d'exemple, se'n re-

lacionen 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.

Dimensions a plantejar-se per a fer l'avaluació del procés

Segons com es vulgui abordar l'avaluació del procés i quins siguin els continguts específics que ens interessin, es poden plantejar unes o altres dimensions a avaluar. Aquí s'exposen algunes dimensions a plantejar-se per a fer l'avaluació del procés.

La implementació

Conjunt d'accions, gestions, feines, tasques realitzades i persones implicades 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 tal 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?

El seguiment de les activitats

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 disfuncions 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 aquest acabi.

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 d'altres de 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 de les persones destinatàries?
- Quin és el nivell de satisfacció de les persones destinatàries?

L'esforç

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, persones destinatàries...).
- 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 l'equip de treball (remunerat i/o no remunerat)?
- 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 a les persones destinatàries?

Les persones destinatàries i la cobertura

Característiques i nombre de persones destinatàries que compleixen el perfil i a les quals podria arribar el projecte; 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 de les persones destinatàries.

Continguts informatius rellevants

- Volum de població coberta pel projecte
- Perfil sociodemogràfic de les persones destinatàries
- Actituds de les persones destinatàries vers el projecte

Preguntes orientadores

- Arriba el projecte a les persones destinatàries previstes?
- Quin és el perfil concret de les persones destinatàries?
- La cobertura del projecte és la prevista?
- Coincideixen les actituds de les persones destinatàries amb les previstes?
- Quin és el nivell de participació de les persones destinatàries?
- Hi ha problemes de comunicació i accessibilitat al projecte per part de les persones destinatàries potencials i reals?

L'impacte

Anàlisi sobre quina repercussió té el projecte sobre una població més àmplia a mitjà i llarg termini.

Objectius

Comprovar en quin nivell el projecte ha permès modificar la situació de partida i de l'entorn, a mitjà i llarg termini, tenint en compte que hi ha altres factors aliens al projecte que també la condicionen: econòmics, estructurals i polítics.

Continguts informatius rellevants

- Canvis i efectes en la situació de les persones destinatàries del projecte i del seu entorn.



- Resultats i efectes que s'han donat i que no es preveien, desitjats i no desitjats.

Preguntes orientadores

- S'ha generat algun impacte social?
- S'ha generat algun impacte econòmic?
- S'ha generat algun impacte institucional?
- És un projecte replicable en un altre entorn?
- Es un projecte sostenible?

L'organització i el funcionament

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 de treball.
- 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 i comunicació.
- Funcionament de l'organització.
- Composició i funcions de l'equip de treball.
- 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.

Preguntes orientadores

- La direcció del projecte és l'adequada?
- Com és l'equip de treball? Quin és el seu nivell d'idoneïtat?
- Quina és la dinàmica de treball?
- Com es prenen les decisions?
- Es treballa 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?
- Hi ha delegació de funcions i tasques? Està ben estructurada l'organització?
- Estan definits els diferents espais de coordinació, regulació, funcionament, anàlisi i avaluació?
- 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 i col·lectius?
- Com ha estat la relació amb l'Administració?

La comunicació

Conjunt de tasques de promoció i difusió orientades a comunicar el projecte de manera efectiva i a contribuir a l'assoliment dels objectius.

Objectius

- Verificar en quin grau la comunicació ha estat determinant en la consecució o no dels objectius.
- Comprovar si efectivament s'ha dissenyat i executat un pla de comunicació del projecte.
- Valorar quines accions i estratègies de comunicació han funcionat i quines no.

Continguts informatius rellevants

- Grau de compliment del pla de comunicació.
- Indicadors de participació en el projecte.
- Indicadors de presència en mitjans/canals.

Preguntes orientadores

- S'ha complert el pla de comunicació?
- S'han elaborat els productes comunicatius previstos?
- En quin grau la comunicació ha ajudat a aconseguir els objectius plantejats?
- El missatge transmès ha arribat correctament?
- S'han complert els calendaris?
- S'ha aconseguit la participació prevista?

La dimensió comunitària

Implicació i adequació del projecte a la realitat i a 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 del veïnat al projecte.
- Participació de persones voluntàries de la comunitat al projecte.
- Acord i coordinacions amb entitats i associacions comunitàries.
- Adequació del projecte a les necessitats i als 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?

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 3** que es refereix a la «**Metodologia de l'avaluació**».

2.2. L'avaluació de 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.

L'eficiència

L'eficiència es la 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?

L'eficàcia

L'eficàcia es el 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 han estat els programats els productes i els serveis obtinguts mitjançant les activitats.
- Conèixer l'opinió de les persones destinatàries sobre els resultats i els efectes del projecte.

Continguts informatius rellevants

- Resultats concrets i esperats que s'han obtingut.
- Nivell de conformitat de les persones destinatàries 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 qualitatiu i quantitativ previstos?
- S'han assegurat els serveis i els productes que es preveien com a conseqüència de les activitats, en nombre i qualitat?
- 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?



3. COM AVALUEM? 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 les persones destinatàries
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

3.1. 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 prou 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 el projecte es pot desenvolupar raonablement.
- 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, d'una banda, i els efectes i els resultats que expressen els objectius, de l'altra.
- 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 de les persones usuàries o destinatàries.
- 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.

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 el farà?

3.2. Els destinataris de l'avaluació

Resulta bàsic conèixer per a qui es fa l'avaluació. Tot i que sempre hi haurà unes persones destinatàries immediates -les que elaboren el projecte i hi participen-, normalment l'avaluació va té altres persones destinatàries, com ara:

- Equips directius i responsables tècnics de serveis, departaments i organismes, als quals pertany el projecte
- Juntes i equips directius d'associacions i entitats 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
- Ciutadania en general

Segons qui sigui la persona destinatària, l'avaluació podrà incidir més en uns aspectes que en uns altres. Per exemple, en certs casos poden interessar més els resultats quantitatius que no pas els qualitius, 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 plantegi la millora de la qualitat d'un servei; o a la qualitat de la intervenció, quan es vulgui conèixer com a valor bàsic l'índex de satisfacció del participants, etc.

Si les persones destinatàries són, per exemple, els financers del projecte, probablement els interessaran 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'implantar 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.

3.3. 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 institució responsable del projecte ni al projecte, i tampoc no hi tenen cap relació.
- **Avaluació interna:** els avaluadors pertanyen a l'entitat o institució responsable del projecte, però no participen directament en l'execució.
- **Avaluació mixta:** l'equip d'avaluació inclou persones avaluadores externes i persones avaluadores internes.
- **Autoavaluació:** les persones avaluadores són les mateixes 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, a una mescla d'autoavaluació i avaluació interna.

3.4. Tipus, dimensions i continguts de l'avaluació

Ja s'ha indicat que el més convenient és fer una avaluació 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 seguit 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 de resultats o de procés, si es posarà un èmfasi especial en els aspectes qualitius o en els quantitius, etc.

3.5. La recollida de dades

Per dur a terme la recollida de dades s'han de tenir en compte els següents aspectes:

- Les tècniques
- Les variables
- Els instruments de recollida de dades

Les tècniques

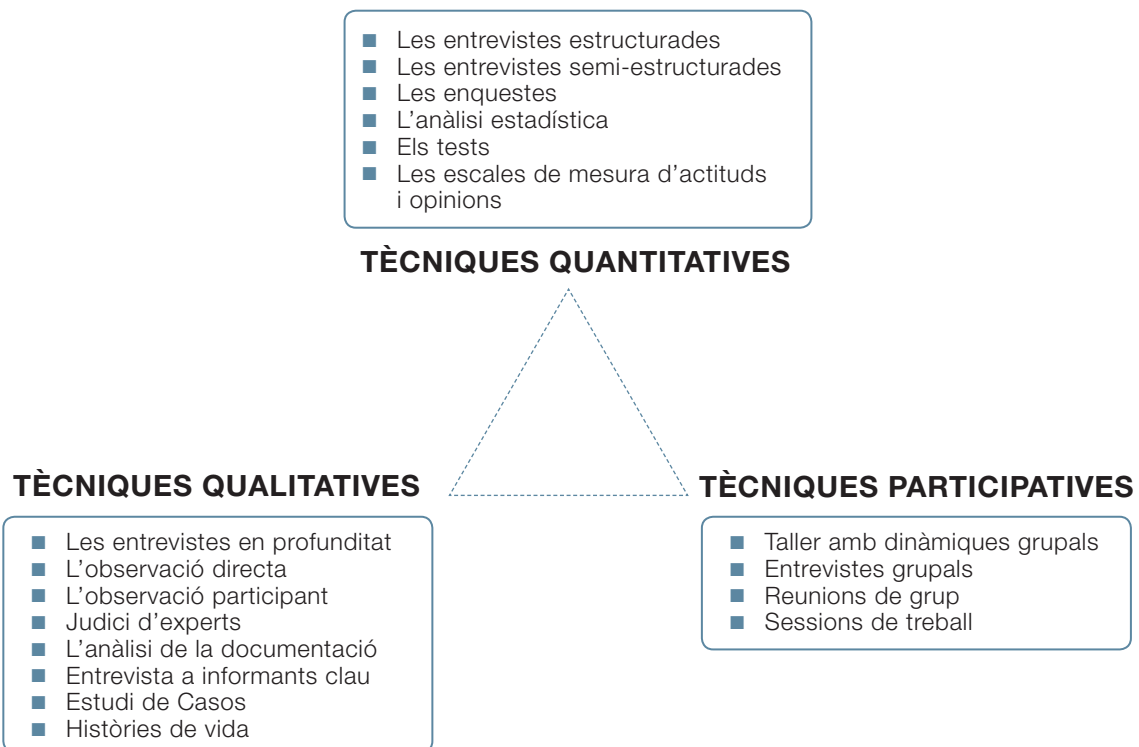
Com ja s'ha assenyalat, l'avaluació implica emetre judicis per valorar els diferents àmbits i dimensions del projecte, que es fonamenten sempre en la informació significativa que s'obté amb la recollida de les dades. Mitjançant una sèrie de tècniques quantitatives i qualitatives complementàries s'obté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

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 **tècniques participatives** utilitzen dinàmiques grupals per valorar els projectes des del punt de vista de l'actor i captar la vessant subjectiva i contextualitzada dels processos socials. Aquestes tècniques eviten mantenir mites i assumpcions imprecises per consensuar una avaluació comuna de la situació, afavoreixen la comunicació, l'apropiació i l'apoderament de les persones i dels grups.





L'ús d'unes o altres tècniques 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 tres 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.



EXEMPLES

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

Com avaluar les destreses i els coneixements adquirits

Qüestionaris amb preguntes referides al tema objecte de l'avaluació. Per mesurar els coneixements normalment s'utilitza un qüestionari amb preguntes referides al tema objecte de l'avaluació, que pot variar: 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.

Com avaluar els canvis en el comportament

Vídeos, tabulació de resultats i entrevistes. En determinats projectes, l'objectiu bàsic és aconseguir canvis en les conductes de les persones destinatàries 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, observar i tabular 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.

Com avaluar els canvis en les actituds

Escala de mesura d'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				
Les persones immigrades no es volen integrar	G	P	Q	M	T
Les persones immigrades ens treuen llocs de treball	G	P	Q	M	T
Només unes quantes persones immigrades volen aprendre la nostra llengua	G	P	Q	M	T
La majoria de la població respecta les persones immigrades	G	P	Q	M	T
Molta gent rebutja la cultura i els costums de les persones immigrades	G	P	Q	M	T
Les persones immigrades han vingut per necessitat	G	P	Q	M	T
Les persones immigrades 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.

Com avaluar la millora de la qualitat de vida

Qüestionaris, tests, observació participant, estudi de casos. 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 de les persones destinatàries. Per exemple, si és un projecte adreçat a la gent gran, 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 o tests. A més, es poden utilitzar tècniques qualitatives, com ara l'observació participant o l'estudi de casos.

Les variables

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.

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**.
- **Qualitatives:** 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.-

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. La matriu és una taula de doble entrada:

- A l'eix **horitzontal** hi consten els «casos» o les «unitats d'anàlisi».
- A l'eix **vertical**, les «variables», que són les diferents informacions que ens interessin de cada unitat d'anàlisi. Les variables permetran elaborar els indicadors per avaluar el curs qualitativament i quantitativa.

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.





EXEMPLE

La següent **matriu de dades** sintetitza la informació sobre un «Curs d'aprenentatge de llengua per a persones immigrades».

MATRIU DE DADES DELS PARTICIPANTS														
Curs d'aprenentatge de llengua per a persones immigrades														
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)

Els instruments de recollida de dades

Els instruments de registre de dades permeten fer la recollida d'informació indispensable per a l'avaluació.

En tots els casos els instruments dependran del tipus d'informació que es vol recollir, de les tècniques que s'utilitzaran, etc. Hi haurà instruments com ara qüestionaris d'enquestes, guies d'observació, pautes per a entrevistes, etc. 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.

Uns bons instruments de registre de dades han de ser:

- Fàcils d'utilitzar
- Útils

- Que recullin els registres imprescindibles
- Que registrin només les variables estrictament necessàries per formular els indicadors corresponents

Els instruments s'elaboren en el moment de plantejar l'avaluació, una vegada s'hagin establert els indicadors, ja que han de recollir les variables que ens permetran construir-los. És necessari que se n'experimenti la validesa abans de començar a prendre els registres definitius. Quan el document té una certa complexitat, normalment s'hi incorpora un petit manual d'instruccions d'ús.

3.6. Els indicadors

La informació que aporten les variables no serveix en ella 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 serveixen per mesurar en quin nivell s'han aconseguit determinades transformacions d'una realitat determinada. La seva funció bàsica és l'organització de la informació recollida. Per organitzar aquesta informació s'utilitzen instruments estandaritzats que permeten 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.

Hi ha indicadors de diverses tipologies: **indicadors de procés** (mesuren els diferents aspectes que es volen avaluar), **indicadors de productes** (permeten comprovar si s'ha assolit el que es proposava amb les activitats), **indicadors de resultats** (mesuren l'eficàcia i l'eficiència del projecte).

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.

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 on 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 institucional.
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.

3.6.1. Els indicadors de procés



EXEMPLES

VARIABLE	INDICADORS
Implementació	<ul style="list-style-type: none"> ■ % d'accions implementades segons el calendari previst ■ Reunions realitzades amb l'equip i amb les persones implicades ■ Nombre de documents generats de l'explicació del projecte ■ Nombre de persones que es dediquen al projecte ■ Subvencions concedides
Seguiment d'activitats	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre d'activitats realitzades ■ Grau d'assoliment del calendari previst ■ Nombre d'incidències o imprevistos ■ Grau de participació de les persones implicades ■ Grau de satisfacció de les persones implicades
Esforç	<ul style="list-style-type: none"> ■ % hores dedicades segons el previst ■ Nombre de reunions, entrevistes i visites realitzades
Destinataris i cobertura	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de persones destinatàries a qui hem arribat segons el que estava previst ■ Incidències detectades en relació amb les persones destinatàries
Impacte sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grau de participació social ■ Nombre d'incidències i/o conflictes
Organització i funcionament	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre assistents a les reunions i a les activitats previstes ■ Existència de conflictes o incidències amb les persones implicades ■ Existència d'espais de participació ■ Existència de mecanismes de comunicació interna i externa
Comunicació	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existència d'un Pla de Comunicació ■ Grau de participació per part de les persones destinatàries
Sostenibilitat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sostenibilitat ambiental, organitzativa i social ■ Utilització de criteris ecològics ■ Tant per cent de recursos que es destinen
Capacitat institucional	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre d'accions iniciades per altres institucions per ajudar a assolir el projecte ■ Nombre de projectes coneguts que s'hagin replicat ■ Nombre d'institucions públiques interessades en el projecte

Per exemple, un projecte de millora de la qualitat de vida d'un sector de població determinat tindrà un impacte concret, 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.



Fórmules dels indicadors de procés

Aquestes són algunes de les fórmules més utilitzades dels indicadors de procés.

1. RESULTATS ESTADÍSTICS DE VARIABLES

a) Sumatoris dels registres de variables

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



EXEMPLE

Participants

Indicadors

- Nombre potencial de persones joves que compleixen el perfil: **170**
- Nombre de persones joves sobre les 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**

Resultats

Indicadors

- Nombre de persones 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 persones participants que es mostren molt satisfetes amb el projecte: **22**
- Nombre de persones participants que es mostren satisfetes amb el projecte: **35**
- Nombre de persones participants que es mostren poc satisfetes amb el projecte: **18**
- Nombre de persones participants que no es mostren gens satisfetes 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.

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.

b) 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 de les persones joves ateses: **14,2** anys
- Mitjana d'edat dels nois: **14,0** anys
- Mitjana d'edat de les noies: **14,4** anys
- Moda d'edat de les persones joves ateses: 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

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 n'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 2 joves absentistes)
- Relació entre despeses totals i nombre de participants: $42.000 € / 83 = 506 €$ (la despesa per participant és de 506 € sobre el total)
- Etc.

PROPORCIONS

Expressen la grandària de la part d'un tot respecte del tot. 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 persones joves que estan molt satisfetes sobre el total dels 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.

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 persones joves que estan molt satisfetes 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:
 - $25.000 \text{ €} / 42.000 \text{ €} = 0,59 \text{ €}$. **Percentatge: $0,59 \times 100 = 59 \%$**
 - Etc.

3. ÍNDEX

Ponderació significa que no tots els components d'un conjunt tenen la mateixa significació, és a dir, que la influència o el valor de cadascun 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 de l'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 factibilitat** d'un projecte. Podríem establir les següents dimensions:

VARIABLES

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

Indicadors

Participació de les famílies

- Nombre de famílies que hi 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.

Implicació del professorat

- Nombre de docents que hi 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.

PONDERACIÓ D'INDICADORS SEGONS LES VARIABLES

Nota: en la definició del model d'intervenció s'ha considerat que existeixen quatre dimensions bàsiques: la tasca dels/les educadors/es 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 %.



- Participació de les famílies
- 7 indicadors. Valor mínim: 50; Valor màxim: 100; Mitjana: 75
- Implicació del professorat
- 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/les educadors/es 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	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/es 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 %)

3.6.2 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 serveis derivats de les activitats, com pel que fa als resultats i efectes aconseguits realment respecte dels que es preveien 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 ob-

tinguts: 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:

Inversió + Despeses de funcionament

Nombre de persones beneficiàries

On el «nombre de persones beneficiàries» 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.



EXEMPLE

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 persones cooperants formades i incorporades 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 docents

■ 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 persones cooperants formades com a 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 docents

2. OBJECTIUS OPERATIUS O METES (RESULTATS QUE S'ESPEREN)

- Augmentar el 20 % respecte del moment actual el nombre de persones usuàries 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	FORMACIÓ COOPERANTS	CAPACITACIÓ COOPERANTS	TOTALS DOS CURSOS
Concepte	Despeses (€)	Despeses (€)	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 noves persones cooperants: **49,5 €**
- Cost hora / cost curs capacitació cooperants: **82,8 €**
- Cost curs formació / cost alumne/a: **327 €**
- Cost curs capacitació / cost alumne/a: **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.

4.2. 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 persones destinatàries: **399,1 €**

És a dir, la preparació de cada una de les 35 persones cooperants (noves i capacitades) 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.

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 les persones destinatàries 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.



EXEMPLE

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 que s'han previst: 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 persones sòcies més 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 d'interaccions generades a través de Facebook i Twitter
- Nombre de persones participants al taller de lectura
- Percentatge entre les persones assistents i les previstes
- Nombre de persones participants al concurs de contes
- Etc.

Qualitatius

- Repercussió de les accions de comunicació
- Nivell de satisfacció dels participants al taller
- Etc.

3.2. De resultats i efectes

Quantitatius

- Nombre de noves persones assistents a la biblioteca
- Perfil de les noves persones assistents: nombre, percentatges, mitjana i moda d'edat, sexe, procedència, etc.
- Percentatge d'augment del nombre de persones sòcies
- Perfil de les noves persones sòcies: nombre, percentatges, mitjana i moda d'edat, sexe, procedència, etc.
- Percentatge d'augment en els préstecs
- Etc.

Qualitatius

- Nivell de satisfacció de les noves persones assistents
- Nivell de satisfacció de les noves persones sòcies
- 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
- Creació d'un grup de lectura
- Etc.

3.6.3. 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 % de les persones 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 de les persones joves. Suposem que s'assumeixen aquestes 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 ha assolit la capacitat necessària per incorporar-se al mercat de treball.

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

- Millora de les actituds i les aptituds
molt satisfactori
- Capacitació professional
satisfactori

- Definició d'un itinerari personalitzat
satisfactori
- Coneixement del mercat de treball
poc satisfactori
- Coneixement de les tècniques de recerca de feina
satisfactori
- Recerca activa d'ocupació
molt satisfactori

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

3.7. 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 i anotar observacions. 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, ja estarà en gran part disponible i estructurada.
- 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.



3.8. L'anàlisi i la presentació dels resultats

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

■ 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.

■ 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.

■ L'anàlisi de 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.

■ 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

3.8.1. 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 qui avaluin 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:

- El personal tècnic i el personal voluntari que han participat directament en el projecte
- La direcció tècnica de l'entitat o la institució que l'ha promogut (gerent, persona coordinadora, etc.)
- Els membres dels equips directius de l'entitat o la institució (junttes, etc.)
- El personal tècnic i les persones 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
- Persones destinatàries i usuàries 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**.

3.8.2. 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

Inclou una descripció sintètica dels elements més significatius i una referència explícita als resultats que es pensen assolir.

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

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.

- 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

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.

- 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

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 i les hipòtesis interpretatives que permeten explicar-los, el contrast de les hipòtesis i l'anàlisi de les persones avaluadores amb les dels altres col·lectius als quals es presenten els 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

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.

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

Nota: 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.

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 disfuncions observades.

Si es tracta d'una avaluació final, les recomanacions i les propostes hauran d'ajudar les persones destinatàries de l'avaluació a adoptar les mesures pertinents respecte a la continuïtat del projecte, la seva orientació o la seva redefinició.

Recomanacions per a la redacció de l'informe:

- Utilitzar un llenguatge planer, comprensible i concret.
- Procurar que la lectura sigui fàcil i amena.
- 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.
- Estructurar bé els continguts, destacar sempre les conclusions o idees més importants i centrar-se en els resultats, les recomanacions i les propostes.
- Procurar no excedir-se en el nombre de pàgines.
- Utilitzar gràfics i altres elements de suport al text.
- Tenir cura del disseny i la presentació.



IV Bibliografia



Bibliografía

- Aguilar Idàñez, M.J. i Ander-Egg (1994). *Evaluación de servicios y Programas sociales*. Buenos Aires: Ed. Lumen.
- Ander-Egg, E. i Aguilar, M. (2000). *Como elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Ed. ICESA.
- Amezcúa Viedma, C. i Jiménez Lara, A. (1966). *Evaluación de programas sociales*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Beaudox, E. Douxchamps, 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, Ll. (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. (2002). *Elaboración de proyectos sociales*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones
- Pichardo Muñoz, 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.



Bibliografia complementària

- Ander-Egg, E. y Aguilar, M. (2000). *Como elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Editoria ICESA, Madrid
- Ander- Egg, E. (2010). *Como elaborar proyectos para la Unión Europea*. Ed. CCS.
- Ander- Egg, E. (2011). *Evaluación de servicios y programas sociales*. Ed. Lumen Humanitas.
- Camacho, H. i altres. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. Ed. Acciones de Desarrollo y Cooperación (ADC).
- Carrion Rosende, I. i Berasategi Vitoria, I. (2010) *Guia para la elaboración de proyectos*. Edita: Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Departamento de Educación, Universidades e Investigación.
- Cohen, E. i Martínez, R. *Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. Edita: División de Desarrollo Social- CEPAL.
- García Herrero, G. (2009). *Manual práctico para elaborar proyectos sociales*. Ed. SXXI.
- Martín González, i altres (2002). *Planificación y diseño de proyectos en animación sociocultural*. Ed. Sanz y Torres.
- Martinell, A. (2001). *Diseño y evauación de proyectos de cooperación cultural*. Ed OEI. Colección Cuadernos de Iberoamérica.
- Muncunill, N. *Maleta d'entitats - Manual de Projectes*. Edita: Ajuntament de Manresa.
- Paradas, C. y De la Riva, F. (2001). *Los proyectos: cómo convertir sus ideas en acción, sin liarse como la pata de un romano*. Ed. EDEX, Fundación Esplai.
- Pindado, F. (coord.) i altres. *Sense projecte no hi ha futur. Com fer el projecte d'una associació*. Col·lecció Eines per la Participació Ciutadana. Edita: Diputació de Barcelona. Xarxa de Municipis.
- Pérez Serrano, Gloria (2002) *Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos*. Narcea Ediciones
- Roselló, D. (2004) *Diseño y evaluación de proyectos culturales* . Ed. Ariel.
- Ventosa, V. (2002) *Desarrollo y evaluación de proyectos socioculturales* . Ed. CCS.



Webgrafia



Com fer un projecte? Ajuntament de Reus

<http://www.entitatsreus.cat/arxiu/documents/guia-per-a-la-creacio-de-projectes.pdf>



Com fer un projecte? Sabadell Atenció Jove

http://ca.sabadell.cat/SAJ/p/projecte_cat.asp



Como hacer proyectos? Agencia para el Voluntariado y la Participación Social

http://www.bolunta.org/pdf/manual_proyectos.pdf



**Conegueu tots els serveis
i la formació que Torre Jussana
ofereix a les entitats de BCN a
www.bcn.cat/tjussana**



**TORR
EJUS
SANA**

CENTRE DE SERVEIS A LES
ASSOCIACIONS

Avinguda Cardenal Vidal i Barraquer 30
08035 Barcelona
Tel.: 93 256 41 18
tjussana@bcn.cat
www.bcn.cat/tjussana
www.twitter.com/tjussana
www.facebook.com/torrejussana



TORR
EJUS
SANA

CENTRE DE SERVEIS A LES
ASSOCIACIONS

Cogestionat amb:



consell d'associacions
de barcelona



Ajuntament
de Barcelona