

# Recursos per a professionals d'entitats no governamentals

Anna Fló Esteve

50 hores

**Anna Fló Esteve**

Diplomada en Educació Social per la Universitat de Barcelona, màster en Polítiques d'igualtat de gènere i postgrau en Gènere i igualtat d'oportunitats per la Universitat Autònoma de Barcelona.

Especialització en orientació laboral, gènere i gestió de projectes des de la recerca, la docència i l'atenció directa.

# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. El projecte d'intervenció</b> .....	7
1.1. Definició de <i>pla</i> , <i>programa</i> i <i>projecte</i> .....	7
1.2. Característiques del projecte .....	9
1.3. El cicle de vida d'un projecte. Fases: identificació, disseny, execució i avaluació .....	10
1.4. Gènere i participació com a elements transversals .....	11
<b>2. Fase d'identificació</b> .....	13
2.1. Anàlisi del context intern. El projecte en el marc de l'entitat ....	13
2.2. Anàlisi del context extern. El projecte com a resposta a un problema .....	14
2.3. Tècniques per a l'anàlisi problema .....	16
<b>3. Fase de disseny problema</b> .....	25
3.1. Desenvolupament i concreció dels aspectes clau del projecte....	27
3.1.1. Justificació (què, per què).....	27
3.1.2. Beneficiaris (a qui) i territori (on).....	27
3.1.3. Objectiu general i objectius específics (per a què).....	28
3.1.4. Resultats esperats (quant).....	30
3.1.5. Metodologia i activitats (com).....	32
3.1.6. Calendari (quan).....	36
3.1.7. Equip de treball i coordinació (qui).....	39
3.1.8. Avaluació (com s'avalua).....	40
3.1.9. Recursos (amb què).....	47
3.1.10. Pressupost (quins ingressos i quines despeses).....	48
3.2. Redacció del projecte.....	51
<b>4. Fase d'execució</b> .....	53
4.1. Del disseny del projecte a l'execució. ....	53
4.2. Seguiment del projecte.....	56
<b>5. Fase d'avaluació (i tancament)</b> .....	69
5.1. Apunts sobre l'avaluació.....	69
5.2. Avaluació final.....	72

<b>Resum</b> .....	79
<b>Activitats</b> .....	81
<b>Exercicis d'autoavaluació</b> .....	83
<b>Solucionari</b> .....	85
<b>Glossari</b> .....	86
<b>Bibliografia</b> .....	90

## Introducció

La dinàmica de treball quotidiana a les entitats no governamentals de vegades fa perdre la panoràmica global de la gestió dels projectes que s'hi duen a terme, ja sigui per inèrcies de funcionament establertes, per una organització parcel·lada entre departaments i equips o per una tendència a fer tasques concretes en lloc de gestionar la globalitat d'un projecte.

La gestió d'un projecte d'intervenció en qualsevol àmbit (educatiu, ocupacional, sanitari, etc.) consta de fases diferents que es desenvolupen des de la idea de cicle. Aquestes fases són interdependents, per la qual cosa no se'n pot obviar cap: identificació (o diagnosi), disseny, execució i avaluació (i tancament); transversalment hi ha la fase de planificació.

Que els equips dels projectes s'impliquin i participin en tot el cicle de vida convida a trencar amb aquesta dinàmica de treball parcel·lada i poc panoràmica.

En aquest material presentem de manera detallada cadascuna de les fases del cicle de vida d'un projecte, i establim com a punt de partida el marc referencial. Tot projecte que requereix un finançament extern a l'entitat es presenta a convocatòries públiques o privades, que parteixen d'uns antecedents que justifiquen la necessitat d'implementar els projectes d'intervenció. Per això, l'equip que gestiona el projecte ha de conèixer, més enllà de la convocatòria, els plans, programes o altres antecedents que l'emmarquen i el contextualitzen.

El material, doncs, pretén ser una eina pràctica que aporti als professionals d'entitats no governamentals informació clau, instruments i elements de reflexió per a gestionar projectes d'intervenció d'una manera integral.

## Objectius

Aquest mòdul didàctic intenta proporcionar als participants del curs un seguit de coneixements i tècniques per a assolir els objectius següents:

1. Conèixer el marc de referència dels projectes d'intervenció.
2. Identificar i conèixer les fases que formen el cicle de vida d'un projecte.
3. Saber utilitzar diferents instruments per a diagnosticar el context intern i extern.
4. Saber formular, estructurar i dissenyar el projecte d'intervenció.
5. Conèixer els instruments d'avaluació per a fer el seguiment del projecte.
6. Saber formular, estructurar i dissenyar l'informe final del projecte d'intervenció.

## 1. El projecte d'intervenció

### 1.1. Definició de *pla, programa i projecte*

Per a garantir la utilitat i la coherència de les accions d'intervenció, s'han de conèixer i preveure tots els nivells que integren aquestes actuacions. D'aquesta manera s'aconsegueix que les polítiques estructurals incideixin en la quotidianitat i que les intervencions més concretes s'emmarquin en plans globals per a transformar problemàtiques estructurals.

Això implica treballar des de diferents nivells de planificació: estratègic, tàctic i operatiu; que es concreten en forma de plans, programes i projectes (García i Ramírez, 1996).

- **El pla**

El pla (o política) és el marc referencial a partir del qual es defineixen i executen els programes i els projectes d'intervenció. Té caràcter estratègic i emmarca i defineix l'abast territorial, el sector en què s'intervé i els departaments i institucions susceptibles de participar-hi.

Segons l'abast territorial, el pla pot ser supraestatal (un pla europeu, per exemple), estatal, autonòmic o local (un pla municipal).

Pel que fa a la perspectiva sectorial, els plans poden ser, a tall d'exemple, un pla d'igualtat d'oportunitats home-dona, un pla contra la pobresa, un pla de millora dels serveis de mediació intercultural, etc.

Des de la perspectiva de l'àmbit competencial, el pla pot implicar diferents departaments, institucions i serveis públics i privats vinculats al territori i al sector o temàtica objecte d'intervenció. També pot passar que un departament, institució o servei disposi d'un pla (Pla d'actuació del servei d'atenció a persones immigrades, per exemple) que sigui el marc de referència per a desenvolupar programes i projectes d'aquest servei.

Com que tenen un caràcter estratègic, els plans requereixen un temps de vigència prolongat. La dimensió temporal ha de tenir un abast a mitjà o llarg termini, i per això el temps mínim recomanat és de quatre anys.

**EXEMPLES:** Observatori Social  
Barcelona  
[http://w3.bcn.es/XMLServeis/  
XMLHomeLinkPI/0\\_4022\\_3397  
56619\\_479644998\\_1,00.html](http://w3.bcn.es/XMLServeis/XMLHomeLinkPI/0_4022_339756619_479644998_1,00.html)

- **El programa**

El programa és l'instrument a partir del qual es concreten les línies estratègiques definides al pla (o política) d'actuació.

Se situa en un nivell intermedi: incorpora les línies estratègiques definides al pla d'actuació, i traça les bases per a les actuacions operatives que es concreten al projecte d'intervenció.

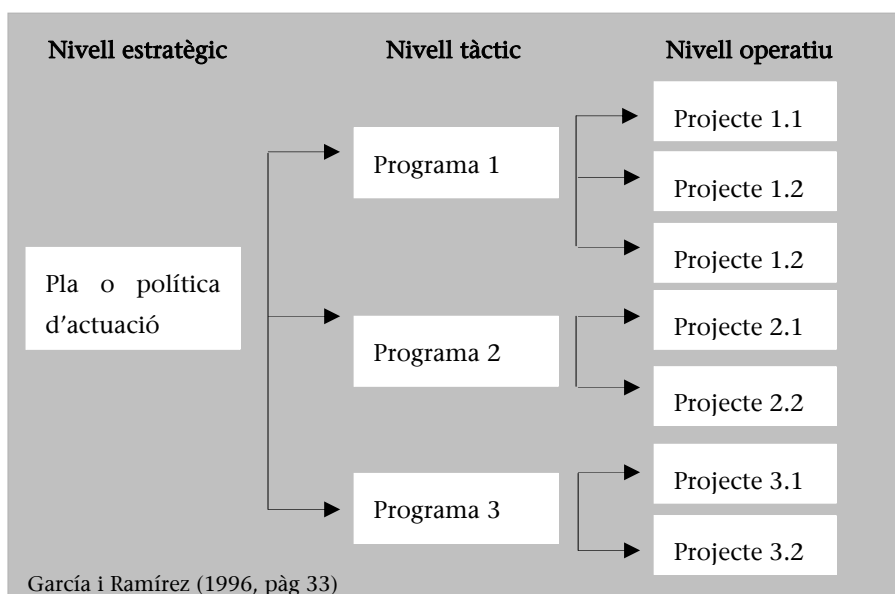
El programa, per tant, permet ubicar uns objectius estratègics en un espai concret, en un temps determinat i en uns recursos específics.

- **El projecte**

El projecte és la concreció de les intervencions que es duren a terme amb la finalitat de millorar o resoldre una problemàtica o necessitat detectada.

Té un caràcter operatiu, s'adreça a l'acció. Per això s'ha de vigilar que el projecte no es redueixi a una exposició teòrica d'un problema.

Com que és l'últim nivell d'un procés que s'inicia en la definició de polítiques estructurals, el projecte s'ha de situar dins d'aquest marc de referència per a assegurar que l'acció no queda en una actuació concreta que intervé en una carència puntual. Algun cop es dissenyen i s'executen projectes sense conèixer els programes i plans d'actuació globals de referència. Aquesta pràctica afavoreix que hi hagi una gran quantitat de microprojectes desvinculats els uns dels altres que sovint intervenen en una mateixa necessitat sense cap tipus de cooperació. Una actuació coordinada i emmarcada conscientment en plans estratègics fa més fàcil optimitzar els recursos i els resultats.





Un exemple:

- Pla (o política)** —▶ Pla europeu per a la millora de l'ocupabilitat de joves (2010-2015)
- Programa** —▶ Programa nacional per a la capacitació professional de joves de menys de 25 anys
- Projecte** —▶ Itinerari per a la millora de les competències professionals dels joves del barri X

## 1.2. Característiques del projecte

Gestionar un projecte implica tenir clar, en primer lloc, en quina situació es vol intervenir, qui se'n beneficiarà i què es pretén millorar o resoldre. L'essència del projecte la determina allò que es vol aconseguir, i tot objectiu expressa una intencionalitat: intervenir per a assolir uns resultats (que són la conseqüència observable d'aquesta intervenció).

A partir d'aquí es tracta de definir i d'ordenar les actuacions que es duran a terme, el model marc de referència, la metodologia i els recursos (humans, materials i financers) necessaris. A més, tot projecte s'emmarca en uns límits pressupostaris i temporals.

Com explica Ander-Egg (1997, pàg.18):

- "Tot projecte comporta una sèrie d'activitats de durada determinada. Això diferencia els projectes de la prestació de serveis, que suposa un procés continu.
- Als projectes es combinen recursos humans, tècnics, financers i materials.
- Tot projecte ha d'aconseguir productes i resultats, d'acord amb els objectius previstos en el disseny i conceptualització."

Segons el mateix autor, els aspectes fonamentals d'un projecte fan referència al següent:

- "un conjunt d'activitats i accions que s'han d'emprendre,
- que no són actuacions espontànies, sinó ordenades i articulades,
- que combinen la utilització de diferents tipus de recursos, i
- que s'orienten a la consecució d'un objectiu o resultat prèviament fixat;
- que es realitzen en un temps i espai determinat,
- i que es justifiquen per l'existència d'una situació-problema que es

### **1.3. El cicle de vida d'un projecte. Fases: identificació, disseny, execució i avaluació**

La gestió d'un projecte la conformen diferents fases interdependents. Gestionar projectes de manera eficaç implica posar atenció a totes les etapes mantenint la visió panoràmica de tot el seu cicle de vida.

Cada fase té una finalitat concreta que retroalimenta la següent, de manera que no es poden obviar. Freqüentment, i de manera errònia, es tendeix a identificar la gestió d'un projecte amb el disseny i l'execució. També pot passar que es tinguin en compte totes les fases, però que es posi una atenció excessiva, per exemple, a l'execució en detriment de la identificació i l'avaluació. La falta d'un diagnòstic previ pot derivar en un disseny i una execució desviades de la problemàtica real, i una manca d'avaluació pot implicar la rèplica d'un projecte que no doni resposta als objectius establerts.

Per a afavorir una gestió més bona dels projectes i per a combatre aquestes desviacions, des del terreny de la cooperació internacional es va proposar el mètode del cicle de vida (o cicle de gestió de projectes), que aporta una visió cíclica, ordenada i sistèmica de les fases del projecte.

Tot i que no hi ha una norma formal establerta pel que fa a la definició de les fases (tenim moltes referències, models, propostes, etc.), sí que hi ha un acord sobre quines són les fases clau en el cicle de gestió dels projectes: la identificació (o diagnosi), el disseny, l'execució (i seguiment) i l'avaluació (i tancament) i, de manera transversal, la planificació.

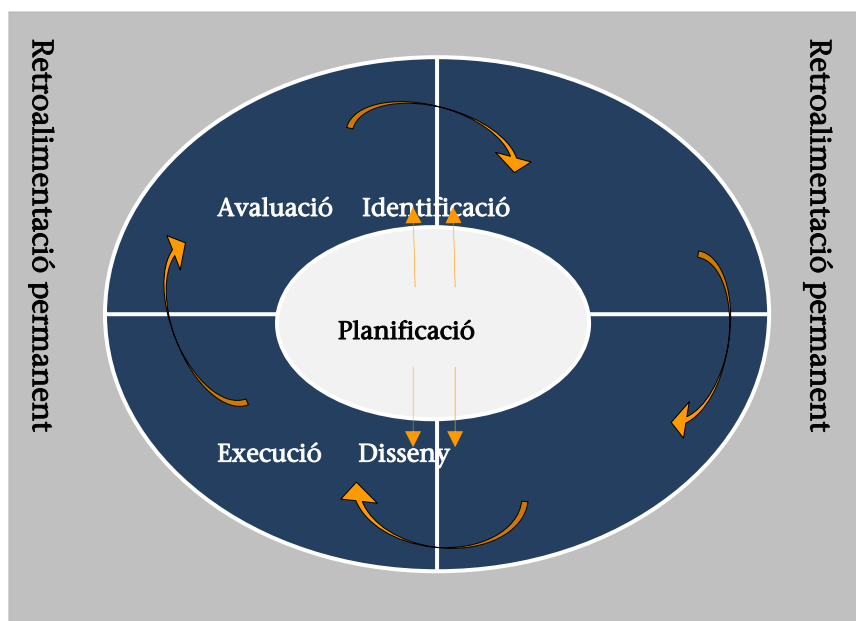
També es pot parlar de tres moments clau, de manera més simplificada:

- La preparació: aglutina tots els moments i accions previs a l'aprovació del projecte. Inclou la identificació o diagnosi (anàlisi del context intern i extern, de les necessitats i de les problemàtiques), la programació (primera fase de planificació amb la definició dels objectius, resultats, activitats, beneficiaris, etc.), la cerca de finançadors (institucions públiques i/o privades) i el disseny (moment en què s'escriu el projecte seguint les pautes dels finançadors).
- La implementació: equival a la fase d'execució de les activitats programades (des del moment en què s'aprova i s'inicia el projecte fins al tancament) i al seguiment (avaluació continuada que es fa de les activitats per a detectar anomalies o desviaments i corregir-los o, si és necessari, replanificar el projecte).
- L'avaluació: moment en què, un cop finalitzat el projecte es fa l'avaluació final. Pot ser interna, externa o mixta i, entre d'altres, es pot avaluar l'eficàcia, l'eficiència, l'impacte, la sostenibilitat, etc.

L'avaluació ha de revertir en propostes de millora per a futures actuacions.

Aquestes quatre fases estructurades van acompanyades d'una cinquena que té caràcter transversal: la planificació. La feina de planificar és present en tot el cicle de vida d'un projecte i per això no es constitueix com un moment puntual del procés.

El procés de planificar és implícit a totes les fases ja sigui en forma de planificació inicial com a producte del diagnòstic, de concreció i temporització de les actuacions que cal fer en el moment del disseny del projecte, o de replanificació de les actuacions com a conseqüència de possibles desviacions en l'execució.



#### 1.4. Gènere i participació com a elements transversals

El concepte de *transversalització de gènere* (o *mainstreaming*) sorgeix en la IV Conferència Mundial sobre la Dona a Pequín (1995) i es refereix a la necessitat que tots els governs i altres agents incorporin i desenvolupin la perspectiva de gènere a tots els plans, programes i projectes de manera que s'asseguri la promoció de la igualtat de gènere.

**Vegeu:** Pla de polítiques de dones del Govern de la Generalitat de Catalunya (2008-2011)  
[http://www20.gencat.cat/docs/icdones/Institut/Documents/pla\\_accio/pub\\_eines12.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/icdones/Institut/Documents/pla_accio/pub_eines12.pdf)

### **Transversalització de gènere o *mainstreaming***

“Transversalitzar la perspectiva de gènere és el procés de valorar les implicacions que té per als homes i per a les dones qualsevol acció que es planifiqui, ja sigui de legislació, polítiques o programes, en totes les àrees i en tots els nivells. És una estratègia per a aconseguir que les preocupacions i experiències de les dones, com les dels homes, siguin part integrant en l’elaboració, endegament, control i avaluació de les polítiques i dels programes en totes les esferes polítiques, econòmiques i socials, de manera que les dones i els homes se’n puguin beneficiar igualment i no es perpetui la desigualtat. L’objectiu final de la integració és aconseguir la igualtat dels gèneres.” (ECOSOC, 1997)

En el marc del projecte d’intervenció, la perspectiva de gènere ha de ser present en tot el cicle de vida per a identificar les conseqüències del projecte per a homes i dones, respectivament, abans de prendre decisions i per a assegurar una intervenció que beneficiï els uns i les altres.

A efectes pràctics, implica una anàlisi de necessitats i problemes que incorpori la doble mirada cap a homes i dones, una formulació d’objectius i resultats que assegurin un tracte equitatiu, la formulació d’indicadors de gènere, etc.

Pel que fa a la participació, el projecte pot incorporar algun espai puntual (dels beneficiaris i/o d’altres entitats implicades) o bé assegurar una participació activa d’aquests al llarg de tot el projecte. La segona opció és la que afavoreix una implicació real de tothom que hi participa com també una aproximació a la realitat de més qualitat. La participació transversal propicia també l’apoderament dels beneficiaris i la sostenibilitat del projecte un cop finalitzat.

Un moment clau per a la participació és la fase d’identificació. Per a analitzar la realitat en què es vol intervenir, és important comptar amb les persones i agents que es mouen en aquesta realitat; això permet fer una anàlisi en profunditat dels problemes i necessitats per mitjà dels protagonistes (ja siguin persones o entitats que treballen al territori). Durant la fase d’execució, els beneficiaris no són només subjectes receptors sinó que poden participar també com a avaluadors de les actuacions que s’estiguin realitzant. De la mateixa manera, també és interessant que participin activament de l’avaluació final i de la definició de propostes de millora.

## 2. Fase d'identificació

La fase d'identificació o de diagnòstic és el moment en què s'estudia i analitza la realitat sobre la qual es vol intervenir. Per tant, l'objectiu d'aquesta fase és conèixer en profunditat la situació inicial del context en què es vol actuar. Com més profund, acurat i precís sigui el diagnòstic, més ajustats seran l'impacte i els efectes de l'execució del projecte.

Segons Gloria Pérez (2008, pàg. 41), tot diagnòstic ha de preveure el següent:

- Les necessitats existents.
- Les prioritats per les quals s'opta.
- Les causes que han originat el problema i que mantenen la situació de carència.
- La delimitació del problema (tal com el percep la població).
- La situació social i el context en què s'inscriu el problema.
- Un estudi de la bibliografia de referència.
- Una previsió de la població destinatària.
- Una previsió dels recursos.
- La ubicació del projecte.

### 2.1 Anàlisi del context intern. El projecte en el marc de l'entitat

La identificació centra la mirada en el context i en la realitat concreta en què es vol actuar, però això no ha d'impedir analitzar, també, el context intern, és a dir, l'entitat des de la qual es desenvoluparà el projecte.

Identificar la realitat implica conèixer a fons el context extern en què s'actua i el context intern des del qual es gestiona el projecte.

El diagnòstic de l'entitat en el marc d'un projecte no requereix una anàlisi global i estratègica del conjunt de l'organització, sinó una anàlisi específica de l'entitat en relació amb el projecte que es vol gestionar.

A tall d'exemple, algunes de les qüestions que s'han de plantejar i a les quals cal donar resposta són les següents:

- El projecte està alineat amb la missió i visió de l'entitat?
- El projecte és estratègic per a l'entitat?
- El moment en què es troba l'entitat facilita el desenvolupament del projecte?

- L'entitat té experiència prèvia en el camp en el qual es vol treballar?
- Quins han estat els objectius assolits amb anterioritat, en relació amb la temàtica del projecte?
- És viable gestionar el projecte des de l'entitat en aquest moment?
- L'entitat té socis interessats a col·laborar en el projecte?
- Es disposa d'un equip intern qualificat per a gestionar el projecte?
- Les diferents àrees o departaments de l'entitat podrien participar/col·laborar en el projecte?
- L'entitat té competidors directes en l'objecte de treball del projecte?
- L'entitat té prou recursos per a tirar endavant el projecte?
- L'entitat manté aliances amb possibles finançadors (públics i/o privats) que puguin estar interessats en el projecte?
- Altres.

Analitzar el context intern requereix fer-se aquestes qüestions i d'altres (i donar-hi resposta) per a obtenir una fotografia clara dels punts forts i febles de l'entitat en relació amb el projecte que es vol desenvolupar.

Les eines i tècniques per a dur a terme l'anàlisi interna són diverses: els grups de discussió, els qüestionaris, les entrevistes, l'anàlisi del fons documental, etc. En qualsevol cas, s'han de preparar prèviament i cal tenir clara la informació que es vol obtenir. La finalitat és que s'obtinguin dades quantitatives i qualitatives per a valorar l'adequació del projecte en el marc de l'entitat i la viabilitat d'aquest.

Una altra tècnica per a l'anàlisi és la matriu DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats). Té un ventall molt ampli d'usos possibles (des de l'anàlisi global de l'entitat, d'una aliança, de la projecció professional d'un equip de treball, etc., fins a l'anàlisi d'un projecte).

Al final d'aquest capítol s'explica de manera més detallada l'ús d'aquesta tècnica, que es pot aplicar a l'anàlisi interna de l'entitat en relació amb el projecte.

## **2.2. Anàlisi del context extern. El projecte com a resposta a un problema**

El procés d'identificació i anàlisi del context extern implica estudiar la realitat en què es vol actuar, i aquest estudi ha de portar a la comprensió d'aquesta realitat.

Els objectius de la fase són els següents:

1. Detectar necessitats del territori i de la població.
2. Establir prioritats.
3. Delimitar el problema sobre el qual es vol actuar.

4. Conèixer-ne les causes i els efectes.
5. Visualitzar objectius per a millorar o resoldre el problema.

Això també implica conèixer el territori i la població i començar a traçar les actuacions més idònies per a resoldre o millorar el problema.

Per tant, la fase d'identificació comporta un posicionament analític doble que necessita una mirada sincrònica i diacrònica de la situació, és a dir, remuntar-se al passat i projectar-se al futur (Ander-Egg, 1989, pàg. 29).

Segons el mateix autor (2007, pàg. 94), els aspectes principals que s'han de tenir en compte en l'elaboració d'un diagnòstic són els següents:

- “Antecedents: anàlisi de com s'ha arribat a aquesta situació.
- Problema en si mateix o situació-problema que es vol millorar o transformar.
- Tendències o prognosi, per a identificar les situacions futures predominants, elaborant diferents escenaris sobre què passaria si les tendències presents es mantinguessin.
- Context: emmarcar la situació-problema que s'estudia en la totalitat social de què forma part.”

Al fil del que s'ha explicat al primer capítol, per a fer una anàlisi més bona de la realitat cal:

- Tenir present la població a la qual es vol adreçar l'acció. El coneixement i la comprensió de la realitat és més verídica i fiable si s'implica els beneficiaris potencials del projecte perquè són els que coneixen millor la realitat, les necessitats i les problemàtiques. Per això el diagnòstic ha de tenir en compte l'aproximació al territori i a la població i el treball cooperatiu per a detectar les necessitats i delimitar els problemes.
- Emmarcar la intervenció als plans i programes institucionals. Fent un recordatori: el projecte contribueix a assolir les línies estratègiques i objectius generals plantejats als plans i programes, que es constitueixen com a referències per a l'acció. Ara bé, si no hi ha plans o programes específics per a fonamentar el projecte, és recomanable cercar referències estratègiques més genèriques (convencions internacionals, directives, legislació, etc.); així, la fonamentació del projecte queda avalada, també, per un marc institucional.

D'aquesta manera, el projecte respon a dos tipus de prioritats: tècniques i polítiques.

- Prioritats tècniques: expressen les raons objectives per a la intervenció (necessitats i problemes detectats).
- Prioritats polítiques: el projecte concreta línies estratègiques i objectius generals de plans i programes institucionals.

Les eines i tècniques per a dur a terme l'anàlisi externa amb un diagnòstic participatiu també són diverses: les entrevistes semiestructurades l'observació participant, els diagrames, etc. A part de l'anàlisi participada, també es pot estudiar la realitat fent una consulta de fons documental (estudis, estadístiques...) i bibliografia, d'entrevistes amb entitats i organismes públics del territori, etc.

Una altra tècnica per a l'anàlisi és l'arbre de problemes i objectius, que s'utilitza en la fase de diagnòstic dels projectes de cooperació internacional des de l'enfocament del marc lògic. Permet determinar el problema central d'una situació i identificar-ne les causes i els efectes. A partir d'aquí es poden definir els objectius per a transformar aquesta realitat.

Al final d'aquest capítol s'explica de manera més detallada l'ús d'aquesta tècnica, que pot servir per a l'anàlisi del context extern.

### 2.3. Tècniques per a l'anàlisi

Com s'ha dit abans hi ha diferents eines, instruments i tècniques per a l'anàlisi del context intern i extern. A continuació s'expliquen dues d'aquestes tècniques: la matriu DAFO i l'arbre de problemes i objectius.

- **La matriu DAFO** (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats)

L'aplicació d'aquesta tècnica en l'àmbit empresarial i organitzacional sorgeix als anys setanta als Estats Units, i s'utilitza per a indagar i analitzar la manca d'efectivitat de la planificació corporativa. En els darrers anys, i cada cop més, aquesta tècnica s'ha anat incorporant als processos d'anàlisi de les entitats del tercer sector.

Es tracta, per tant, de la possibilitat de fer una anàlisi de diferents aspectes d'una organització i del seu entorn per a prendre decisions futures (a curt i mitjà termini). La tècnica DAFO es pot utilitzar per a analitzar:

- La situació global d'una entitat o un departament.
- La projecció d'un equip de treball de l'entitat.
- Un projecte d'investigació o d'intervenció en el marc d'una entitat i en un context extern determinat.
- Les possibilitats de desenvolupament professional d'una persona dins una entitat.
- Una aliança entre entitats.
- Altres.



### → Característiques de l'anàlisi DAFO

- Permet l'anàlisi i discussió col·lectiva de problemes o situacions.
- Facilita les discussions obertes i participatives per a arribar a acords sobre quines són les debilitats, les amenaces, les fortaleces i les oportunitats del que s'està analitzant.
- Facilita la identificació d'estratègies de futur.
- Es pot utilitzar per a fer el seguiment i avaluació de programes.

### → Variables de l'anàlisi DAFO

- **Debilitats:** els factors interns de caràcter negatiu i que fan referència al moment actual. Són posicions desfavorables davant d'una circumstància que impliquen la incapacitat de respondre de manera eficaç a les oportunitats i amenaces de l'entorn. Es poden definir també com a punts febles.
- **Amenaces:** els factors de l'entorn de caràcter negatiu que fan referència a situacions desfavorables que poden incrementar els riscos als quals es veu exposada una entitat o un assumpte, impedir la consecució d'oportunitats o reduir l'èxit. Es poden definir també com a limitacions.
- **Fortaleces:** els factors interns de caràcter positiu que fan referència a la posició favorable d'una entitat o assumpte. Poden facilitar l'obtenció de resultats, esdevenir un avantatge o afavorir respostes eficaces davant d'oportunitats o amenaces. Es poden definir també com a punts forts.
- **Oportunitats:** els factors externs de caràcter positiu que fan referència a situacions futures favorables que es poden constituir com a possibilitats de millora de la situació o entitat. Són les possibilitats de canvi positiu.

### → Procediment

#### 1r. pas. **Identificar les variables**

- **Amenaces:** què hi ha a l'entorn que pugui afectar la bona marxa del projecte des de l'entitat?, etc.
- **Oportunitats:** què hi ha a l'entorn que pugui afavorir les possibilitats d'èxit del projecte i la consecució dels objectius?, etc.
- **Debilitats (punts febles):** quins aspectes dificulten la gestió del projecte des de l'entitat?, quins no estan clars o no s'hi adequen?, etc.
- **Fortaleces (punts forts):** què es valora i què aporta el projecte a l'entitat?, quins elements li donen un valor afegit?, etc.

<b>Amenaces</b>	<b>Oportunitats</b>
-	-
-	-
-	-
-	-
<b>Punts forts (fortaleses)</b>	<b>Punts febles (debilitats)</b>
-	-
-	-
-	-
-	-

Es recomana treballar la identificació de les variables des d'un equip format per diferents professionals de l'entitat que tinguin alguna implicació en el projecte (almenys algun membre de la direcció, el coordinador del projecte, professionals de l'equip). Per a facilitar el treball posterior de definició d'estratègies es recomana seleccionar un màxim de sis variables per a cada aspecte; les que siguin més rellevants.

## 2n. pas. La matriu DAFO

L'anàlisi feta aporta informació valuosa, però encara insuficient per a determinar quins són els punts forts més importants que cal mantenir, i en quins de febles val la pena invertir esforços per a convertir-los en punts forts.

La matriu DAFO és una taula de doble entrada que concreta la valoració dels punts forts i febles de la gestió del projecte des de l'entitat en relació amb les amenaces i oportunitats de l'entorn. Això ajuda a definir les diferents estratègies per a una bona adequació.

Matriu DAFO	Amenaces (contrarestar)	Oportunitats (aprofitar)
Punts forts (fortaleses)	Estratègies de prevenció	Estratègies de creixement
Punts febles (debilitats)	Estratègies d'atenció preferent	Estratègies de millora

- Estratègies de prevenció: utilitzar els recursos i capacitats que es tenen per a prevenir les amenaces. Es tracta d'avançar-se a les amenaces gràcies als aspectes positius actuals.

- Estratègies de creixement: utilitzar els recursos i capacitats que es tenen per a aprofitar i explotar les oportunitats. Representen la situació òptima i desitjada.
- Estratègies d'atenció preferent: compensar i neutralitzar les mancances per a contrarestar les amenaces. Es tracta d'una situació d'urgència, ja que implica enfrontar-se amb amenaces externes amb mancances internes.
- Estratègies de millora: compensar i neutralitzar les mancances per a aprofitar les oportunitats. Es tracta d'incrementar les forces per a aprofitar les oportunitats.

Les estratègies sorgeixen de l'encreuament de les fortaleeses i les debilitats (factors interns) amb les amenaces i les oportunitats (factors externs).

És a dir, es tracta d'interaccionar cadascuna de les fortaleeses seleccionades amb cadascuna de les amenaces i oportunitats, i de fer el mateix amb les debilitats.

- Fortaleeses-amenaces: les fortaleeses detectades, en quina mesura poden contrarestar cadascuna de les amenaces? D'aquí sorgeixen les estratègies de prevenció.
- Fortaleeses-oportunitats: les fortaleeses, de quina manera poden aprofitar-se de totes les oportunitats identificades? Les respostes permeten generar les estratègies de creixement.
- Debilitats-amenaces: si podem capgirar les debilitats identificades en quina mesura podem contrarestar cadascuna de les amenaces detectades? De les respostes obtingudes han de sorgir les estratègies d'atenció preferent.
- Debilitats-oportunitats: si podem capgirar les debilitats en quina mesura podem aprofitar cadascuna de les oportunitats identificades? Les respostes han de generar les estratègies de millora.

Com que la interacció entre totes les variables pot generar un volum d'estratègies possibles massa elevat i, per tant, poc funcional i útil es tracta de centrar l'atenció només en les que siguin clau per a assegurar que el projecte està alineat amb l'entitat. Les preguntes plantejades al punt 2.1, "Anàlisi del context intern. El projecte en el marc de l'entitat", poden servir de guió per a l'anàlisi DAFO.

Un cop identificades les estratègies es tracta de revisar quina feina s'ha de fer per a assegurar que la gestió del projecte des de l'entitat és viable, sostenible, pertinent i adequada. En aquest sentit, l'anàlisi DAFO aporta una visió clara de quins elements cal prevenir, potenciar, corregir o millorar per a aconseguir aquesta alineació.

Finalment, un exemple:

**Fortalesa:** l'entitat ja ha gestionat anteriorment alguns projectes en l'àmbit i territori en què es vol treballar des del projecte actual. Hi ha informes finals dels projectes antics que poden servir de punt de partida per al nou.

**Amenaces:** actualment han augmentat els competidors. Hi ha diverses entitats interessades a treballar al mateix territori i en el mateix àmbit d'actuació.

**Estratègia:** cercar aliances per a presentar un projecte compartit que tingui en compte un treball integral al territori.

- **L'arbre de problemes (i objectius)**

L'arbre de problemes i objectius és una tècnica participativa i creativa que ajuda a identificar els problemes amb causes i efectes. Posteriorment, i en relació amb aquests, es poden definir els objectius, els mitjans i les finalitats o, el que és el mateix, la situació futura a la qual es desitja arribar un cop resolt els problemes.

### → Conceptes

Arbre de problemes

- **Problema:** fet o situació que incideix negativament en un col·lectiu i territori. Es tracta d'identificar el problema central en què es vol intervenir. Se situa al centre de manera que representa el tronc de l'arbre.
- **Causa:** accions responsables de la situació problemàtica plantejada. Van a sota del problema, com si fossin les arrels de l'arbre.
- **Efecte:** conseqüències de la situació plantejada com a problema. Han d'anar a sobre del problema, fent de copa de l'arbre.

Arbre d'objectius

- **Objectiu:** descripció de la situació futura a la qual es pretén arribar. Equival a plantejar el problema en positiu, de manera que l'objectiu se situa també al centre.
- **Mitjà:** fets o situacions que permeten assolir l'objectiu central. Es posen a sota de l'objectiu, representant l'arrel.
- **Finalitat:** conseqüències positives que es generen un cop s'ha assolit l'objectiu central. Estan vinculades amb els efectes o conseqüències negatives del problema, i se situen per sobre de l'objectiu.

### → Procediment

El procés de treball és important que sigui participat i, si és possible, que hi hagi alguna persona que representi la població beneficiària, agents presents

#### Per més informació:

Guia per a elaborar i aplicar un pla estratègic (exemple d'una anàlisi DAFO)  
[http://xtec.cat/serveis/crp/a8904082/pac/guia\\_planificacio\\_estrategica.pdf](http://xtec.cat/serveis/crp/a8904082/pac/guia_planificacio_estrategica.pdf)  
 Nosaltres competents  
[El anàlisis DAFO en el diseño de proyectos educativos: una herramienta empresarial al servicio de la educación I Educa con TIC](#)

al territori en què es vol desenvolupar el projecte, algun professional expert en la temàtica de treball i membres de l'equip que gestiona el projecte.

### 1r. pas. **Construir l'arbre de problemes**

- Seleccionar el problema central: compartir i analitzar la situació de la població beneficiària detectant les mancances, necessitats i problemàtiques més significatives. A partir d'aquí, identificar i seleccionar el problema central, que es posarà al centre.
  - El problema ha de definir una carència o dèficit, presentar una situació negativa i real i estar acotat a una població o territori determinat.
  - Exemple de problema:
  - Nivell baix d'ocupabilitat del jovent del barri X.
  - Alguns dels errors més típics a l'hora de definir els problemes són redactar-los com a "manca de" (falta de solucions) o confondre'ls amb la causa o amb la solució. Exemple: "Manca de recursos formatius per al jovent del barri X" o "Necessitat d'incrementar els recursos formatius per al jovent al barri X".
- Explorar i definir els efectes del problema: es tracta d'identificar les conseqüències que està generant aquest problema en la població. Per tant, una bona manera d'identificar els efectes és plantejant aquestes preguntes: "Quines conseqüències està tenint aquest problema en la població? Si no es resol, quines pot tenir en un futur immediat? Com està afectant?". Un cop obtinguts els efectes, es revisen per a assegurar que són vàlids i s'ordenen segons si són conseqüències de primer nivell del problema (efectes directes) o conseqüències dels efectes de primer nivell (efectes indirectes).

**Exemple:**

Efecte directes: nivell baix d'especialització per a accedir a llocs de feina qualificats

Efecte indirectes: dificultats d'inserció laboral

El darrer pas és relacionar el conjunt d'efectes detectats entre si, si és el cas. S'aniran col·locant i relacionant per sobre del problema central (representen la copa de l'arbre).

- Explorar i definir les causes del problema: el procediment és el mateix. Identificar les causes directament relacionades amb el problema (que se situaran immediatament per sota d'aquest) i tot seguit desagregar i interrelacionar les causes que provoquen les primeres. Algunes preguntes que poden facilitar la identificació de les causes són aquestes: "Què és el que provoca aquesta situació problemàtica? Quins fets es produeixen que retroalimenten les diferents causes?".

**Exemple:**

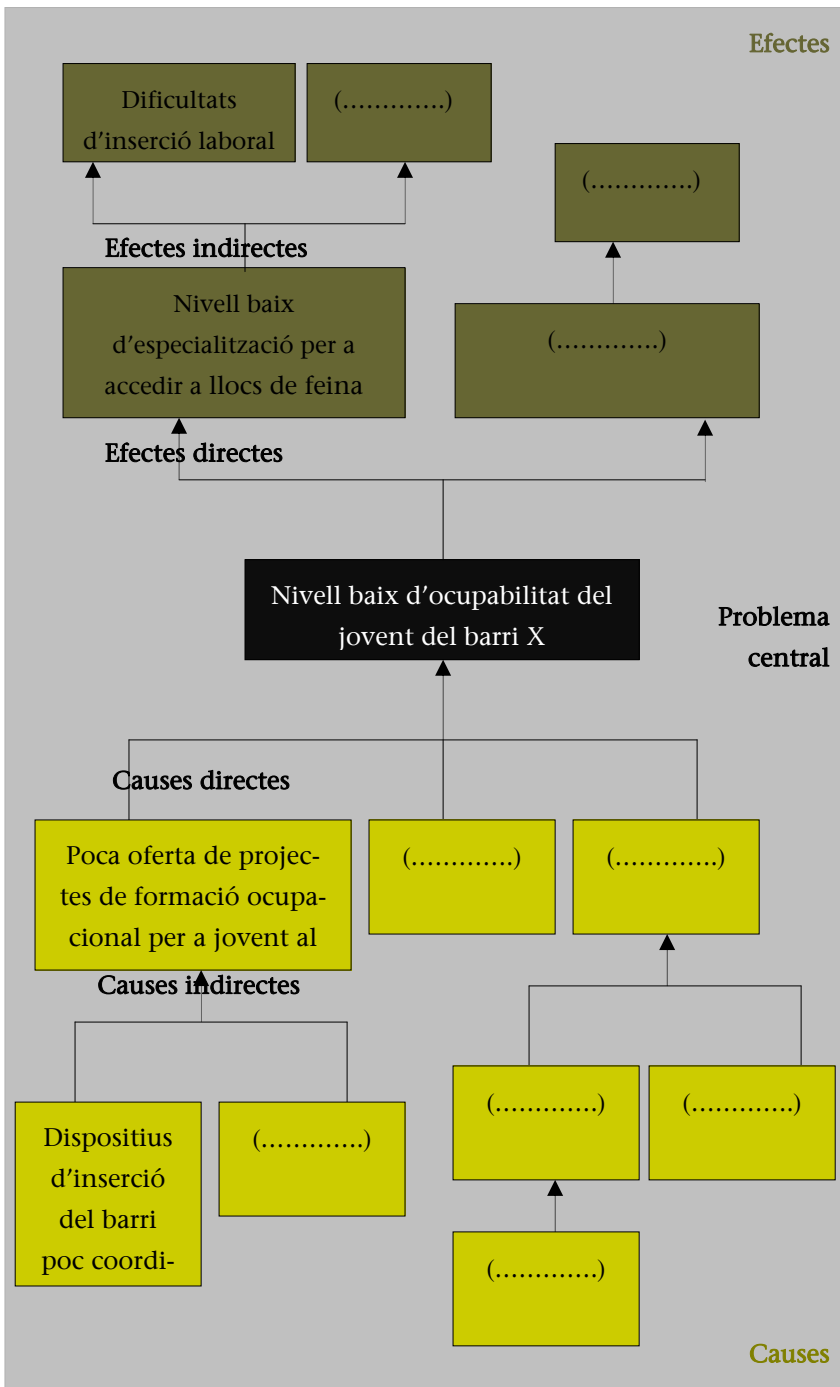
Causa directa: poca oferta de projectes de formació ocupacional per a jovent al barri X

Causa indirecta: dispositius d'inserció del barri poc coordinats

És possible que en aquest procés s'obtingui una llista massa extensa tant de causes com d'efectes. S'han de seleccionar només els següents:

- Els que realment estiguin relacionats amb la població amb la qual es vol treballar.
- El que és susceptible de ser modificat des del projecte. Tot allò que quedi fora del seu abast, no s'ha de recollir.
- El que afecta realment el problema, i no el que hi pot interferir d'una manera secundària.

**Arbre de problemes**



## 2n. pas. **Construir l'arbre d'objectius**

L'arbre d'objectius és la versió en positiu de l'arbre de problemes. Per tant, descriu la situació futura a la qual es vol arribar. Com que s'ha definit un sol problema central, també hi ha un sol objectiu. Per a fer l'arbre d'objectius, es transforma el problema central en una situació positiva, la qual es constitueix com a l'objectiu general del projecte. Les arrels de l'arbre es transformen en mitjans, i la copa, en finalitats.

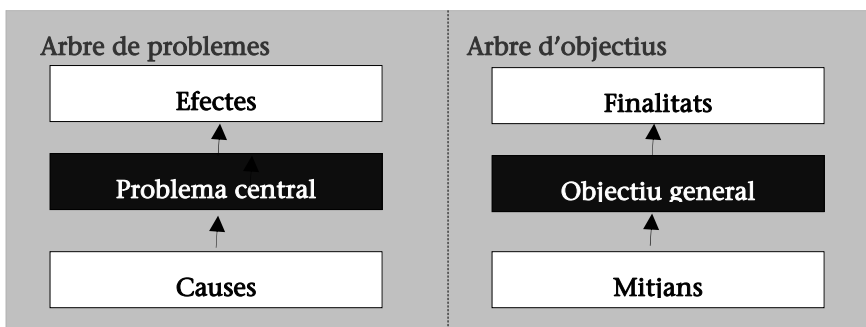
- Traduir el problema central (de l'arbre de problemes) en l'objectiu general del projecte: en aquest cas es tracta de capgirar el problema i de convertir-lo en una situació positiva.
- Convertir les condicions negatives (causes i efectes) en situacions positives (mitjans i finalitats).
  - Les finalitats són les conseqüències positives que es poden observar amb la resolució del problema central; estan vinculades als efectes del problema (conseqüències negatives). Per a convertir els efectes en finalitats, s'agafa cadascun dels efectes seleccionats a l'arbre de problemes (els directes i els indirectes) i es tornen a presentar en versió positiva sense modificar l'estructura organitzativa (la quantitat i les formes de relació).
  - Els mitjans són els fets, situacions o circumstàncies que es requereixen per a poder assolir l'objectiu general; estan vinculats a les causes del problema. Per a convertir les causes en mitjans es fa el mateix procediment explicat amb els efectes-finalitats.

La relació entre els mitjans i les finalitats es pot comprovar preguntant "com?" a cadascuna de les finalitats. Se suposa que la resposta és, en cada cas, el mitjà situat a la part inferior de l'arbre.

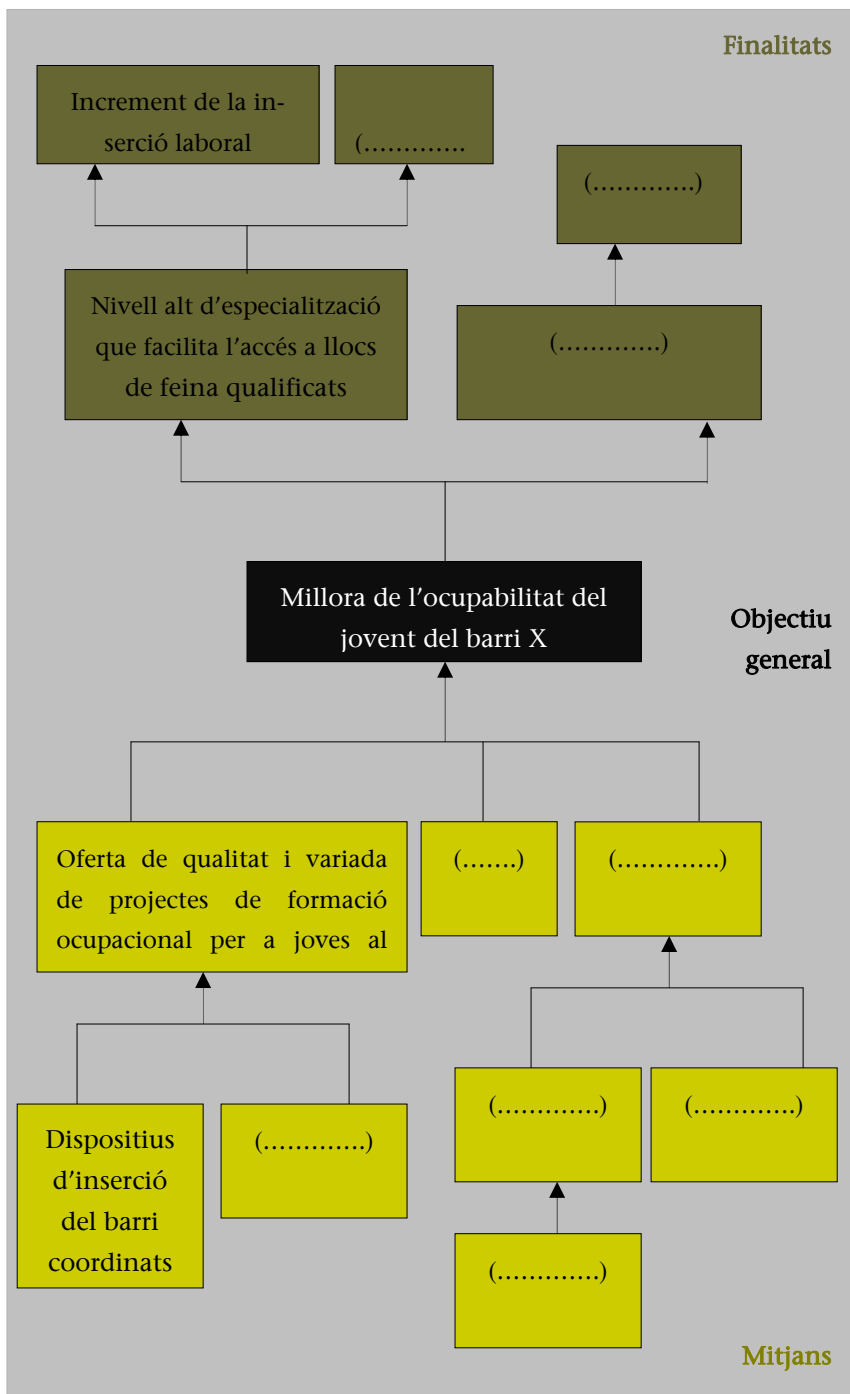
Si en el procés de construcció de l'arbre d'objectius sorgeixen dubtes o desajustos sobre les relacions entre els mitjans i finalitats, entre la categorització (directes o indirectes) o en la selecció mateix, cal tornar a revisar l'arbre de problemes, perquè això pot indicar que no s'han prioritzat, categoritzat o interconnectat de manera correcta les causes i els efectes.

Pel que fa a la traducció del problema central en objectiu general, no es tracta d'establir, obligatòriament, un enunciat invers literal, sinó d'assegurar que hi ha una coherència entre l'un i l'altre.

Finalment, es revisen els dos arbres per a assegurar una interrelació correcta entre tots dos i la coherència de tot el procés.



### Arbre d'objectius





### 3. Fase de disseny

La fase de disseny del projecte té dos moments:

→ Recuperar la informació obtinguda en la fase d'identificació o diagnòstic i, partint d'aquesta, desenvolupar i concretar els aspectes clau del projecte. Ander-Egg (1997, pàg. 24) proposa una estructura de deu preguntes per a sistematitzar les idees i obtenir la informació clau per a, més endavant, redactar el projecte:



Abans de començar a escriure cal haver desenvolupat aquests aspectes clau. Algunes d'aquestes qüestions (què es vol fer, per què, per a què, on, a qui) s'han d'haver treballat a bastament en la fase de diagnòstic, però ara cal donar-los forma de contingut específic per al disseny del projecte. Altres qüestions (quant, com) s'han començat a traçar com a conseqüència del diagnòstic, i ara cal desenvolupar-les de manera més detallada. I la resta (quan, qui, amb què) s'han de definir, desenvolupar i concretar en aquest moment del procés.

L'objectiu final és disposar de la formulació del projecte per a verificar-ne l'adequació i la viabilitat. Començar a escriure sense haver-se assegurat que el projecte s'adequa al context (intern i extern), que és necessari, i que és viable (econòmicament, políticament i operativament, en el temps i l'espai, etc.) pot implicar una pèrdua de temps.

#### Per a més informació:

Guia de disseny de projectes socials comunitaris sota l'enfocament del marc lògic (conceptes essencials i aplicacions).

<http://es.scribd.com/doc/35305931/Guia-de-diseno-de-proyectos-sociales-comunitarios-bajo-el-enfoque-del-marco-logico>

Aquest moment té un component de planificació molt alt. Definir els objectius, els resultats esperats, les actuacions que cal fer per a assolir-los, el temps necessari per a dur-les a terme, etc. equival a planificar l'acció.

→ Redacció del projecte. Amb tota la informació generada, les idees clares, i la planificació definida, es tracta de donar forma al contingut per a presentar el projecte a qui el finança. Es poden donar diferents situacions:

- Que el projecte es dissenyi en un formulari tancat que facilita el finançador. En aquest cas la presentació està sotmesa al formulari i cal seguir les coordenades d'aquest.
- Que el finançador determini els aspectes clau que s'han de desenvolupar, però que no faciliti un formulari tancat. El projecte es dissenya i es presenta seguint el model de l'entitat, però assegurant, això sí, que es dona resposta a les pautes que requereix el finançador.
- Que es presenti en un model mixt. En aquest cas, pot ser que s'hagi d'omplir un formulari tancat, però amb la possibilitat d'adjuntar el projecte desenvolupat en un model propi de l'entitat.

A continuació es presenten i es desenvolupen els aspectes clau del projecte que s'han d'incloure en el disseny.

<b>Què Per què</b>	Naturalesa Origen Fonamentació	<b>Justificació</b>
<b>A qui On</b>	Grup d'incidència i àmbit territorial	<b>Beneficiaris Territori</b>
<b>Per a què</b>	Finalitat Objectius del projecte	<b>Objectiu general Objectius específics</b>
<b>Quant</b>	Resultats que es volen assolir / Impacte del projecte	<b>Resultats esperats</b>
<b>Com</b>	Model, metodologia i intervencions	<b>Metodologia Activitats</b>
<b>Quan</b>	Calendarització de les activitats	<b>Calendari</b>
<b>Qui</b>	Equip de treball del projecte	<b>Equip del projecte coordi- nació</b>
<b>Com (s'avalua)</b>	Mètodes de seguiment i avaluació final	<b>Avaluació</b>
<b>Amb què</b>	Recursos humans i materials	<b>Recursos</b>
<b>Quins ingressos Quines despeses</b>	Recursos econòmics / Finançadors	<b>Pressupost</b>

### 3.1. Desenvolupament i concreció dels aspectes clau del projecte

#### 3.1.1. Justificació (què, per què)

Per a fer la justificació del projecte es disposa de la informació generada en el procés d'identificació (o diagnòstic). Justificar implica tenir clar el següent:

- Què es vol fer (en el moment del disseny equival a la **descripció** del projecte). Per a això s'ha d'haver definit l'àmbit d'actuació (o temàtica), la població a la qual s'adreça el projecte, el territori, la finalitat i les línies d'actuació. La descripció del projecte és una breu explicació del que es vol fer.
- Per què cal fer-ho (equival a la **fonamentació** del projecte); és a dir, quines són les raons que el justifiquen. Un projecte té sentit quan s'ha identificat la necessitat (per urgència, per prioritat, etc.) d'actuar sobre una problemàtica que interfereix en el funcionament correcte d'una situació o fet. Per tant, està fonamentat si s'ha identificat un problema real i si el projecte aporta solucions adequades i viables per a resoldre'l o millorar-lo. En aquest punt també es fa referència a la pertinença del projecte a programes i plans (o polítiques) institucionals que n'avalen l'adequació.
- La idoneïtat que es gestioni des de l'entitat (equival a la descripció del marc institucional). Com que s'ha analitzat la gestió del projecte des del marc de l'entitat, es disposa d'informació fiable sobre l'adequació de la gestió del projecte a la missió, visió i objectius de l'entitat que el sol·licita, i la viabilitat de dur-lo a terme.

#### 3.1.2. Beneficiaris (a qui) i territori (on)

En aquest punt també es recupera, s'ordena i es concreta la informació obtinguda en el diagnòstic. Aquest és un dels aspectes que s'identifiquen més ràpidament i de manera més fàcil. En l'imaginari de l'entitat i de l'equip que gestiona el projecte, quan aquest és només una primera idea, s'acostuma a sustentar en les persones que se n'han de beneficiar. Ara bé, això no significa que es tingui un bon coneixement del grup d'incidència; i aquesta és la feina que s'ha fet en la fase de diagnòstic. Per tant, en el disseny del projecte s'ha de reflectir quin és el grup d'incidència i com impacta la problemàtica que es vol abordar en aquesta població.

- Grup d'incidència: concreció de la població amb la qual es vol treballar i definició de les característiques principals que comparteix.
- Incidència de la problemàtica en el grup: es presenten els factors i indicadors que condicionen el grup en relació amb la problemàtica que es vol abordar, les dificultats que cal vèncer i els punts forts que s'han d'incentivar.

D'aquesta manera s'obté una fotografia clara dels beneficiaris en relació amb la problemàtica que s'aborda des del projecte.

És convenient, també, delimitar el nombre estimat de beneficiaris del projecte.

L'àmbit territorial és un altre element que permet ubicar el projecte. Amb el diagnòstic s'ha obtingut informació rellevant amb l'anàlisi del context extern: s'han detectat les necessitats de la població (beneficiaris) i del territori; per tant, ja s'ha delimitat l'àmbit territorial, que pot ser:

- Un barri o districte
- Un poble o ciutat
- Una comarca o província
- Una comunitat autònoma, etc.

En la fase de disseny es tracta d'ordenar la informació i de complementar-la, si cal, i de destacar els aspectes més rellevants que justifiquin la necessitat i idoneïtat d'intervenir en l'àmbit territorial especificat. Aquest apartat no ha de desplegar una gran quantitat d'informació del territori, sinó l'anàlisi de la informació rellevant que justifica el projecte.

### **3.1.3. Objectiu general i objectius específics (per a què)**

Els objectius del projecte indiquen el que es vol assolir amb l'execució planificada de les actuacions. La identificació de les necessitats i de la problemàtica en què es vol intervenir comporta definir els objectius. Dit d'una altra manera, per mitjà dels objectius s'explica per a què es vol intervenir (com que s'ha identificat una necessitat real s'intervé per a disminuir-la, millorar-la, transformar-la...).

En aquest sentit, en la fase de disseny i en el moment de concretar els objectius, també es recupera la informació obtinguda i desenvolupada en la fase d'identificació. L'objectiu general del projecte, i alguns dels específics ja s'han començat a traçar en el moment del diagnòstic.

Segons Espinoza (1986, pàg. 85), els objectius han de tenir les característiques següents:

- "Clars: això vol dir han d'estar enunciat en un llenguatge comprensible i precís, de manera que siguin fàcilment identificables, i així evitar interpretacions diferents.
- Realistes: significa que han de ser factibles d'assolir amb els recursos disponibles, la metodologia adoptada i dins dels terminis prevists.

→ Pertinents: significa que els objectius han de tenir una relació lògica amb la naturalesa dels problemes que es pretenen solucionar.”

▸ **Objectiu general:** són els propòsits més amplis que conformen el marc de referència del projecte (Espinoza, 1986, pàg. 86). Per la manera com estan redactats (és un enunciat de contingut general) poden admetre interpretacions diferents i, d'altra banda, no es constitueixen com a fets directament observables.

Els verbs que l'encapçalen poden ser, entre d'altres, *millorar, desenvolupar, analitzar*, etc.

És recomanable gestionar el projecte mitjançant un objectiu general, màxim dos, ja que un projecte que es planteja amb diversos objectius generals indica que en la identificació de necessitats no s'ha acotat prou el problema sobre el qual es vol intervenir.

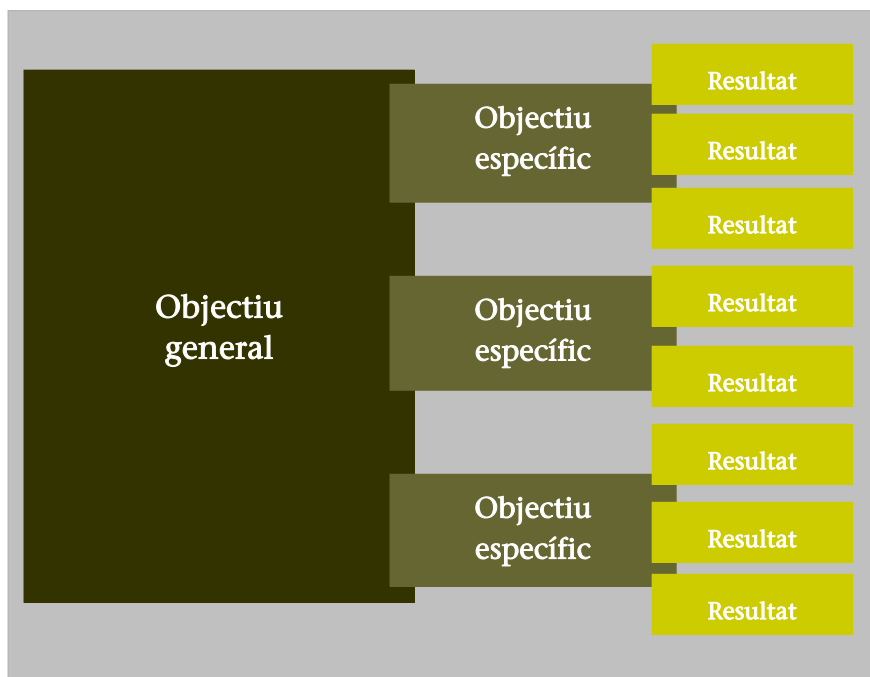
▸ **Objectius específics:** són els assoliments més concrets, immediats i complementaris per a consolidar l'objectiu general. Es pot dir que són els passos endavant que es van fent i que permeten apropar-se al propòsit final del projecte.

Algunes característiques dels objectius específics segons Pérez (2008, pàg. 67) són les següents:

- “Restringeixen el significat dels objectius generals.
- Només admeten una interpretació.
- Impliquen acotar opcions davant de possibles interpretacions dels objectius generals.
- Es formulen segons manifestacions observables i avaluables; equivalen a preguntes d'avaluació abstretes del seu contingut més immediat.
- Faciliten una estructura millor del projecte social.
- Poden desglossar-se per a ser analitzats.
- En general, amb objectius ben formulats es pot avaluar millor la coherència de qualsevol projecte.”

En aquest cas els verbs d'encapçalament tenen un component d'acció molt alt: *gestionar, adquirir, aconseguir, afavorir, desplegar, implementar, aprofundir, experimentar*, etc.

Un darrer apunt: no s'han de confondre els objectius amb els resultats. L'objectiu és l'expressió del que es vol assolir en termes qualitatiu. El resultat expressa la traducció concreta i generalment quantitativa de l'objectiu, i mostra el que ha de passar per a considerar que l'objectiu s'ha assolit.



### 3.1.4. Resultats esperats (quant)

El que permet fer operatiu un objectiu és el resultat. Per això, objectius i resultats van plegats i es complementen. Mentre que l'objectiu explica de manera concreta el que es vol assolir, els resultats estableixen i concreten els fets constatables i observables que són conseqüència directa d'una intervenció.

L'objectiu es pot entendre com una declaració d'intencions, i el resultat, com un fet comprovable. Només si s'assoleixen els resultats que s'han plantejat, l'objectiu deixa de ser una intenció per a convertir-se en una realitat.

Algunes consideracions sobre el tema:

- Els resultats s'expressen majoritàriament de manera quantitativa, tot i que pot passar que l'objectiu s'assoleixi també amb resultats de caràcter més qualitatiu.

Per exemple:

- Millorar l'ocupabilitat dels joves del barri X mitjançant el desenvolupament de competències (objectiu general).
  - Oferir 5 cursos de formació en ocupacions de sectors emergents al barri X (objectiu específic).

- Les ocupacions emergents (amb una demanda alta de professionals) s'han detectat i analitzat (resultat qualitatiu).
  - S'han dissenyat els continguts dels cursos (resultat qualitatiu).
  - Es disposa d'un banc d'empreses col·laboradores per a la docència i les pràctiques dels cursos (resultat qualitatiu).
  - Per cada curs, signen el conveni de col·laboració 5 empreses (resultat quantitatiu).
  - Altres.
- Afavorir el desenvolupament competencial de 20 joves de menys de 25 anys del barri X en el disseny de pàgines web (objectiu específic).
    - 20 joves participen en el curs de formació ocupacional de disseny de pàgines web (resultat quantitatiu).
    - Un 50% d'alumnes (10) són dones (resultat quantitatiu).
    - Un 90 % d'alumnes (18) fa les pràctiques en empreses (resultat quantitatiu). Desagregat per sexe.
    - Un 80% dels alumnes (16) obté una qualificació final de competències tècniques igual o superior a 3 sobre 5 (resultat quantitatiu). Desagregat per sexe.
    - Un 70% dels alumnes (14) obté el certificat del curs (resultat quantitatiu). Desagregat per sexe.
    - Un 50% dels alumnes que obtenen el certificat del curs (7) són dones (resultat quantitatiu).
    - Altres.

[...]

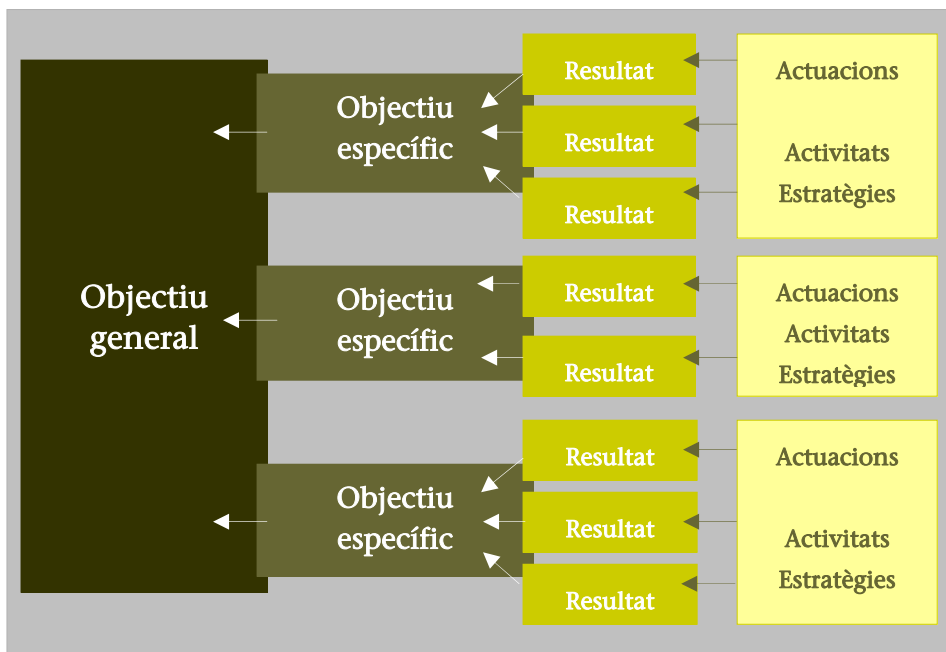
- Afavorir el desenvolupament competencial de 20 joves de menys de 25 anys del barri X en l'ocupació de tècnic instal·lador de plaques solars fotovoltaïques (objectiu específic).
  - [...]

▸ Segons Herrero i Ramírez (2006, pàg. 108), els resultats:

- Han de ser directament mesurables.
- Han de ser inequívocs, tenir un significat similar per a tothom (cal assegurar-se que no donen peu a interpretacions diferents).
- S'han de poder constatar de manera absoluta pel seu compte i en un moment determinat.
- S'han de poder imputar directament a la intervenció (han de ser la conseqüència d'una actuació determinada).

Per tant, un resultat no s'obté per si sol. Cal alguna actuació, la conseqüència de la qual és aquest resultat, que contribueix a assolir l'objectiu específic

que, al mateix temps, afavoreix la consecució de l'objectiu general del projecte. Reprement la seqüència anterior:



### 3.1.5. Metodologia i activitats (com)

Tota actuació s'emmarca en un model i una metodologia determinada. Darrere els projectes d'intervenció hi ha un model de referència a partir del qual es despleguen les actuacions que es duran a terme. Per exemple:

- Projecte de gestió de la diversitat
  - Model de democràcia intercultural basat en els valors democràtics i l'estat de dret.

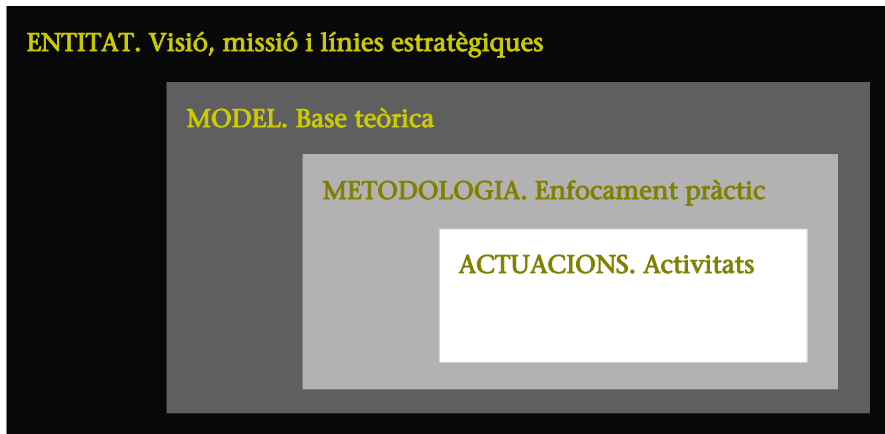
El model s'entén com la base teòrica que explica una realitat o un procés complex i que porta implícit un posicionament ideològic, polític, tècnic, o científic, etc. Com que el model pel qual s'opta no és neutre, està alineat amb la visió, la missió i l'estratègia de l'entitat que duu a terme el projecte.

La metodologia de treball, alhora, reflecteix els enfocaments pràctics que es desprenen del model de referència. En aquest moment es tracen les línies que emmarquen les actuacions que es duran a terme. Seguint l'exemple anterior:

- Projecte de gestió de la diversitat
  - Model de democràcia intercultural basat en els valors democràtics i l'estat de dret
  - Metodologia basada en els principis següents:
    - Redistribució, reconeixement i representació
    - Igualtat de gènere



En aquest cas les actuacions es fonamenten en aquestes orientacions bàsiques. És a dir, les accions es desenvolupen en el marc dels principis que es desprenen del model pel qual ha optat l'entitat. La seqüència lògica, de manera gràfica, és la següent:



Segons Pérez (2008, pàg. 69), “la metodologia té un paper clau en el desenvolupament de qualsevol projecte, ja que proporciona les eines, les tècniques, i en suma, els mètodes mitjançant els quals intentem transformar la realitat amb la finalitat de millorar-la. La metodologia constitueix el nervi central d’un projecte, l’eix, la columna que el vertebra...”.

Explicar la metodologia implica concretar com es desplegarà el principi, seguint l'exemple proposat, de representació; és a dir, a la pràctica, què implica desenvolupar actuacions adreçades a millorar la representació de la població des de la idea de democràcia intercultural.

En el disseny del projecte, l'apartat de metodologia i activitats s'estructura fent una breu referència i explicació del model i de la metodologia per a passar, després, a una exposició més detallada de les activitats que es duran a terme.

Si els resultats indiquen què es pretén aconseguir, les activitats han de reflectir què es farà per a aconseguir-los. El que es vol assolir i com es farà per a aconseguir-ho són els dos aspectes clau que nodreixen un objectiu específic.

Per tant, les activitats reflecteixen el contingut de la intervenció. García i Ramírez (2006, pàg. 24) classifiquen les activitats segons si són de quatre tipus:

- Atencions tècniques: informació i assessorament, facilitació de gestions i tràmits, formació-educació, tractaments psicosocials, mediació, disseny i realització d'activitats, investigació, etc.
- Suport humà: intervencions que es concreten en acompanyament, relacions personals, etc.

- Ajudes materials: prestació de serveis domèstics, alimentació, adaptacions per a l'autonomia personal, allotjament, serveis residencials, facilitació de locals i instal·lacions, etc.
- Ajudes econòmiques: prestacions, subvencions, etc.

El projecte pot centrar la intervenció en un sol tipus d'activitats o en més d'un.

Segons la complexitat del projecte i el volum d'actuacions, el plec d'activitats es pot estructurar en tres nivells diferents:

1. Fase: permet ordenar un seguit d'actuacions. Aporta una visió global del procés d'execució.
2. Actuacions: línies generals del procés d'execució que engloben un seguit d'activitats.
3. Activitats: accions concretes que es duen a terme durant el procés d'execució.

A tall d'exemple:

### **Fase 1. Inici/introducció**

#### **■ Difusió del projecte de promoció de la participació**

Activitats:

- Elaboració de díptics informatius
- Enviament per correu electrònic
- Contacte amb entitats del barri
- Registre d'entitats i persones interessades
- Altres

#### **■ Realització de sessions grupals d'identificació i formulació**

Activitats:

- Sessió informativa
- Sessió d'identificació de necessitats
- Sessió de formulació de primeres propostes
- Altres

### **Fase 2. Elaboració de propostes**

#### **■ Disseny del primer esborrany de propostes per a la promoció de la participació de les dones als espais públics del barri**

[...]

En qualsevol dels casos cal assegurar que les activitats es proposen seguint dos criteris: la coherència i el realisme.

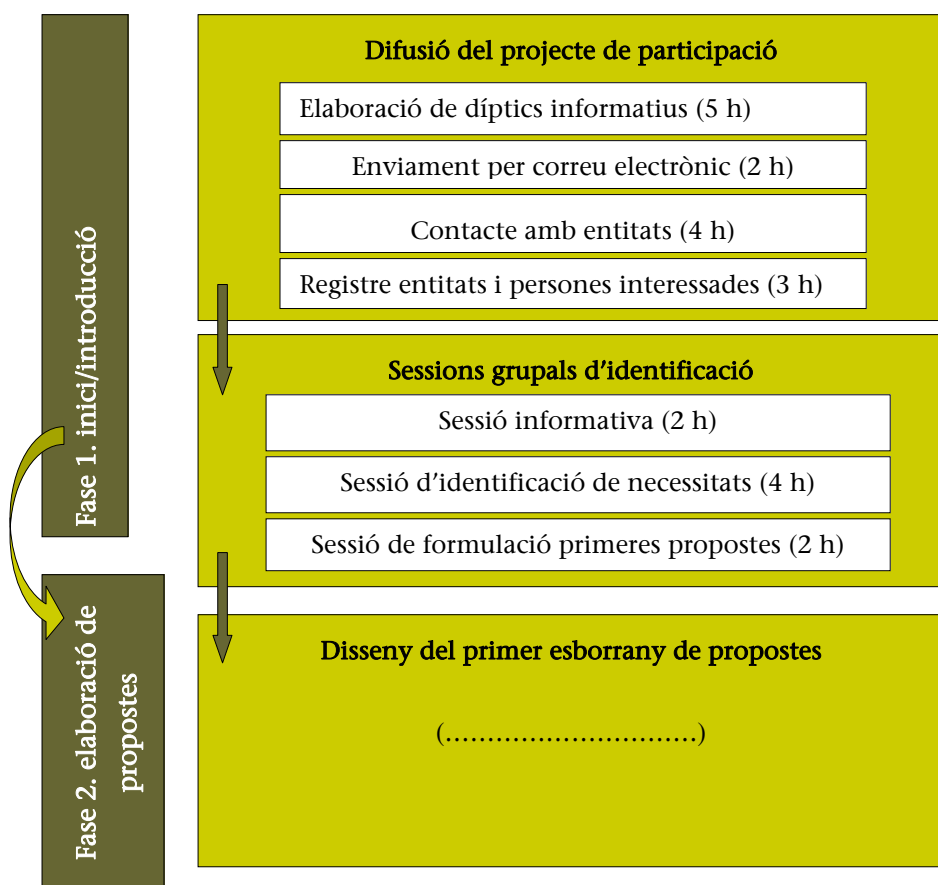
Pel que fa a la coherència, en el moment de formular les activitats és bo preguntar-se si realment aquesta acció respon a l'actuació que s'ha programat i si contribueix a aconseguir el resultat. Per a determinar el realisme de

la proposta, cal preguntar-se si és possible, realment, dur a terme totes i cadascuna de les activitats. Davant del dubte sempre val més revisar la proposta d'activitats i ajustar-la a aquests paràmetres, ja que tirar endavant un plec d'activitats poc coherents i realistes dificulta l'execució del projecte.

Una proposta per a la presentació de les activitats pot ser la següent:

- Enunciat de l'activitat: nom de l'activitat.
  - Sessió d'identificació de necessitats.
- Breu descripció: explicació general de l'activitat.
  - Es contextualitza el projecte.
  - S'identifiquen les necessitats i mancances en relació amb la participació de les dones als espais associatius del barri.
  - S'identifiquen les oportunitats i possibilitats de participació.
- Temps (hores): es concreta el temps que es dedica a l'acció.
  - 1 sessió de 4 h.

En el cas que la intervenció tingui fases, actuacions i activitats, una bona manera de presentar-les és amb un circuit gràfic. Després, es poden presentar les activitats de manera més detallada:



Es contextualitza el projecte.

S'identifiquen les necessitats i mancances en relació amb la participació de les dones als espais associatius del barri.

S'identifiquen les oportunitats i possibilitats de participació.

Amb la presentació (breu) del model i la metodologia i amb el desplegament de les activitats (si cal, distribuïdes en fases i blocs d'actuacions), el projecte mostra una fotografia clara de la manera com es durà a terme la intervenció per a aconseguir els resultats previstos.

### **3.1.6. Calendari (quan)**

Un cop s'ha establert tota la seqüència lògica que vertebra el projecte (objectiu general, objectius específics, resultats, metodologia i activitats), és el moment de fer el calendari d'execució de la intervenció. Temporitzar permet:

- Encadenar i seqüenciar les fases i activitats del projecte.
- Planificar-ne l'execució.
- Establir els temps d'inici i de finalització de les activitats.
- Visualitzar els moments de màxima activitat del projecte (per la conjunció d'un nombre elevat d'activitats de manera simultània).
- Fer-ne el seguiment.
- Detectar desviacions en l'execució i replanificar.

Per a establir la seqüència, els temps i les interrelacions d'activitats és important:

- Haver identificat i definit les fases de treball i les activitats de manera acurada.
- Ser realista tant en la previsió de la durada de cada activitat com en les dates d'inici i de finalització.
- Haver identificat factors externs i interns que poden alterar el ritme de l'execució i haver previst alternatives.

Hi ha diversos instruments i procediments per a establir els temps del projecte (procediment PERT, el mètode ABC, procediment CPM, etc.). El més senzill i clar és el gràfic de Gantt o cronograma. És una tècnica que permet el següent:

- Ordenar les activitats segons el moment en què s'han d'executar, i estimar-ne el temps de durada, la data d'inici i de finalització.
- Fer el seguiment de cada activitat calendaritzada.
- Comparar els temps previstos i els temps reals d'execució.



Observant l'exemple del cronograma anterior, el període de màxima activitat es dona en la fase 2. Concretament, durant el mes de maig, s'executen de manera simultània 7 activitats. Per als professionals que treballin al projecte aquesta és una informació valuosa per a planificar la feina, ja que el cronograma permet visualitzar que el moment de màxima activitat és entre maig i juliol.

També pot passar que en projectes organitzats per fases, com és el cas, alguna activitat s'iniciï abans que l'anterior. En l'exemple s'observa que l'activitat E de la fase 2 comença abans que l'activitat D de la fase 1. En aquest cas, el que mana és l'estructura de fases, de manera que cal relaxar l'ordre de les activitats.

### 3r pas. Seguiment de l'execució de les activitats

Tot i que el seguiment s'explica en la fase d'execució, s'inclou en aquest punt per a mostrar el procediment complet del gràfic de Gantt.

En el moment en què s'està executant el projecte, es recupera el cronograma per a fer-ne el seguiment. A mesura que es va avançant en el treball per fases i es desenvolupen les activitats, es marca la representació gràfica de l'execució de cada activitat. D'aquesta manera es pot veure l'avanç del projecte, i l'ajust (o desajust) en l'inici i finalització de les activitats; o sigui, permet comparar la planificació amb l'execució i veure'n el grau d'ajust.

El cronograma és una eina pràctica i fàcil de fer servir per a planificar i fer seguiment, de manera que facilita la identificació de possibles desviacions i, en el cas que no es detectin, ajuda a establir i planificar ajustos en els temps d'execució de les activitats.

**Exemple de gràfic de Gantt o cronograma. Seguiment**

	G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Fase 1. xxxxxxxx</b>												
Activitat A												
Activitat B												
Activitat C												
Activitat D												
<b>Fase 2. xxxxxxxx</b>												
Activitat E												
Activitat F												

Activitat G													
Activitat H													
Activitat I													

Activitat J													
Activitat K													
Activitat L													
<b>Fase 3. xxxxxxxx</b>													
Activitat M													
Activitat N													

Les fases 1 i 3 del projecte s'han executat segons la planificació, sense cap desviació. La segona fase, en canvi, registra algunes alteracions: la més significativa a l'activitat G, que s'inicia abans del que s'havia previst i finalitza dos mesos després. Això pot indicar que l'activitat no s'havia dimensionat correctament o que hi ha hagut factors interns o externs que han incidit en el desenvolupament. Altres activitats s'inicien i/o finalitzen abans i/o després de la previsió.

Durant el seguiment cal fixar-se en aquestes desviacions per a mirar de corregir-les tan aviat com sigui possible i evitar que el projecte se'n pugui ressentir. Una alteració significativa en un gran nombre d'activitats indica una mala planificació del projecte.

### 3.1.7. Equip de treball i coordinació (qui)

En el disseny del projecte també cal preveure i exposar breument qui gestiona el projecte i com s'organitza. Pel que fa a l'equip:

- Responsable/s del projecte.
- Professionals que el componen.
- Funcions de tots els professionals de l'equip del projecte.

Es tracta que quedi reflectida la composició de l'equip amb informació clau que en mostri l'adequació. Si hi participen professionals externs contractats

per a un servei concret també s'ha d'especificar. Es pot presentar en forma d'organigrama.

Pel que fa a l'organització de l'equip, cal explicar, també de manera breu i clara, quins mecanismes de coordinació (interna i externa) s'estableixen.

→ Coordinació interna:

- Reunions de l'equip del projecte (periodicitat i tipus de contingut que es tractarà).
- Reunions individuals amb el responsable del projecte (amb la mateixa informació).
- Altres formes de coordinació (sistemes de coordinació operativa mitjançant programes de gestió, informació i gestió compartida des del servidor, etc.).

→ Coordinació externa:

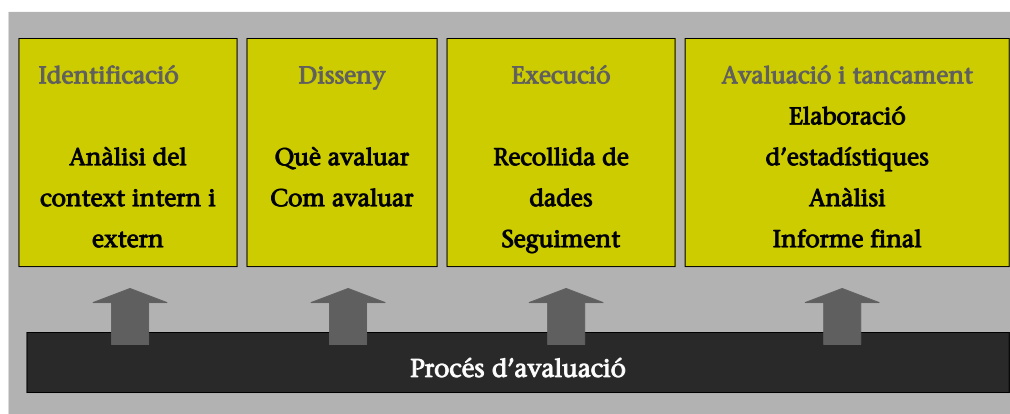
En aquest cas també s'explica la periodicitat i tipus de contingut que es tractarà amb les entitats que poden estar implicades en el projecte.

- Reunions amb altres entitats col·laboradores.
- Trobades amb entitats del territori.
- Reunions amb el finançador.

### 3.1.8. Avaluació (com s'avalua)

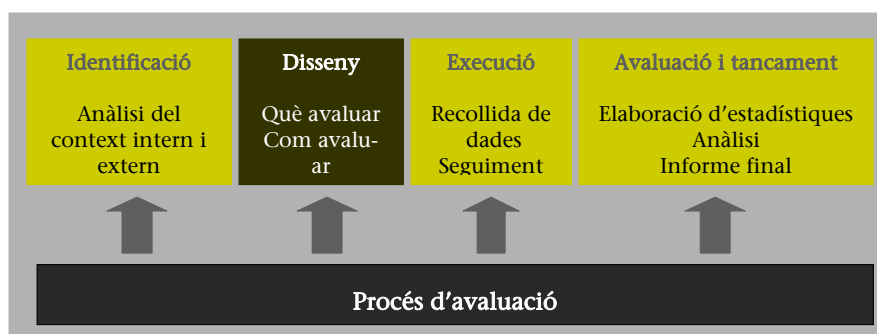
L'avaluació com a fase de la gestió del projecte s'explica de manera detallada en el capítol 5, "Fase d'avaluació". En aquest punt es fa esment a la informació sobre el seguiment i l'avaluació que s'ha de facilitar en la fase de disseny del projecte.

El moment en què es planteja la formulació i disseny del projecte requereix definir què i com s'avaluarà. Abans d'entrar-hi, un incís. L'avaluació no és un moment del cicle del projecte, sinó un procés viu que impacta en totes les fases. Cada moment del procés d'avaluació té un contingut i una finalitat determinada:





En la fase de disseny:



### → Què avaluar

Generalment els tipus d'avaluació dels projectes d'intervenció són els següents:

- De resultats: es mesura l'acompliment dels objectius (permet comparar els resultats que s'havien plantejat amb els que s'han obtingut).
- De procés: s'analitza el funcionament de les diferents fases del cicle del projecte (acompliment del cronograma, del pressupost, de les activitats, etc.).
- D'impacte: es visualitzen els canvis que s'han generat en el territori i en els beneficiaris. Permet projectar les conseqüències del projecte a mitjà i llarg termini.

Segons el que es vol avaluar es pot optar per una gran varietat de criteris (l'esforç, l'eficiència, l'eficàcia, l'impacte, la sostenibilitat, la satisfacció, la cobertura, etc.). Per tant, el primer pas és preguntar-se què es vol avaluar i a partir d'aquí optar per uns criteris o uns altres. En tot cas i segons García i Ramírez (1996, pàg. 278), un projecte d'intervenció ha d'avaluar alguns aspectes clau: les característiques dels beneficiaris, l'esforç, l'eficàcia i l'eficiència.

### › Característiques dels beneficiaris

Tot i que no sempre es considera que aquest criteri és clau en el procés d'avaluació, és interessant per a conèixer millor la població destinatària del projecte. Aquest criteri permet, d'una banda, obtenir informació rellevant per a conèixer millor el grup d'incidència (informació que serà valuosa per a properes edicions del projecte) i, de l'altra, comprovar si els beneficiaris reals tenen les característiques que s'havien previst. Algunes de les dades que es poden recollir segons la naturalesa i finalitat del projecte són edat, sexe, nivell d'estudis, habitatge, ingressos, ocupació laboral, família, persones a càrrec, participació, demandes, expectatives, etc. Les dades que es requereixin han de ser realment significatives per al projecte i han d'estar justificades, de manera que no es vulneri la intimitat de les persones.

#### Per a més informació:

G. García Herrero; J. M. Ramírez Navarro (1996). *Diseño y evaluación de proyectos sociales*. Saragossa: Libros Certeza.

### ▸ Esforç

Quan s'avalua l'esforç es fa referència a quant costa de dur a terme el projecte i s'expressa en clau de *temps* i *diners*.

- Temps: es valora la dedicació en hores al projecte dels professionals. Per a això cal tipificar les diferents possibilitats d'ús del temps (coordinació, gestió, accions grupals amb els participants, entrevistes individuals amb els participants, etc.), i registrar el temps de dedicació a cadascuna.
- Dinners: es valora el cost que ha suposat dur a terme el projecte i quina ha estat la distribució dels diners entre els conceptes de despeses. En aquest cas, permet fer el seguiment de les despeses reals, i contrastar-les amb les previstes.

En tots dos casos, la informació que s'obté és útil per a planificar projectes futurs.

### ▸ Eficàcia

Es refereix a l'assoliment de les previsions (objectius) del projecte, i s'expressa en clau d'*intervencions* i *resultats*.

- Intervencions: s'avalua si les activitats s'han dut a terme. Es valora quines intervencions s'han fet i en quina quantitat; d'aquesta manera es fa el seguiment de l'execució de la planificació prevista.
- Resultats: es valora l'assoliment dels resultats que s'han marcat. Els resultats són conseqüència de l'execució de les activitats planificades; per tant, l'avaluació d'aquests també aporta informació sobre l'adequació de la relació establerta entre activitat-resultat. L'execució de les activitats també pot produir resultats que no s'havien previst, i, si és el cas, cal fer-ne el seguiment i tenir-los en compte per a properes edicions del projecte.

Hi ha un tercer aspecte pel que fa a l'eficàcia: la satisfacció dels beneficiaris. Aporta informació tan quantitativa com qualitativa, i és molt important tenir-la en compte. Un projecte que s'adreça a persones ha de recollir la seva opinió i prendre nota dels resultats per a propostes futures de millora.

Alguns resultats possibles d'un projecte per a implementar cursos de formació per a joves serien el nombre d'alumnes inscrits en un curs, i quin percentatge ha obtingut el títol.

Pel que fa a les intervencions, si s'han dut a terme tots els mòduls previstos, i quin nombre d'activitats s'han fet (en relació amb les que s'havien previst).

Finalment, pel que fa a la valoració dels beneficiaris, hi ha el grau de satisfacció dels alumnes.

#### ▸ **Eficiència**

L'eficiència és la relació entre els esforços (cost en temps i diners) i els assoliments (resultats i intervenció). Per tant, el que s'avalua és el cost que ha suposat assolir els objectius. En aquest cas, es creuen els aspectes d'esforç (temps i diners) i els d'eficàcia (intervencions i resultats).

Mentre que ser eficaç significa assolir els objectius definits, ser eficient implica assolir-los en el temps previst i amb els recursos disponibles.

Per a poder obtenir informació verídica del nivell d'eficiència cal haver marcat temps i pressupost per a les diferents intervencions. Com que no sempre es fa perquè requereix un nivell de concreció molt alt, l'avaluació d'aquest criteri és aproximada.

De tots els criteris que s'han exposat, generalment en els que es fa més èmfasi en el projecte d'intervenció són els **d'eficàcia, d'esforç i de característiques del grup d'incidència**. Avaluar l'eficiència és encara un repte per a la majoria d'entitats, ja que implica, com s'ha dit, un nivell alt de concreció i interrelació de totes les variables.

#### → **Com avaluar**

Com es durà a terme l'avaluació del projecte implica definir el següent:

→ Si l'avaluació és interna o externa. Sempre ha de ser interna (avalua l'equip del projecte) i es pot optar de manera complementària per a dur a terme una avaluació externa (avaluen professionals de l'entitat que no participen directament en el projecte o es contracta un servei de consultoria extern).

→ Quina participació tindran els beneficiaris en l'avaluació (com i quan avaluen). S'ha de garantir la implicació del grup destinatari en l'avaluació i, en aquest sentit, s'avaluen tant les activitats concretes en què participen com el procés global (satisfacció).

→ Quins tipus d'avaluació s'utilitzaran (quantitativa i qualitativa). El disseny de l'avaluació ha de tenir en compte les dues vies, ja que l'obtenció de dades quantitatives requereix analitzar-les qualitativament.

→ Per quins espais, eines i instruments d'avaluació s'optaran (reunions, indicadors, fonts de verificació):

### ▸ Reunions

Quins espais de reunió per a fer el seguiment i avaluació del projecte s'han previst, quina periodicitat tindran, qui hi participarà, etc.

### ▸ Indicadors

Ander-Egg (1997, pàg. 63) defineix els indicadors com a “instruments que permeten comprovar empíricament i amb una certa objectivitat la progressió dels resultats proposats”. Per tant, un indicador és la unitat que permet mesurar l'assoliment d'un resultat. El mateix autor exposa les condicions que han de reunir:

- **Independència:** cada indicador ha de servir per a mesurar un resultat concret i no ha de poder utilitzar-se per a altres resultats.
- **Verificabilitat:** s'han d'establir de manera que permetin comprovar empíricament els canvis que es van produint amb el projecte.
- **Validesa:** han de mesurar el que realment volen mesurar i, en conjunt, han de reflectir la totalitat dels efectes que cerca el projecte.
- **Accessibilitat:** la informació que ha de nodrir l'indicador s'ha de poder obtenir fàcilment. Plantejar indicadors que requereixin molt de temps i esforç per a obtenir les dades necessàries no té sentit.

Per tant, per a avaluar es necessiten dades, però les dades (quantitatives) no diuen gran cosa si no van acompanyades d'una valoració (qualitativa). Avaluar no és presentar un seguit de dades, sinó un procés valoratiu. Pel que fa a les dades es poden presentar de maneres diferents:

- **Variables:** és un valor simple, per exemple el nombre de participants en un curs. El valor d'una variable també pot ser qualitatiu, per exemple, *sí/no*.
- **Indicadors:** és una relació simple entre variables, per exemple, el nombre de participants partit pel nombre de convocats. Indica l'**adequació del projecte a la demanda**.

Per a construir els indicadors s'han d'haver registrat les variables (aquest aspecte es tracta en el capítol 5, “Fase d'execució”). Seguint la proposta de García i Ramírez (1996, pàg. 299), l'indicador sorgeix d'interrelacionar diverses variables, que es presenten de la manera següent:

- **Ràtio:** relació entre variables diferents.
- **Proporció:** relació que hi ha entre la part i el tot.
- **Percentatge:** resultat de multiplicar una proporció per 100.

Un exemple pràctic. Tot i que aquest procés d'obtenció dels resultats pels indicadors correspon a les fases d'execució i avaluació, s'exposa en aquest moment per a facilitar la comprensió de la construcció i obtenció dels indicadors.

Variables:

Nre. d'alumnes dels curs: 20

Nre. de dones participants: 11

Nre. d'homes participants: 9

Nre. d'alumnes que obtenen el certificat: 18

Nre. de dones que obtenen el certificat: 10

Nre. d'homes que obtenen el certificat: 8

Indicadors:

- **Ràtio: “coeficient entre dones i homes amb certificat del curs entre el total”.** Dones amb certificat / Homes amb certificat  $\rightarrow 10 / 8 = 1,25$ . Hi ha una ràtio d'1,25 dones que obtenen el certificat per cada home que l'obté.
- **Proporció: “proporció de dones que obtenen el certificat en relació amb el total de participants”.** Nombre de dones amb certificat / Total de persones amb certificat  $\rightarrow 10 / 18 = 0,55$ . La proporció de dones alumnes que obtenen el certificat sobre el total és de 0,55; més de la meitat.
- **Percentatge: “percentatge de dones certificades”.** Nombre de dones que obtenen el certificat / Total de persones que obtenen el certificat  $\times 100 \rightarrow 10 / 18 \times 100 = 56\%$  (el percentatge de dones que obtenen el certificat sobre el total és del 56%, i supera en un 6% el resultat esperat).

Els indicadors en forma de percentatge són els més habituals, tot i que en alguna ocasió pot interessar utilitzar el format ratio o proporció. En aquest cas, les tres opcions donen informació respecte a les de dones que obtenen el certificat en relació al total però com que el resultat es va presentar en clau de percentatge (*veure Resultats esperats*), la opció més adequada és la del percentatge ja que és convenient que les modalitats coincideixin per a facilitar la comparativa.

## ▸ Fonts de verificació

Són els documents, gràfics, taules, matrius, etc. en què es registren les variables quantitatives i qualitatives i les observacions, opinions, etc. Són les fonts en què, durant l'execució, s'aniran anotant les variables per a, més endavant, elaborar estadístiques a partir dels indicadors. També es registra informació qualitativa per a nodrir la valoració.

A tall de conclusió, en el moment del disseny del projecte cal decidir i explicar el següent:

- Quins són els criteris que s'avaluen. Per a això cal assegurar-se que la previsió dels resultats que s'esperen obtenir estan alineats amb aquests criteris. És a dir, si un dels aspectes que es vol avaluar és l'eficàcia en clau de satisfacció, hi ha d'haver un resultat que ho reculli (mitjana de satisfacció dels participants de 8 sobre 10).
- Quin tipus d'avaluació s'utilitza (interna i/o externa).
- Quan i com participen els beneficiaris en l'avaluació.
- Quins mètodes s'utilitzen (avaluació quantitativa i qualitativa).
- Per quins instruments, eines, tècniques d'avaluació s'opta:
- Reunions (qui hi participa, amb quina periodicitat es fan, què s'avalua, etc.).
- Indicadors i fonts de verificació (el llistat d'indicadors dissenyats vinculats als resultats i objectius i a les fonts de verificació).

Una manera de presentar aquest últim punt:

Objectiu de l'indicador	Indicador	Resultat esperat	Fórmula	Font de verificació	Resultat de l'indicador
Afavorir el desenvolupament competencial de 20 joves menors de 25 anys del barri X en l'ocupació de dissenyador de pàgines web	<b>Alumnes dones certificades (indic. d'impacte)</b>	Un 50% dels alumnes que obtenen el certificat del curs (7) són dones	$\frac{\text{Nombre de dones que obtenen el certificat}}{\text{Total de persones que obtenen el certificat}} \times 100$	Matriu de registre d'alumnes del curs	Del total de participants que obtenen el certificat del curs, un 56% són dones (10)*

Cal tenir en compte que el càlcul de 7 dones que obtenen el certificat era en relació amb el 70% de participants del projecte que l'obtenen (14), però com que finalment han obtingut el certificat 18 alumnes (90% del total), pel que fa al resultat esperat, el nombre de dones (50%) seria de 9.

\*Aquest darrer apartat correspon a la fase d'avaluació (en el moment del disseny, òbviament, no es disposa dels resultats i, per tant, aquesta columna es presentaria en blanc).

### 3.1.9. Recursos (amb què)

Els darrers apartats del disseny del projecte fan referència a tot el que cal per a dur-lo a terme, és a dir, els recursos humans, materials, tècnics i financers.

#### ▸ Recursos humans

Aquest punt és més o menys extens segons si ja s'ha explicat anteriorment ("Equip de treball i coordinació").

S'exposen els professionals que treballaran en el projecte, i s'indica el següent:

- Si és personal intern (contractat directament per l'entitat) o extern (subcontractat per a executar un servei concret). Per exemple:
- Advocada (professional externa). Servei d'assessorament legal per a persones immigrades (3 h a la setmana).
- Categoria professional (en qualitat de què treballa en el projecte; per exemple: treballador social, psicòleg, sociòleg, animador sociocultural, orientador laboral, docent, advocat, mediador intercultural, dinamitzador, etc.).
- Funcions i temps de dedicació al projecte: si no s'ha explicat l'equip de treball anteriorment, s'han de detallar les funcions de cada professional i el temps de dedicació a les diferents intervencions. Per exemple:

Psicòloga (37,5 h/setmana).

- Preparació i registre de les entrevistes individuals (5 h/setmanals).
- Atenció directa. Realització de les entrevistes individuals (15 h/setmanals).
- Preparació de sessions grupals (2 h/setmana).
- Atenció directa. Docència del mòdul "Prevenició de la violència de gènere" (10 h/setmana).
- Participació en les reunions de coordinació (3 h/setmanals).
- Gestió pròpia: trucades, registre d'actuacions a les graelles, tancament de casos, etc. (2,5 h/setmana).

Es detallen tots els professionals que són necessaris per a portar a terme el projecte, encara que no suposin un cost. El que mana és que es dibuixi l'organigrama complet de l'equip de professionals.

### ▸ Recursos materials

Com en els humans, es relacionen tots els recursos materials, impliquin, o no, un cost econòmic per al projecte; que ja es tinguin o que s'obtinguin de manera gratuïta no significa que no siguin necessaris per a l'execució del projecte. Es presenten en forma de paquets:

1. Infraestructures i equipaments. Propis de l'entitat o cedits per altres organismes (espais urbans, culturals –biblioteques, aules, etc.– sales d'actes, etc.).
2. Material fungible (d'oficina, per a les activitats, etc.).
3. Mobiliari i maquinària.

### ▸ Recursos tècnics

Fa referència els mètodes, als dossiers de material tècnic dels professionals (dossiers, guies, protocols, etc.), al material d'atenció a les persones (fitxes, dossiers, etc.) i a les tecnologies específiques que s'utilitzaran en les activitats (equips audiovisuals, projectors, equips informàtics, etc.).

### ▸ Recursos financers

Es refereix a la manera com es proveiran les despeses del projecte i quines institucions les finançaran. No s'ha de confondre el finançament amb el pressupost (que és l'instrument per a programar, en forma de partides, les despeses i els ingressos del projecte).

Per tant, en aquest apartat s'explica breument qui finança què, i s'especifica si el finançament és dels tipus següents:

- Intern. L'entitat finança el projecte.
- Extern. El finançament prové d'una institució externa. També es pot donar el cas que el financin diverses institucions.
- Mixt. Una part prové de la institució, i l'altra, d'una institució externa, o de diverses.

#### **3.1.10. Pressupost (quins ingressos i quines despeses)**

El pressupost és un instrument que permet organitzar i programar les despeses i els ingressos del projecte, i el producte final ha de ser una relació equilibrada entre tots dos. És a dir, per a tirar endavant el projecte cal equilibrar el volum total de despeses que es preveuen amb els ingressos de què es disposarà. El projecte no es pot executar si no hi ha prou ingressos per a cobrir totes les despeses que comporta tirar-lo endavant.



Per tant, cal fer un exercici d'identificació dels costos (equilibrant el màxim idoni amb el mínim necessari) i cal cercar fonts de finançament per a cobrir-los.

Com s'ha vist, un projecte es pot finançar de manera interna, externa o mixta, però en tot cas cal preveure alternatives per si alguna de les fonts de finançament previstes no respon a les expectatives. Al final, es tracta d'aconseguir els ingressos necessaris, però també d'haver definit possibles retallades (això sí, que no interfereixin en l'assoliment de l'objectiu general del projecte) en el cas que no s'obtinguin tots aquests ingressos (cercant fonts de finançament noves, disminuint les despeses, reduint alguna activitat, rebaixant el nombre de beneficiaris, etc.).

Un pressupost inclou les despeses i els ingressos i pot tenir diversos epígrafs. A aquí es detallen els més usuals.

#### ▸ Despeses

El primer nivell per a estructurar les despeses del pressupost es basa en el tipus de cost:

- Costos directes: els que s'imputen directament al projecte; els costos que es generen, en exclusivitat, des del projecte (professionals, material, desplaçaments, subcontractacions, etc.).
- Costos indirectes: els que són compartits per diferents projectes de l'entitat (direcció, administrativa, infraestructures de l'entitat, etc.).

Després ja es tracta d'estructurar-lo segons les partides pressupostàries. Algunes d'aquestes són les següents:

- Despeses de personal. Professionals que treballen al projecte. Poden ser despeses directes (els professionals que treballen exclusivament en el projecte: coordinador, tècnic de participació, psicòleg, dinamitzador cultural, etc.) o indirectes (professionals de l'entitat que, com a part de la seva feina, hi intervenen puntualment: director entitat, administratiu, etc.).
- Materials que són necessaris per a executar el projecte. Poden ser despeses de material d'oficina, fungible, material didàctic, dossiers, fotocòpies, etc.
- Subcontractacions. Contractacions puntuals per a l'execució d'una activitat concreta o per a la prestació d'un servei. Per exemple, empreses de comunicació per a organitzar un acte de difusió, consultoria per a fer una auditoria, empreses de disseny per a maquetar i editar una guia, etc. També s'hi inclouen les assegurances.
- Viatges, dietes i desplaçaments. Per a cobrir despeses dels professionals: viatges que s'han de fer en el marc del projecte, dietes, desplaçaments, etc.

- Equips i infraestructura. Despeses d'amortització d'equips, del lloguer d'aules, locals, etc.
- Beques. En el cas que els beneficiaris cobrin beques o altres ajudes.
- Imprevistos. Com que hi poden haver despeses imprevistes, és convenient reservar un màxim d'un 5% del total de les despeses a aquesta partida.

### ▸ Ingressos

Els ingressos del projecte s'estructuren de la manera següent:

- Aportació de l'entitat. Si és el cas, s'especifica la quantitat que aporta l'entitat al projecte.
- Subvencions. Els ingressos que es preveuen obtenir mitjançant subvencions d'organismes i/o entitats.

DESPESES	INGRESSOS
<b>COSTOS DIRECTES</b>	
<u>Personal</u> <b>72.510</b> □	
– Coordinadora      21.100 □	
– 2 tècnics de salut      32.250 □	
– 1 medidora      16.160 □	
□ 2 docents (100 h)      3.000 □	
<u>Material</u> <b>8.650</b> □	
□ Material fungible      1.400 □	
□ Material didàctic      2.750 □	
□ Material d'oficina      500 □	
□ Manuals i dossiers      3.100 □	
□ Fotocòpies      300 □	
□ Díptics jornades      600 □	
<u>Subcontractacions</u> <b>4.250</b> □	
□ Jornades (empresa organitzadora)      3.500 □	
□ Assegurances      750 □	
<u>Equips i infraestructures</u> <b>1.400</b> □	
□ Amortitzacions      300 □	
□ Lloguer locals jornada      1.100 □	
<b>Total costos directes</b> <b>86.810</b> □	
<b>COSTOS INDIRECTES</b>	
□ Directora (5% jornada laboral)      1.400 □	
□ Administrativa (5% jornada)      800 □	
<b>Total costos indirectes</b> <b>2.200</b> □	
<b>TOTAL DESPESES</b> <b>89.010</b> □	
	<b>APORTACIÓ DE L'ENTITAT</b> <b>8.500</b> □
	<b>SUBVENCIONS</b> □ Subvenció del Departament de Benestar social i Família de la Generalitat de Catalunya <b>60.510</b> □ □ Subvenció de la Fundació X <b>20.000</b> □
	<b>TOTAL INGRESSOS</b> <b>89.010</b> □

Vegeu:  
Guia per a la incorporació de la perspectiva de gènere als pressupostos públics de les administracions locals.  
[http://www.dipgra.es/documentos/destacados/libro\\_presupuestos\\_con\\_portada\\_incluid\\_a.pdf](http://www.dipgra.es/documentos/destacados/libro_presupuestos_con_portada_incluid_a.pdf)

Com s'ha dit, el pressupost ha d'estar equilibrat; això és que la quantitat econòmica de despeses i ingressos sigui la mateixa.

El format del pressupost i les condicions depèn del finançador; per exemple, l'Administració pública molts cops determina quines partides es finançaran i quines no, els percentatges màxims que es poden imputar a cada partida del total de pressupost, etc. També pot passar que el model del pressupost el faciliti l'organisme que finança.

### 3.2. Redacció del projecte

En aquest moment de la fase de disseny ja s'ha fet la feina grossa. El projecte s'ha definit detalladament, s'ha planificat, les idees estan clares, se n'ha analitzat l'adequació i la viabilitat i, en definitiva, es disposa de tota la informació per a presentar-lo. Probablement, a mesura que s'ha formulat, ja s'ha anat escrivint de manera més o menys formal i desenvolupada. Per tant ara es tracta, només, d'escriure'l a raó del tipus de presentació que es requereixi. A tall de recordatori es tornen a exposar les possibilitats que es poden donar a l'hora de presentar el projecte als finançadors:

- Que el projecte es dissenyi en un formulari tancat que facilita el finançador. En aquest cas la presentació està sotmesa a aquest formulari i s'han de seguir les coordenades d'aquest.
- Que el finançador determini els aspectes clau que s'han de desenvolupar però que no faciliti un formulari tancat. El projecte es dissenya i es presenta seguint el model de l'entitat assegurant, això sí, que es dóna resposta a les pautes que requereix el finançador.
- Que es presenti en un model mixt. En aquest cas, pot ser que s'hagi d'omplir un formulari tancat, però amb la possibilitat d'adjuntar el projecte desenvolupat en el model propi de l'entitat.

#### Formulari tancat

Aquesta opció dóna poc marge de maniobra, ja que s'ha d'escriure al formulari que es facilita. En aquest cas:

- Juntament amb la convocatòria de subvenció (que estableix les bases per a presentar-s'hi, detalla l'objecte de subvenció, exposa els requeriments, etc.) es faciliten els formularis que cal omplir.
- Al formulari hi ha uns apartats preestablerts i el contingut hi està subjecte.
- L'extensió de cada apartat està delimitada i no es pot sobrepassar.
- S'annexa la documentació requerida (inscripció de l'entitat al registre públic, estatuts, etc.).

Vegeu:

Exemples de guies, models de formularis tancats (cal tenir en compte que és per a projectes de cooperació internacional).

<http://www20.gencat.cat/portal/site/cooperaciocatalana/menuitem.dd34c9fffb3e6ddf28323e10b0c0e1a0/?vgnextoid=a0056ed141177210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=a0056ed141177210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>

Bases de presentació del programa d'ajudes a projectes d'interculturalitat i cohesió social.

[http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/convocatorias/convivenciaentreculturas\\_es.html](http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/convocatorias/convivenciaentreculturas_es.html)

## Model propi

El finançador estableix les pautes i es pot presentar el projecte utilitzant el model propi de l'entitat, però assegurant que es dóna resposta a la informació que se sol·licita:

- El document de referència per a dissenyar el projecte és la convocatòria que ha fet pública l'organisme finançador. Per exemple, en el cas de la Generalitat de Catalunya, es publiquen al DOGC (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya).
- Les entitats privades (entitats financeres, fundacions, etc.) acostumen a publicar les convocatòries als seus webs.
- A la convocatòria es fa referència als apartats del projecte que s'han de desenvolupar.
- Es redacta el projecte prenent com a referència aquests apartats i s'adjunta la documentació requerida.

Vegeu:

Ordre TRE/310/2008, de 13 de juny, per la qual s'aproven les vases reguladores dels ajuts per a la realització d'accions per a l'ocupació amb entitats sense ànim de lucre.

<https://www.gencat.cat/eado/p/imatges/5160/08164152.pdf>

## Model mixt

Finalment, una darrera opció possibilita una mixtura de les dues anteriors. Es presenta el projecte mitjançant un formulari tancat i es complementa la informació amb un document de projecte ampliat.

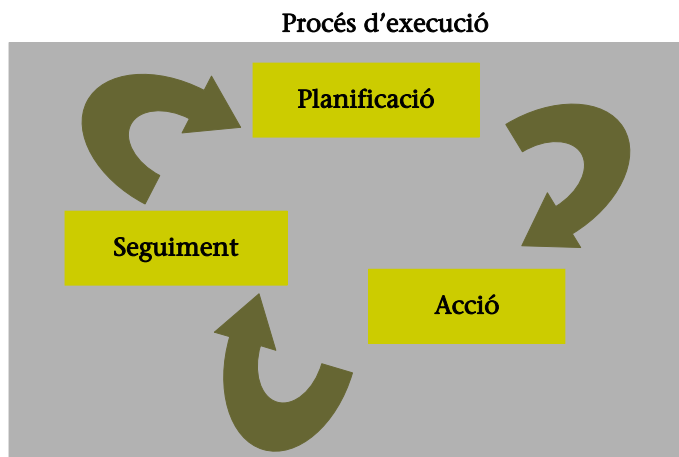
En qualsevol cas, per a poder presentar el projecte, l'entitat ha de complir un seguit de requisits que s'especifiquen en totes les convocatòries.

Finalment, us presentem algunes consideracions bàsiques per al disseny del projecte que es presentarà a la convocatòria:

- Un projecte no és un tractat teòric ni una investigació en profunditat sobre una temàtica. És un exercici pràctic, i per això en la presentació no s'ha de perdre de vista el caràcter operatiu d'aquest.
- El projecte ha de tenir només les pàgines necessàries. Un excés d'informació només aporta desinformació.
- Es presenta només la informació que es requereixi. Si no es demana, per exemple, informació sobre el territori o sobre el sistema de coordinació, no s'ha d'incloure.
- Ha d'estar ben estructurat: amb un índex que reflecteixi els capítols, apartats, punts, etc.
- Cal tenir cura de no saturar el projecte amb dades, gràfics, taules o informes de referència. Només si és estrictament necessari es pot aportar en un annex alguna documentació clau que complementi el projecte.
- S'ha d'utilitzar un llenguatge proper, comprensible i un redactat àgil. La lectura ha de ser fàcil i amena.
- Cal fer una presentació elegant i que faciliti la lectura.

## 4. Fase d'execució

Moment del cicle del projecte en què es duen a terme les intervencions. La lògica de l'execució implica planificació-acció-seguiment, trinomi que està en interacció contínua:



### 4.1. Del disseny del projecte a l'execució

En aquest moment del procés, el projecte ja s'ha presentat als finançadors i s'ha obtingut la resolució. Es poden donar tres situacions:

- Que el projecte no s'aprovi. En aquest cas cal cercar vies de finançament alternatives i tornar a presentar-lo a altres convocatòries.
- Que el projecte s'aprovi sense modificacions. S'atorga el 100% de la subvenció sol·licitada i de les actuacions previstes.
- Que el projecte s'aprovi parcialment. En aquest cas s'atorga una part del pressupost i, conseqüentment, es retallen algunes de les actuacions que s'havien sol·licitat. Si es dóna aquesta darrera opció:
  - Es pot tornar a presentar el projecte a noves convocatòries sol·licitant finançament per a les actuacions que han quedat pendents.
  - En tot cas, és obligatori tornar a planificar el projecte exclouent els aspectes que no s'han aprovat. Es pot disposar de finançament complementari per a dur-les a terme (amb una resolució favorable de les noves convocatòries a les quals s'ha presentat), però s'ha de preveure la possibilitat que no sigui així, i per tant és obligat fer un exercici de replanificació. Per això es revisarà el següent:

- Els objectius del projecte i els resultats esperats
- Les activitats i el calendari
- L'equip del projecte, els recursos i el pressupost

Si la planificació que s'havia fet en la fase de disseny era realista i coherent, ajustar-la a la situació nova serà un exercici ràpid que no ha de tenir gaires dificultats.

Es tracta d'analitzar els canvis que s'han de fer al projecte i la dimensió que tenen. En tot cas les retallades no han d'afectar l'objectiu general del projecte i, per tant, cal assegurar que la disminució de les activitats no n'altera la finalitat. A partir d'aquí es fan els ajustos necessaris per a executar el projecte amb els ingressos disponibles.

Com s'ha vist, l'execució requereix planificació. Tant si el projecte s'ha aprovat del tot o amb ajustos, una bona eina per a la planificació és el pla de treball.

És un instrument de planificació de l'acció que recull els aspectes següents:

- L'objectiu general del projecte
- Els objectius específics
- Les activitats
- El temps
- Els resultats
- Els indicadors i fonts de verificació
- Els professionals implicats.

Té una doble utilitat: planificar el conjunt del projecte i fer-ne el seguiment. Per a projectes d'intervenció directa amb el grup d'incidència es pot treballar amb dos instruments de planificació: el pla de treball d'actuacions dirigides als beneficiaris i la planificació de gestió de l'equip de professionals.

El primer inclou totes les activitats d'intervenció adreçades a la població amb la qual es treballarà (tutories individuals, mòduls de formació, sessions de participació, accions de sensibilització, grups de treball, cursos d'alfabetització, etc.); el segon, totes les activitats, accions i tasques de l'equip de professionals per a la gestió del projecte (accions de coordinació, preparació de les activitats, registre d'informació, accions de selecció d'alumnat, activitats de capacitació, organització de les pràctiques amb empreses, cerca de col·laboracions, etc.). Aquest té un caràcter molt operatiu que facilita la planificació de les funcions i tasques dels professionals del projecte i inclou, com a mínim, una llista de les activitats i tasques que cal fer, el calendari de treball i els professionals implicats en cadascuna.

Reprement el fil del pla de treball, un exemple de model pot ser el següent:

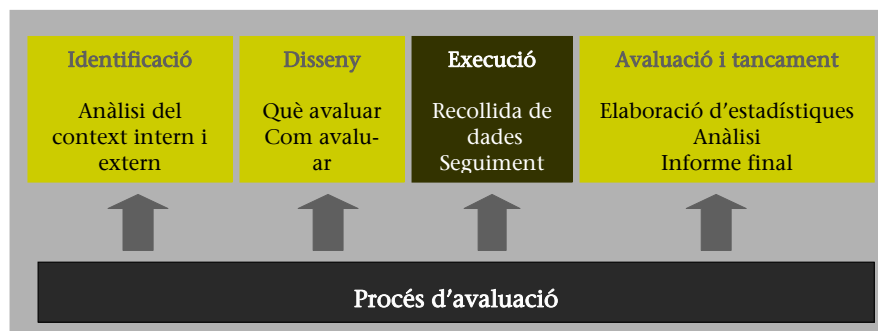
### MODEL DE PLA DE TREBALL

OBJECTIU GENERAL:						
objectius específics	activitats	temps (calendari)	resultats esperats	indicadors	font de verificació	professionals implicats

I un exemple pràctic que recull un dels objectius específics:

OBJECTIU GENERAL:						
Millorar l'ocupabilitat dels joves del barri X, mitjançant el desenvolupament de competències						
objectius específics	activitats	temps (calendari)	resultats esperats	indicadors	font de verificació	professionals implicats
Afavorir el desenvolupament competencial de 20 joves de menys de 25 anys del barri X en l'ocupació de dissenyador de pàgines web	Realització de les accions per a desenvolupar competències tècniques de l'ocupació: <u>Mòdul tècnic de disseny de pàgines web</u> <u>Pràctiques en empreses</u>	Del 10 de febrer al 30 de març  De l'1 al 30 d'abril	Desagregat per sexe:  20 joves participen en el curs de formació ocupacional de tècnic de disseny de pàgines web.  Un 50% d'alumnes (10) són dones.  Un 90% d'alumnes (18) fa les pràctiques en empreses.  Un 80% dels alumnes (16) obté una qualificació final de competències tècniques igual o superior a 3/5.  Un 70% dels alumnes (14) obté el certificat del curs.  Un 50% dels alumnes que obtenen el certificat del curs (7) són dones.	D'eficàcia:  Adequació del curs a la demanda  Participació de dones al curs  Realització de les pràctiques en empreses  Capacitació en competències tècniques  Alumnes certificats  Alumnes (dones) certificades	Matriu de registre d'alumnes del curs	Coordinador del projecte  Tècnic d'orientació laboral  Docent del mòdul tècnic  Tutors de pràctiques

## 4.2. Seguiment del projecte



Amb la planificació inicial definida, es passa a l'acció i se'n fa el seguiment. Segons els resultats que es van obtenint es torna a revisar i a ajustar la planificació, se segueixen desplegant les activitats, se'n fa el seguiment, i així successivament durant tota la fase d'execució.

Abans d'explicar el procés de seguiment durant l'execució, farem un incís en relació amb els problemes principals que es poden donar en aquesta fase (*Gestió de projectes. Manual de consulta*. Barcelona: Diputació de Barcelona ("Manuals de Formació Municipal", 7), 2002). Es poden donar les situacions següents:

- La direcció del projecte retarda les decisions de rutina (l'equip i el projecte se'n ressenten).
- La direcció de l'entitat fa demandes poc realistes (demana que s'acompleixi la planificació sense tenir els recursos necessaris)
- Els professionals no tenen clares les seves funcions.
- Hi ha desacords tècnics entre l'equip del projecte: respecte a les activitats, els objectius, etc.
- No es van obtenint els resultats esperats.
- El projecte ocupa més temps i recursos dels previstos.
- Es retiren recursos del projecte per un canvi de prioritats dins l'entitat.
- S'introdueixen modificacions en la planificació de manera irregular, sense tenir en compte les conseqüències.
- S'interfereix en les funcions del coordinador.
- Hi ha un nombre excessiu de formularis, registres, informes, etc. que resten temps a l'execució de l'activitat.
- No s'ha fet una selecció del personal prou ajustada a les necessitats.

La majoria d'aquests problemes se solucionen amb una bona planificació, comunicació i organització. Ara bé, l'objectiu, més que no pas solucionar-los, ha de ser preveure'ls i actuar abans que apareguin.

Sobre què s'ha d'avaluar durant la fase d'execució, s'ha vist que en la majoria dels projectes d'intervenció s'avaluen els resultats, el procés i l'impacte; i per



a fer-ne el seguiment es disposa d'un seguit d'instruments que s'han explicat anteriorment: el pla de treball, el cronograma (o diagrama de Gantt) i el pressupost. En aquest moment del cicle es tracta de disposar dels instruments per a fer-ne el seguiment.

→ **Seguiment del cronograma** (o diagrama de Gantt)

A l'apartat 3.1.6., "Calendari", s'ha exposat detalladament l'ús del cronograma. Només com a recordatori: és un instrument que permet planificar les activitats i representar-les en forma de barres establint els temps de durada (i els moments d'inici i fi). Després es fa el seguiment incloent les barres que representen l'execució real. D'aquesta manera es poden comparar els temps previstos i els temps reals d'execució i obtenir una fotografia clara de l'evolució del projecte. Pot formar part dels instruments de seguiment del pla de treball

→ **Seguiment del pla de treball**

Partint del model del pla de treball es dissenya el de seguiment. Ha de permetre registrar l'evolució del pla de partida, i per això ha de recollir: el registre de les activitats, l'assoliment progressiu dels resultats, la desviació (si és el cas) i un apartat per a observacions. Un model possible és el següent:

MODEL D'INFORME DE SEGUIMENT DEL PLA DE TREBALL

ACTIVITATS	RESULTATS ESPERATS	RESULTATS OBTINGUTS	DESVIACIÓ	OBSERVACIONS
Activitat 1				
Activitat 2				
Activitat 3				
Activitat 4				

I un exemple:

ACTIVITATS	RESULTATS ESPERATS	RESULTATS OBTINGUTS	DESVIACIÓ	OBSERVACIONS
Realització de les accions per a desenvolupar competències tècniques de l'ocupació:  <b>Mòdul tècnic de disseny de pàgines web</b>  <b>Pràctiques en empreses</b>	20 joves participen en el curs de formació ocupacional de tècnic de disseny de pàgines web.	<b>20 alumnes</b>		El curs s'ha omplert, la qual cosa fa pensar que s'adequa als interessos i motivacions laborals dels joves del barri.  S'han superat les previsions en tots els resultats (per a properes edicions, potser caldria valorar la possibilitat d'incrementar els resultats esperats). S'hauria de parlar a la reunió final de coordinació.  Els resultats que fan referència a la participació de dones al curs també s'han superat (es constata l'interès que tenen per les noves tecnologies).  La valoració és positiva.
	Un 50% d'alumnes (10) són dones.	<b>11 són dones</b>	1 alumna més de les previstes	
	Un 90% d'alumnes (18) fa les pràctiques en empreses.	<b>19 fan pràctiques (95%)</b>	1 alumne més dels previstos	
	Un 80% dels alumnes (16) obté una qualificació final de competències tècniques igual o superior a 3/5.	<b>18 obtenen qualificació superior a 3 (90%)</b>	2 alumnes més dels previstos	
	Un 70% dels alumnes (14) obté el certificat del curs.	<b>18 obtenen el certificat (90%)</b>	4 alumnes més dels previstos	
	Un 50% dels alumnes que obtenen el certificat del curs (7) són dones.	<b>Del total d'alumnes certificats, 10 són dones (56%)</b>	3 alumnes més de les previstes	
(.....)				

Cada mes s'actualitza l'informe de seguiment del pla de treball per a valorar l'assoliment intermedi dels objectius i resultats tenint en compte la planificació inicial. Per a valorar l'execució de les activitats es té en compte, també, l'evolució del cronograma.

#### → Seguiment del pressupost

Com en el pla de treball, cal plantejar un model per al seguiment del pressupost presentat en la fase de disseny. En aquest cas es tracta de fer el seguiment de cada partida pressupostada, per tal d'anar controlant la despesa i assegurar que es gasta segons el previst.

En aquest control hi té un paper important el departament o el responsable de finances de l'entitat, ja que normalment és des d'on es gestionen els pressupostos dels projectes. Ara bé, l'equip (o el coordinador) del projecte en fa el seguiment operatiu per a poder prendre decisions i organitzar les activitats previstes. Un exemple de model de seguiment del pressupost:

### MODEL DE INFORME DE SEGUIMENT DEL PRESSUPOST

MES:

	pressupostat	executat	disponible
<b>COSTOS DIRECTES</b>			
Personal			
Materials			
Subcontractacions			
Equips i infraestructures			
Beques/ajudes			
Dietes/viatges			
Imprevistos			
<b>Total costos directes</b>			
<b>COSTOS INDIRECTES</b>			
Personal			
Funcionament			
Altres			
<b>Total costos indirectes</b>			
<b>TOTAL PRESSUPOST</b>			

I un exemple:

<b>MES: ABRIL</b>			
	<b>pressupostat</b>	<b>executat</b>	<b>disponible</b>
<b>COSTOS DIRECTES</b>			
<u>Personal</u>	<b>72.510</b> □	<b>24.554</b> □	<b>47.956</b> □
Coordinadora	21.100 □	8.440 □	12.660 □
2 tècnics de salut	32.250 □	8.400 □	23.850 □
1 medidora	16.160 □	6.464 □	9.696 □
2 docents (100 h)	3.000 □	1.250 □	1.750 □
<u>Materials</u>	<b>8.650</b> □	<b>2.412</b> □	<b>6.238</b> □
Material fungible	1.400 □	332 □	1.068 □
Material didàctic	2.750 □	750 □	2.000 □
Material d'oficina	500 □	120 □	380 □
Manuais i dossiers	3.100 □	1.100 □	2.000 □
Fotocòpies	300 □	110 □	190 □
Díptics jornades	600 □	0 □	600 □
<u>Subcontractacions</u>	<b>4.250</b> □	<b>750</b> □	<b>3.500</b> □
Jornades (empresa organitzadora)	3.500 □	0 □	3.500 □
Assegurances	750 □	750 □	0 □
<u>Equips i infraestructures</u>	<b>1.400</b> □	<b>120</b> □	<b>1.280</b> □
Amortitzacions	300 □	120 □	180 □
Lloguer locals jornada	1.100 □	0 □	1.100 □
<u>Beques/ajudes</u>			
<u>Dietes/viatges</u>			
<u>Imprevistos</u>			
<b>Total costos directes</b>	<b>86.810</b> □	<b>27.836</b> □	<b>58.974</b> □
<b>COSTOS INDIRECTES</b>			
<u>Personal</u>	<b>2.200</b> □	<b>880</b> □	<b>1.320</b> □
Directora (5% jornada laboral)	1.400 □	560 □	840 □
Administrativa (5% jornada)	800 □	320 □	480 □
<u>Funcionament</u>			
<u>Altres</u>			
<b>Total costos indirectes</b>	<b>2.200</b> □	<b>880</b> □	<b>1.320</b> □
<b>TOTAL PRESSUPOST</b>	<b>89.010</b> □	<b>28.716</b> □	<b>60.294</b> □

Cada mes es fa el seguiment del pressupost per a controlar la despesa tenint en compte la durada total del projecte i la previsió inicial. Aquesta temporalitat pot variar segons la durada total del projecte (pot ser quinzenal si la durada del projecte és, per exemple de tres o quatre mesos). En tot cas, encara que el projecte superi l'any, és recomanable fer un seguiment mensual (tant del pressupost com del pla de treball); si es deixa passar més temps, en el cas que hi hagi desviacions importants, el marge de maniobra per a corregir-les disminueix.

#### → Instruments de segon nivell per al seguiment (del pla de treball)

Nodrir l'informe de seguiment del pla de treball requereix instruments de registre de segon nivell (fonts de verificació). Per a fer el seguiment del pressupost, qui registra la informació és el departament de finances; en el cas del cronograma, l'instrument de registre pot ser el mateix diagrama, però amb algunes incorporacions; i pel que fa al pla de treball cal disposar d'instruments que continguin la informació per al seguiment. A tall d'exemple, alguns poden ser els següents:

##### ■ Matrius de registre de dades

Per al seguiment del pla de treball s'han d'anar registrant dades referents a l'evolució del procés i dels resultats. La primera pregunta que cal fer-se és les dades que calen per a fer el seguiment dels resultats esperats.

**És important registrar, només, les dades que realment aporten la informació necessària per a avaluar.** S'ha d'anar amb cura de no generar un excés de registres amb informació que després no es pot analitzar o que realment no és necessària. Per a això cal haver definit i seleccionat, només, els indicadors pertinents.

La matriu de registre de dades és una taula de doble entrada: en un eix hi ha les variables d'anàlisi (edat, ocupació, nombre d'hores, puntuació, etc.) i, a l'altre, els camps (nom dels alumnes, enunciat de les activitats, enunciat dels ítems d'una avaluació, etc.). Les matrius de dades permeten treballar de manera ordenada i estructurada, i eviten haver de recórrer constantment a un gran nombre de documents per a obtenir la informació requerida.

En el cas d'un projecte d'intervenció es pot treballar amb tres matrius de dades. Seguint amb l'exemple exposat:

□ **Matriu de participants**

Es registren les dades necessàries referents al grup d'incidència i a la seva participació al curs: les que calen per a obtenir els resultats dels indicadors plantejats.

	Nom i cognoms	Dona/home	Pràctiques	Qualificació (= o sup. 3)	Certificat
1	Aaaaa	H	1	1	1
2	Bbbbb	D	1	1	1
3	Ccccc	D	1	1	1
4	Ddddd	H	1	1	1
5	Eeeee	H	1	1	1
6	Fffff	H	1	1	1
7	Ggggg	D	1	1	1
8	Hhhhh	D	1	1	1
9	Iiiii	H			
10	Jjjjj	D	1	1	1
11	Kkkkk	H	1	1	1
12	Lllll	D	1		
13	Mmmmm	H	1	1	1
14	Nnnnn	H	1	1	1
15	Ooooo	D	1	1	1
16	Ppppp	D	1	1	1
17	Qqqqq	D	1	1	1
18	Rrrrr	H	1	1	1
19	Sssss	D	1	1	1
20	Ttttt	D	1	1	1
		<b>19</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
		D:11   H:9			D:10   H:8

Indicadors	Fórmula	Resultats esperats	Resultats obtinguts
Adequació del curs a la demanda	Nre. alumnes	20 joves participen al curs de formació ocupacional de tècnic en disseny de pàgines web	20 alumnes
Participació de dones al curs	Total dones / Total alumnes x 100	Un 50% d'alumnes (10) són dones	11 alumnes són dones (55%)
Realització de les pràctiques en empreses	Total alumnes que fan pràctiques / Total alumnes x 100	Un 90 % d'alumnes (18) fa les pràctiques en empreses	19 fan pràctiques (95%)
Capacitació en competències tècniques	Total alumnes amb qualificació = o > 3 / Total alumnes x 100	Un 80% dels alumnes (16) obté una qualificació final de competències tècniques igual o superior a 3/5	18 obtenen qualificació superior a 3 (90%)
Alumnes certificats	Total alumnes certificats / Total alumnes x 100	Un 70% dels alumnes (14) obté el certificat del curs	18 obtenen el certificat (90%)
Alumnes (dones) certificades	Total dones certificades / Total certificats x 100	Un 50% dels alumnes que obtenen el certificat del curs (7) són dones	Del total d'alumnes certificats, 10 són dones (56%)

Durant el procés es tracta d'omplir totes les dades a mesura que es van obtenint, de manera que es pugui fer un seguiment de l'assoliment dels resultats previstos.

És recomanable que les matrius de registre de dades es dissenyin en fulls de càlcul, de manera que els sumatoris, càlcul de percentatges, mitjanes, etc. s'obtinguin de manera automàtica en introduir les dades. Una mateixa matriu pot contenir diferents pàgines que s'interrelacionin. D'aquesta manera també s'evita l'ús d'un gran nombre d'instruments de segon nivell per al seguiment del pla de treball.

En aquest projecte seria interessant, a més de les dades exemplificades, recollir-ne sobre les característiques dels alumnes (edat, formació, persones a càrrec, objectiu laboral, etc.), l'assistència, etc.

#### □ Matriu d'activitats

Se segueix el mateix procediment, però en aquest cas en relació amb l'acompliment de les activitats programades.

ACTIVITATS	NOMBRE	HORES
Mòdul tècnic de disseny de pàgines web	1	200
Procés de pràctiques en empreses	1	100
Mòdul d'habilitats socials	1	40
Mòdul de salut laboral	1	10
Mòdul de tècniques de recerca de feina	1	12
Seminari: noves tecnologies	2	12
	<b>7</b>	<b>374</b>

	G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>FASE 1. PREPARACIÓ DEL CURS</b>													
Activitat A (.....)													
Activitat B (.....)													
Activitat C (.....)													
Activitat D (.....)													
<b>FASE 2. EXECUCIÓ DEL CURS: TÈCNIC DE DISSENY DE PÀGINES WEB</b>													
MÒDUL TÈCNIC DE DISSENY DE PÀGINES WEB (1)					100h	100h							200h
Execució real					100h	100h							200h
PROCÉS DE PRÀCTIQUES EN EM-PRESES (1)							100h						100h
Execució real							100h						100h
MÒDUL D'HABILITATS SOCIALS (1)								40h					40h
Execució real								40h					40h
MÒDUL DE SALUT LABORAL (1)								10h					10h
Execució real								10h					10h
MÒDUL DE TÈCNiques DE RE-CERCA DE FEINA (1)								12h					12h
Execució real								12h					12h
SEMINARI: NOVES TECNOLOGIES (2)								12h					12h
Execució real					6h	6h							12h
<b>FASE 3. INSERCIÓ LABORAL</b>													
Activitat M (.....)													
Activitat N (.....)													





Indicadors	Fórmula	Resultats esperats	Resultats obtinguts
Satisfacció dels alumnes	Mitjana dels resultats del qüestionari de satisfacció $\square \text{ resultats} / \text{nre. qüestionaris}$		

Si es complementa l'avaluació quantitativa amb informació qualitativa, s'ha de registrar de manera literal, de manera que no es modifiqui ni el contingut ni la intenció.

- Altres matrius de registre de dades

Aquí s'han destacat algunes matrius de dades, però segons la tipologia del projecte, dels objectius i resultats esperats, de les actuacions que cal fer, etc. se'n poden necessitar d'altres. En tot cas, cal acotar-ne el nombre per tal de no duplicar dades, registrar informació innecessària o acumular dades que després no es poden analitzar per manca de mecanismes d'interpretació.

Algunes poden ser de registre de dades de la gestió del projecte (reunions, coordinació amb agents externs, hores dels professionals, accions de preparació/avaluació d'activitats, etc.). Aquest tipus de matrius sobretot tenen utilitat per al seguiment de la planificació.

- Actes de reunions de l'equip del projecte

Una altra font de verificació són les actes de reunions, sempre que el contingut sigui el seguiment del pla de treball. Per a formalitzar-lo i poder utilitzar la informació és necessari registrar alguns aspectes clau que nodreixin l'informe de seguiment del pla (tant quantitativament com qualitativament). Un model d'acta de reunions pot ser:

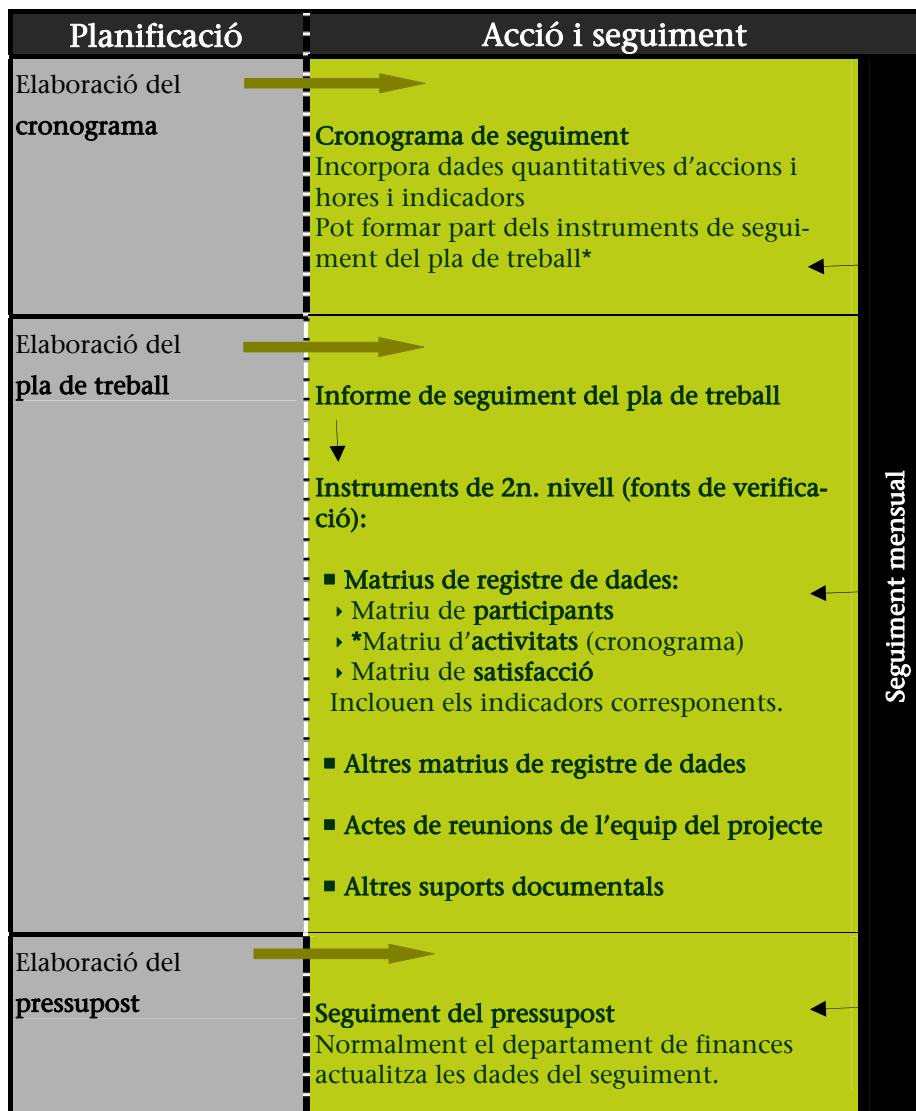
Reunió d'equip de projecte	
Projecte:..... Data:..... Assistents:.....	
<b>Ordre del dia</b>	
1.	
2.	
3.	
4.	
<b>Aspectes tractats. Desenvolupament</b>	
<b>Acords/conclusions</b>	
→	
→	
→	
→	
→	
<b>Data propera reunió</b>	

■ Altres suports documentals

Finalment, es pot disposar d'altres fonts de verificació que es generen en el procés d'execució:

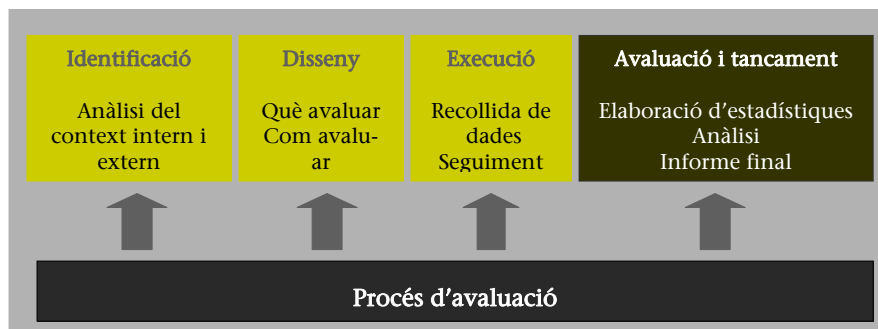
- Expedients o historials dels participants
- Avaluacions qualitatives
- Materials tècnics o didàctics, etc.

Tornant al principi d'aquest punt, l'execució del projecte és, com s'ha vist, un exercici de planificació, d'acció i de seguiment continu i cíclic. Disposar d'una planificació inicial acurada facilita l'execució, com també fer un plantejament clar, senzill i lògic dels mecanismes de seguiment:



## 5. Fase d'avaluació (i tancament)

La fase d'avaluació és el moment final del projecte, en què es valora l'assoliment dels objectius i l'impacte que ha tingut en el grup d'incidència i en el territori. Tot i que és una fase del projecte, també és present de manera transversal en tot el cicle.



### 5.1. Apunts sobre l'avaluació

L'avaluació entesa com un procés continu és un espai de reflexió i d'anàlisi dels objectius, de les activitats i dels resultats.

Segons Rosselló (2004, pàg. 189) "l'avaluació és un procés sistemàtic mitjançant el qual s'obté la informació necessària sobre els resultats, previstos o no, i el funcionament d'un projecte per a saber en quina mesura s'assoleixen els objectius i es desenvolupa la producció, i així poder prendre les decisions oportunes per a reconduir el projecte mitjançant la modificació de qualsevol dels seus aspectes".

Avaluar un projecte requereix una visió panoràmica del cicle i haver definit i executat què i com s'avalua.

#### → Objectius del procés d'avaluació

La implementació de l'avaluació durant tot el cicle del projecte té objectius diferents que es complementen i retroalimenten:

→ **Conèixer i prendre decisions a partir de l'anàlisi del context intern i extern.** Abans de dissenyar un projecte cal una identificació del territori en què es vol actuar, dels beneficiaris que es vol atendre, de la problemàtica que es vol millorar (o resoldre) i de l'entitat executora del projecte. Aquesta diagnosi té un caràcter avaluatiu (fase d'identificació).

- **Identificar, sistematitzar i prioritzar les variables** que permeten fer el seguiment dels objectius i resultats (què i es vol observar), **definir el mètode i el procés d'avaluació** (com es vol observar), i construir els **indicadors** (fase de disseny).
- **Fer el seguiment dels objectius, de les activitats i dels resultats** (es pot valorar l'eficàcia, l'impacte, la idoneïtat, etc.) utilitzant els indicadors d'avaluació dissenyats. És una avaluació continuada de caràcter quantitatiu i qualitatiu (fase d'execució).
- **Obtenir informació del funcionament del projecte.** S'extreu informació de l'acompliment de les activitats mitjançant el seguiment del cronograma, de l'acompliment del pressupost, del funcionament de l'equip, etc. Té un caràcter operatiu i s'observa si tot està funcionant segons el previst. També és una avaluació continuada, quantitativa i qualitativa (fase d'execució)
- **Valorar l'acompliment final del projecte.** S'analitza i es valora si s'han assolit els objectius plantejats, si s'han realitzat les activitats segons el cronograma, si l'equip ha acomplert les seves funcions, si el pressupost ha estat suficient, si els beneficiaris han participat segons el previst, etc. És l'avaluació final, es presenten les dades quantitatives acompanyades de la valoració qualitativa (fase d'avaluació i tancament).
- **Definir les propostes de millora** a partir de les valoracions. La utilitat final de l'avaluació és la presentació de recomanacions que caldria incorporar en properes edicions del projecte. La finalitat és incrementar l'èxit del projecte (fase d'avaluació i tancament).

#### → Tipus d'avaluació

Tenint en compte que l'avaluació no és només una fase sinó un procés i que es poden analitzar els resultats, el procés mateix o l'impacte, pot ser de dos tipus:

##### **Avaluació continuada**

Es fa durant totes les fases del projecte i permet detectar desviacions en les activitats, problemes de funcionament, incidències, desajustos, etc. Es tracta, doncs, de fer el seguiment del projecte per a obtenir informació de l'avanç i per a preveure i/o resoldre possibles desviacions.

##### **Avaluació final**

Permet conèixer en quina mesura s'han assolit els objectius plantejats (específics i general). També es detecta si les diferents fases del cicle del projecte han estat ben plantejades i executades. Aquesta avaluació es presenta en forma de memòria o informe final.

## → Criteris d'avaluació

Ja s'ha explicat que l'avaluació es pot basar en criteris diferents: esforç, eficiència, eficàcia, impacte, sostenibilitat, satisfacció, etc. I que cal optar pels que aporten informació clau per a avaluar el projecte. Un cop seleccionats, es dissenyen els indicadors. Un recordatori: incorporar la perspectiva de gènere als projectes requereix dissenyar indicadors desagregats per sexe i/o d'indicadors específics per a analitzar la promoció de la igualtat entre homes i dones.

Vegeu:

**C. Carrasco** (2006).

*Estadístiques sota sospita.*

*Proposta de nous indicadors*

*des de l'experiència*

*femenina*. Barcelona: Institut

Català de les Dones

("Eines").

[http://www20.gencat.cat/docs/icdones/Documents%20web%20antiga/Arxius/pub\\_eines7.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/icdones/Documents%20web%20antiga/Arxius/pub_eines7.pdf)

Els indicadors, doncs, poden ser dels tipus següents:

- **D'eficàcia:** permeten conèixer el grau d'assoliment dels objectius marcats.
- **D'eficiència:** mostren el cost que ha suposat assolir els objectius, aconseguir els objectius en el temps previst i amb els recursos disponibles.
- **D'esforç:** indiquen què costa dur a terme el projecte, expressat en clau de temps i de diners.
- **D'impacte:** mostren els efectes que ha generat el projecte més enllà de l'assoliment dels objectius. Ha de recollir els efectes positius i negatius (si n'hi ha hagut) tant en la població directa com en la indirecta a mitjà i llarg termini. Per això, l'impacte final es pot obtenir un temps després que el projecte hagi finalitzat.
- **De sostenibilitat:** indiquen la possibilitat de mantenir algunes accions un cop finalitzat el finançament extern; és la capacitat que té el projecte de sostenir-se pel seu compte.
- **De satisfacció:** mostren el grau de complaença dels beneficiaris en relació amb el projecte. També poden valorar la satisfacció altres agents participants: l'equip, les entitats col·laboradores, etc.
- **De cobertura:** permeten saber en quina mesura s'ha atès la quantitat de població prevista o fins a quin punt s'ha abraçat el territori previst.
- **Del grup d'incidència:** mostren informació rellevant per a conèixer millor el grup d'incidència i permeten comprovar si els beneficiaris reals tenen les característiques que s'havien previst.
- **De gènere:** indiquen els canvis socials en termes de relacions de gènere. Mostren la situació relativa d'homes i dones i els canvis produïts entre aquests en un temps determinat.

## → Qui avalua

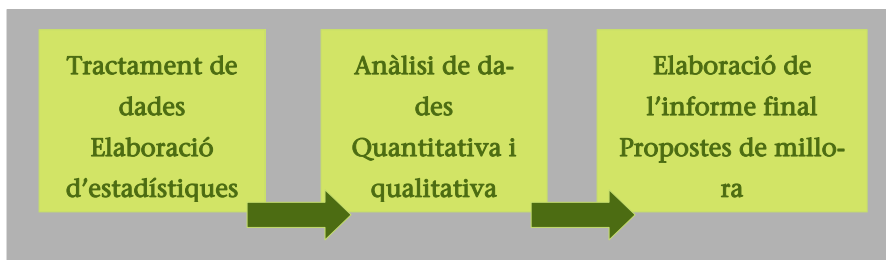
El procés d'avaluació el planteja, el lidera i l'executa l'equip del projecte. Ara bé, en l'avaluació en si hi poden participar els actors següents:

- **Beneficiaris.** Com a grup destinatari, participen en aquest procés avaluant diferents aspectes del projecte. Aporten la visió de la població beneficiària, i complementen la valoració dels professionals.
- **Agents externs.** Es pot contractar una consultora o assessoria per a la valoració del projecte (opcional), la qual aporta una visió externa i neutral que contribueix a complementar la valoració interna de l'equip del projecte i la dels beneficiaris.
- **Equip del projecte.** El formen els responsables de dissenyar el procés d'avaluació, de fer el seguiment del projecte i de liderar l'avaluació final.

## 5.2. Avaluació final

Durant la fase de disseny s'ha concretat què i com s'avalua, en la d'execució s'han anat recollint les dades i se n'ha fet un seguiment, i en la fase d'avaluació toca fer la valoració final.

Per a això s'estableix un procediment de treball que s'inicia amb el tractament de les dades obtingudes en la fase d'execució, segueix amb l'anàlisi d'aquestes i finalitza amb l'elaboració de l'informe final.



### → Tractament de dades

En la fase de disseny s'han establert i construït els indicadors d'avaluació del projecte. Durant la fase d'execució s'han dissenyat els informes i les matrius de dades, i s'ha registrat la informació quantitativa necessària per a obtenir els resultats d'aquests indicadors.

### → Recopilació de les dades (resultats)

En aquest moment del procés es buida i s'ordena tota aquesta informació, és a dir, es recuperen els resultats obtinguts i registrats en els darrers informes de seguiment del projecte (del pla de treball, del cronograma, del pressupost) i en els instruments de segon nivell (matriu de participants, d'activitats, de satisfacció i d'altres dades, actes i altres suports documentals). Al final, es tracta de disposar de tots els registres que aporten informació per a l'avaluació final. Si s'ha fet un ús racional dels indicadors, dels informes i

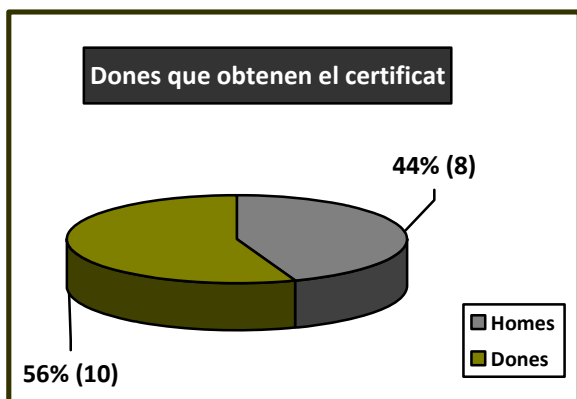
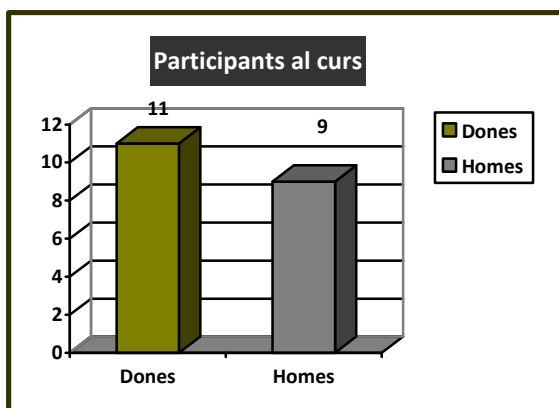


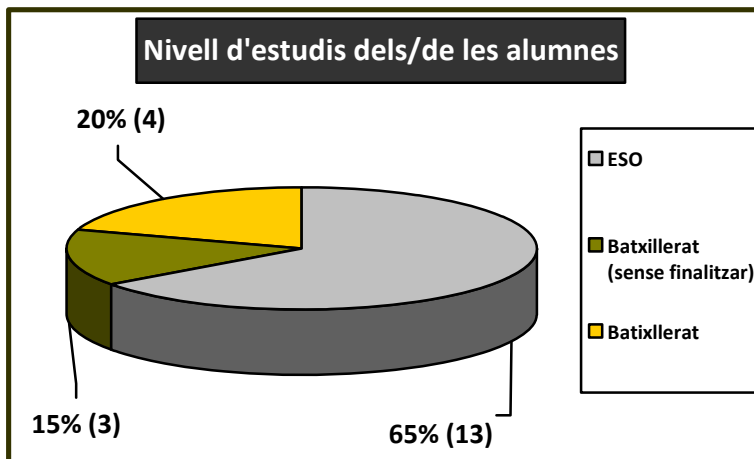
dels instruments de segon nivell (fonts de verificació), la recopilació dels resultats és senzilla. El problema apareix només si s'ha abusat dels indicadors i s'ha generat un nombre d'informes i fonts de verificació exagerat i dispers.

Durant el registre, la informació quantitativa s'ha anat bolcant automàticament als indicadors, de manera que per a assegurar que s'han recollit totes les fonts, es recomana disposar d'una llista de control d'indicadors del projecte per a verificar-ho. També es recopila la informació qualitativa per a complementar la valoració del projecte.

### → Elaboració d'estadístiques

Un cop tota la informació és sobre la taula, ja es pot processar. Una de les maneres de presentar els resultats és amb gràfics o taules. D'aquesta manera es visualitza clarament un conjunt de dades i se'n facilita la comprensió. Un exemple:

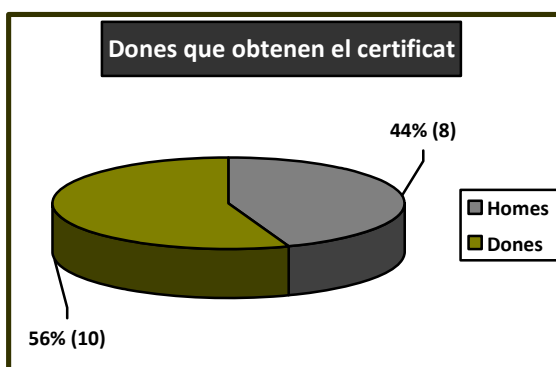
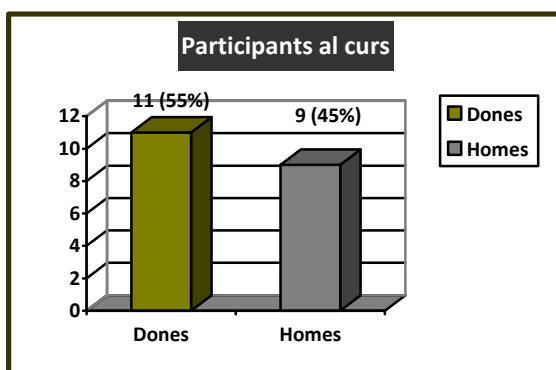




Per tant, es tracta d'anar recopilant els resultats obtinguts i de processar-los utilitzant el format més adequat. No cal presentar-los tots en forma de gràfic o de taula si ja es disposa d'instruments de recollida clars i sistematitzats (cronograma, informe del pla de treball, etc.), només els que requereixen aquesta fórmula per tal que els puguem visualitzar bé. Al final, el que cal assegurar és que es presenten els resultats obtinguts de tots els indicadors dissenyats utilitzant una fórmula o altra.

#### → Anàlisi de dades (resultats)

El segon pas és analitzar els resultats concrets que es produeixen. De vegades els documents d'avaluació es presenten, només, com una mostra de dades, taules, gràfics, i estadístiques diverses que no s'acompanyen d'una anàlisi qualitativa. Les dades que es presenten s'han d'interpretar i valorar.



El percentatge d'alumnes (dones) que obtenen el certificat supera el resultat esperat (50%). Ara bé, el nombre de dones inscrites també ha superat la previsió (que era del 50%: 10 dones). Les dones cada cop mostren més interès per les ocupacions relacionades amb les noves tecnologies i la comunicació multimèdia.

En aquest sentit, el curs ha estat molt ben acollit pel jovent del barri, i la participació de dones ha estat especialment rellevant. La demanda per a participar en el curs també ha estat molt elevada, amb una alta presència de candidates.

Això fa pensar que l'aposta per aquesta ocupació (disseny de pàgines web) ha estat adequada. Respon a les necessitats i interessos del jovent del barri.

Els professionals que interpreten les dades estan fent valoracions que òbviament tenen un component subjectiu. De fet, l'avaluació sempre és un procés interpretatiu; per tant, els professionals que valoren estan plantejant hipòtesis fonamentades en els resultats que interpreten.

El procés de valoració encara no es dona per tancat. Sempre que sigui possible es recomana presentar l'anàlisi que s'ha fet a altres agents implicats en el projecte (directament o indirectament) per tal de contrastar-lo i d'introduir les aportacions que puguin fer: professionals de l'entitat que han participat parcialment en el projecte (direcció, responsables d'altres departaments, etc.), entitats vinculades al projecte, representants d'entitats del territori, beneficiaris, etc.

#### → **Elaboració de l'informe final**

El darrer pas de la fase d'avaluació és l'elaboració i presentació de l'informe final. Després de recopilar les dades, d'elaborar les estadístiques, d'analitzar els resultats i de contrastar les hipòtesis ja es pot redactar l'informe final (incorporant la varietat d'interpretacions, encara que puguin tenir algun grau de discrepància).

Aquest document ha de tenir tres parts:

#### → **Resum del projecte (recordatori)**

La primera part de la memòria final és un recordatori breu dels punts més importants del projecte. No es tracta de replicar el disseny que ja es va presentar en el seu moment, sinó de contextualitzar la memòria. El finançador ja disposa de tota la informació del projecte, per tant, es tracta d'introduir la memòria amb una descripció breu dels aspectes clau:

- Descripció del projecte (breu). A quina població i territori s'ha adreçat el projecte.
- Quin són els objectius (general i específics).
- Quina intervenció s'ha fet (enunciat de les activitats).
- Aspectes més rellevants que s'han modificat (si és el cas) en relació amb el projecte presentat.

#### → **Presentació dels resultats**

Es relacionen els resultats obtinguts presentant el següent:

- El darrer informe de seguiment del pla de treball, que formalment, es presenta com l'informe de tancament. Ha d'incloure els objectius específics, activitats, resultats previstos, resultats obtinguts, grau d'assoliment, els indicadors vinculats i la valoració qualitativa.
- Els gràfics i taules complementaris acompanyats de la valoració qualitativa.

La presentació ha de ser clara i ha de seguir un ordre i una estructura. Com ja s'ha dit, cal tenir cura de no saturar el document amb un excés d'estadístiques que no aportin dades rellevants. L'informe o memòria final s'ha de presentar als finançadors i qualsevol persona que el vulgui consultar ho ha de poder fer; per això cal que sigui entenedor i fàcil de llegir.

#### → Presentació de les propostes de millora

La interpretació dels resultats s'ha de fer des d'una perspectiva que permeti plantejar millores al projecte. Tot i que, per defecte, no s'han de cercar mancances, problemes, dificultats, etc. on no n'hi ha hagut (allò que s'ha fet bé, s'ha fet bé, sense més) tampoc s'ha de ser excessivament condescendent, ja que, al final, es vol detectar què es pot millorar per a properes rèpliques del projecte, si es valora que és adequat continuar-lo.

Igual que en el cas del disseny del projecte, per a la presentació de la memòria o informe final pot passar el següent:

- El finançador facilita un formulari tancat. En aquest cas, s'han de seguir les pautes preestablertes i omplir els apartats amb la informació corresponent.
- No es facilita formulari, i per tant es pot presentar seguint el model propi de l'entitat.

Si és així, un model possible d'informe o memòria final és el següent:

Resum del projecte
<b>▲ Descripció</b>
<i>Breu recordatori de la justificació, beneficaries i territori</i>
<b>▲ Objectius</b>
<input type="checkbox"/> Objectiu(s) general(s) <input type="checkbox"/> Objectius específics
<b>▲ Intervenció</b>
Llista de les fases i activitats (enunciats)
<b>▲ Canvis o modificacions</b>
Si és el cas, breu explicació de les modificacions respecte al projecte presentat. Què s'ha canviat i per què.

<b>Presentació dels resultats</b>				
<b>▲ Informe de tancament del pla de treball</b>				
<b>Objectiu específic (1):</b> .....				
<b>Activitats</b>	<b>Resultats esperats</b>	<b>Resultats obtinguts</b>	<b>Grau d'assoliment</b>	<b>Indicadors de referència</b>
Llista de les d'activitats o accions que s'han dut a terme per a assolir l'objectiu	Resultats que s'esperava aconseguir	Resultats que s'han obtingut	Percentatge d'assoliment dels objectius esperats	Enunciat dels indicadors que s'havien dissenyat per al seguiment i avaluació dels resultats
<b>Valoració de l'assoliment de l'objectiu:</b>				
<b>Objectiu específic (2):</b> .....				
<b>Activitats</b>	<b>Resultats esperats</b>	<b>Resultats obtinguts</b>	<b>Grau d'assoliment</b>	<b>Indicadors de referència</b>
Llista de les d'activitats o accions que s'han dut a terme per a assolir l'objectiu	Resultats que s'esperava aconseguir	Resultats que s'han obtingut	Percentatge d'assoliment dels objectius esperats	Enunciat dels indicadors que s'havien dissenyat per al seguiment i avaluació dels resultats
<b>Valoració de l'assoliment de l'objectiu:</b>				
<b>Objectiu específic (3):</b> .....				
<b>Activitats</b>	<b>Resultats esperats</b>	<b>Resultats obtinguts</b>	<b>Grau d'assoliment</b>	<b>Indicadors de referència</b>
Llista de les d'activitats o accions que s'han dut a terme per a assolir l'objectiu	Resultats que s'esperava aconseguir	Resultats que s'han obtingut	Percentatge d'assoliment dels objectius esperats	Enunciat dels indicadors que s'havien dissenyat per al seguiment i avaluació dels resultats
<b>Valoració de l'assoliment de l'objectiu:</b>				
<b>▲ Informe de tancament del cronograma</b>				
Es presenta el darrer cronograma actualitzat, amb les dades quantitatives (si és el cas) de les hores de les activitats realitzades, l'indicador de referència (acompliment de les activitats) i els resultats obtinguts.				
<b>▲ Gràfics i taules complementàries</b>				
Gràfic/taula complementària		Valoració de les dades		
Gràfic/taula complementària		Valoració de les dades		
Gràfic/taula complementària		Valoració de les dades		
Gràfic/taula complementària		Valoració de les dades		
Gràfic/taula complementària		Valoració de les dades		

<b>▲ Altres</b>
Informació rellevant (recollida en altres fonts com les actes de reunions, fons documental, etc.) que no quedi reflectida en el pla de treball, en el cronograma o en els gràfics. Aquí es pot incloure informació rellevant per al finançador sobre el funcionament del projecte (equip, relació amb entitats del territori, nivell de participació dels agents implicats, etc.).
<b>▲ Valoració final</b>
Breu explicació de la valoració global del projecte. No es tracta de tornar a replicar dades o valoracions concretes en relació amb cada objectiu, sinó de presentar una avaluació general.
<b>Propostes de millora</b>
<b>▲ Propostes de millora</b>
Llista de les propostes de canvi (què i per a què)

A tall de conclusió, la fase d'avaluació i tancament finalitza amb l'elaboració i entrega de l'informe final. Aquest document és el que es pren de referència per a noves edicions del projecte. Per tant, si es torna a fer ja no cal fer un treball tan exhaustiu en la fase d'identificació o diagnosi. Només cal revisar i actualitzar la informació susceptible d'haver patit canvis i s'han d'incloure les recomanacions de millora que s'han detectat. A partir d'aquí ja es pot formular i dissenyar el projecte nou.

## Resum

Gestionar un projecte de principi a fi implica passar per fases diferents: identificació, disseny, execució, avaluació i planificació (aquesta darrera de manera transversal).

La fase d'identificació o diagnosi és prèvia a la formulació i disseny del projecte, i la finalitat és obtenir un bon coneixement de la realitat en què es vol actuar i del problema en què es vol incidir. Per a això es detecten les necessitats del territori i/o població, s'estableixen les prioritats, es delimita el problema, s'analitzen les causes i efectes d'aquest, es visualitzen els objectius que permetran la millora; i s'analitza, també, el context intern de l'entitat en relació amb el projecte.

En la fase de disseny es formula el projecte identificant tots els elements que el conformen. Finalment, es redacta d'acord amb els requeriments del client finançador. En la formulació i disseny del projecte es desenvolupa la justificació, el grup d'incidència i el territori, els objectius, els resultats esperats, la metodologia i activitats, el calendari, l'equip de professionals i el sistema de coordinació, l'avaluació, els recursos i el pressupost.

Quan es disposa del finançament per a tirar endavant el projecte, s'inicia la fase d'execució. És el moment en què es duen a terme les intervencions planificades i presentades al disseny. La lògica de l'execució implica un exercici de planificació-acció-seguiment, i aquest trinomi interacciona contínuament. Es fa el seguiment del pla de treball, del cronograma, del pressupost i del funcionament general del projecte. Els instruments de referència per al seguiment són els indicadors d'avaluació dissenyats.

El projecte finalitza en la fase d'avaluació i tancament, en què s'analitzen, interpreten i valoren els resultats assolits. La finalitat és observar i analitzar fins a quin punt s'han aconseguit els objectius del projecte i, per tant, en quina mesura s'ha canviat i millorat la situació de partida. Tot i que és una fase del projecte, també és present de manera transversal en tot el cicle: en la fase de diagnòstic s'analitzen i avaluen els contextos, en el disseny es defineix què i com s'avaluarà, en l'execució es fa el seguiment i en l'avaluació i tancament s'analitzen els resultats finals.





## Activitats

1. Consulteu el **Programa municipal contra la violència vers les dones 2007-2009**.

[http://w3.bcn.es/XMLServeis/XMLHomeLinkPl/0,4022,339756619\\_479644998\\_1,00.html](http://w3.bcn.es/XMLServeis/XMLHomeLinkPl/0,4022,339756619_479644998_1,00.html)

Situeu-vos a la “Línia estratègica 1. Prevenció, educació, sensibilització i detecció”. Dels objectius estratègics i operatius, identifiqueu-ne dos a partir dels quals es podria definir un projecte d'intervenció des d'una entitat no governamental. Expliqueu quin tipus d'entitat el portaria a terme i definiu breument el projecte, els objectius i les activitats principals.

2. Formeu part de l'equip de projectes d'una entitat d'atenció de persones immigrades. Construïu l'arbre de problemes i d'objectius d'un projecte que té com a problema central:

### **Baixa presència de les persones immigrades del barri als espais de participació pública**

Heu d'imaginar el context barri i el grup d'incidència. A partir d'aquí elaboreu el possible arbre de problemes (causes i efectes), i a continuació el d'objectius (mitjans i finalitats).

3. Prenent com a referència l'arbre d'objectius de l'activitat anterior, dissenyeu els punts següents del que podria ser el projecte d'intervenció:

- Justificació del projecte**
- Definició dels beneficiaris i del territori**
- Objectiu general i objectius específics**
- Activitats**

4. Elaboreu una llista de deu indicadors d'un projecte d'atenció a persones en l'àmbit sociosanitari. Vosaltres trieu els objectius i resultats esperats d'aquest projecte. Els indicadors han de ser dels tipus següents:

- D'eficàcia**
- De satisfacció**
- D'adequació**
- De cobertura**
- De gènere**

5. Dissenyeu el pla de treball d'aquest projecte amb el contingut següent:

- 2 objectius específics**
- 2 activitats per cada objectiu**
- 5 resultats esperats per cada objectiu**
- Els 10 indicadors dissenyats**

## Exercicis d'autoavaluació

Llegiu atentament les afirmacions següents i contesteu si són verdares o falses.

1. Un pla (o política) marc referencial i estratègic a partir del qual es defineixen i executen els programes i els projectes d'intervenció.
2. Les fases del cicle de vida d'un projecte tenen un caràcter transversal.
3. El moment de diagnòstic del projecte ha de preveure les necessitats existents, les prioritats per les quals s'opta i les causes que han originat el problema i que mantenen la situació de carència.
4. Justificar un projecte significa explicar què es vol fer i per què.
5. Els objectius específics són els assoliments més concrets, immediats i complementaris per a consolidar l'objectiu general. Són els passos endavant que es van fer i que permeten apropar-se al propòsit final del projecte.
6. En un projecte d'intervenció el cronograma serveix per a calendaritzar les fases del cicle del projecte.
7. Els indicadors són instruments que permeten comprovar la progressió dels resultats proposats.
8. Elaborar el pressupost d'un projecte implica calcular, ordenar i registrar les despeses en diferents partides i diferenciar-les segons si són costos directes o indirectes.
9. El pla de treball és l'instrument de planificació de l'acció i recull els aspectes següents: objectiu general del projecte, objectius específics, activitats, temps, resultats, indicadors i fonts de verificació, professionals implicats. Durant l'execució de l'acció se'n fa el seguiment.
10. Per al seguiment del pla de treball calen instruments de segon nivell, com poden ser la matriu de participants, d'activitats, de satisfacció, etc.

11. És recomanable que l'avaluació final la faci només l'equip del projecte, ja que els professionals que l'han gestionat són qui millor coneixen els resultats i el desenvolupament global.
12. L'informe o memòria final inclou un breu resum del projecte i la presentació dels resultats i de les propostes de millora.

## Solucionari

1. **Veritable.**
2. **Fals.** Té caràcter transversal la fase de planificació, i la d'avaluació, tot i que és una fase del projecte, també és present de manera transversal en tot el cicle.
3. **Fals.** Si bé és cert que ha de recollir aquests aspectes també n'hi ha d'altres: la delimitació del problema (tal com el percep la població), la situació social i el context en què s'inscriu el problema, l'estudi de la bibliografia de referència, la previsió de la població destinatària, la previsió dels recursos i la ubicació del projecte.
4. **Veritable.**
5. **Veritable.**
6. **Fals.** Tot i que el cronograma (o diagrama de Gantt) té aplicacions diferents, la principal en un projecte d'intervenció és la de temporitzar les activitats que es duen a terme en la fase d'execució.
7. **Veritable.**
8. **Fals.** El pressupost s'organitza per partides classificades en costos directes i indirectes, però inclou tant les despeses com els ingressos, que han d'estar equilibrats.
9. **Veritable.**
10. **Veritable.**
11. **Fals.** Tot i que l'equip del projecte lidera el procés d'avaluació i disposa de la informació que s'ha anat produint en la fase d'execució, s'ha d'assegurar que participen del seguiment i l'avaluació els beneficiaris i opcionalment agents externs especialitzats en avaluació de projectes socials. En l'avaluació final, en la mesura del possible, els participants s'amplien (altres professionals de l'entitat que han participat puntualment en el projecte, representants d'entitats del territori i professionals de les entitats col·laboradores).
12. **Veritable.**

## Glossari

- **arbre de problemes i arbre d'objectius** *m* Tècnica de diagnòstic participatiua i creativa que ajuda a identificar els problemes amb les seves causes i efectes i, posteriorment, a definir els objectius, els mitjans i les finalitats, o el que és el mateix, la situació futura a la qual es desitja arribar. Tècnica utilitzada en l'enfocament del marc lògic.
- **cicle de vida del projecte** *m* El mètode del cicle de vida (o cicle de gestió de projectes) aporta una visió cíclica, ordenada i sistèmica de les fases del projecte que són identificació (o diagnòstic), disseny, execució i avaluació i tancament. La planificació no és una fase puntual sinó un procés transversal del cicle.
- **diagrama de Gantt** *m* Gràfic de barres per a establir la seqüència d'un projecte i fer-ne el seguiment.
- **equip de projecte** *m* Personal qualificat per a la realització del projecte. Pot estar format per professionals interns i externs, i funciona sota la direcció d'un coordinador o més.
- **fase d'avaluació** *f* Moment final del projecte, en què es valora l'assoliment dels objectius i l'impacte que ha tingut en el grup d'incidència i en el territori. Tot i que és una fase del projecte, és present de manera transversal en tot el cicle.
- **fase de disseny** *f* Fase posterior al diagnòstic o identificació i anterior a la d'execució. Moment del cicle del projecte en què aquest es formula identificant tots els elements que el conformen. Finalment, es redacta d'acord als requeriments del client finançador. La formulació del projecte implica desenvolupar la justificació, el grup d'incidència i el territori, els objectius, els resultats esperats, la metodologia i activitats, el calendari, l'equip de professionals i el sistema de coordinació, l'avaluació, els recursos i el pressupost.
- **fase d'execució** *f* Moment del cicle del projecte en què es duen a terme les intervencions. La lògica de l'execució implica planificació-acció-seguiment, i aquest trinomi interacciona contínuament. Es fa el seguiment del pla de treball, del cronograma, del pressupost, i del funcionament general del projecte.

▪ **fase d'identificació (o diagnòstic)** *f* fase prèvia a la formulació i disseny del projecte que implica el reconeixement en profunditat de la situació o realitat en què es vol actuar. En aquesta fase es detecten les necessitats del territori i/o població, s'estableixen les prioritats, es delimita el problema, s'analitzen les causes i efectes d'aquest, es visualitzen els objectius que permetran la millora; i s'analitza, també, el context intern de l'entitat en relació amb el projecte.

▪ **fase de planificació** *f* Fase transversal a tot el cicle del projecte. Planificar implica posar ordre i preveure, i és un exercici pràctic que està implícit en tots els moments.

▪ **indicador** *m* Instrument que permet comprovar empíricament i amb una certa objectivitat la progressió dels resultats proposats. Per tant, un indicador és la unitat que permet mesurar l'assoliment d'un resultat. Han de ser independents, verificables, vàlids i accessibles.

▪ **indicador de cobertura** *m* mostra en quin mesura s'ha atès la quantitat de població prevista o fins a quin punt s'ha abraçat el territori.

▪ **indicador d'eficàcia** *m* Grau d'assoliment dels objectius marcats. Ser eficaç significa assolir els objectius previstos.

▪ **indicador d'eficiència** *m* Cost que ha representat l'assoliment dels objectius. Ser eficient significa assolir els objectius en el temps previst i amb els recursos disponibles.

▪ **indicador de gènere** *m* canvis socials en termes de relacions de gènere. Mostra la situació relativa d'homes i dones i els canvis produïts entre aquests en un temps determinat.

▪ **indicador d'esforç** *m* Què costa dur a terme el projecte; expressat en clau de temps i diners.

**indicador de satisfacció** *m* grau de complaença dels beneficiaris en relació amb el projecte.

▪ **indicador de sostenibilitat** *m* possibilitat de mantenir algunes accions un cop a finalitzat el finançament extern. La capacitat que té el projecte de sostenir-se pel seu compte.

▪ **indicador d'impacte** *m* mostra els efectes que ha generat el projecte més enllà de l'assoliment dels objectius. Ha de mostrar els efectes positius i negatius (si n'hi ha hagut) tant en la població directa com en la indirecta a mitjà i llarg termini.

- **indicador del grup d'incidència** *m* mostra informació rellevant per a conèixer millor el grup d'incidència i permet comprovar si els beneficiaris reals tenen les característiques que s'havien previst.
- **informe de seguiment** *m* instrument per al registre de dades durant el procés d'execució del projecte.
- **informe (o memòria) final** *m* document de presentació dels resultats finals que es facilita al finançador del projecte. Inclou un resum del projecte, la presentació dels resultats i les propostes de millora. Serveix també com a document de referència per a properes edicions del projecte.
- **matriu de registre** *f* instrument de segon nivell (font de verificació) per al registre de les dades necessàries per a mesurar els indicadors del projecte.
- **organigrama** *m* Representació gràfica de l'estructura organitzativa d'una empresa o de l'equip d'un projecte. S'hi inclou la definició de funcions i de responsabilitats.
- **pla (o política) d'actuació** *m* Marc referencial i estratègic a partir del qual es defineixen i s'executen els programes i els projectes d'intervenció.
- **pla de treball** *m* Instrument de planificació de l'acció que recull els aspectes següents: objectiu general del projecte, objectius específics, activitats, temps, resultats, indicadors i fonts de verificació, professionals implicats. S'utilitza per a planificar el projecte i fer-ne el seguiment.
- **programa** *m* Concreció de les línies estratègiques definides al pla (o política) d'actuació.
- **projecte (d'intervenció)** *m* Concreció de les intervencions que es duran a terme amb la finalitat de millorar o resoldre una problemàtica o necessitat detectada.
- **recurs** *m* Qualsevol element essencial per a fer una activitat (humà, material, financer, temps).
- **tècnica DAFO** *f* Eina per a l'anàlisi d'una empresa, entitat, projecte, equip, etc. que permet conformar un quadre de la situació actual de l'element d'anàlisi. Amb la detecció de les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats s'obté un diagnòstic de situació que permet prendre decisions i definir objectius i estratègies.
- **transversalització de gènere (*mainstreaming*)** *f* Integració sistemàtica de les situacions, prioritats i necessitats d'homes i dones en la política amb l'objectiu de promoure la igualtat d'oportunitats i de mobilitzar totes les polítiques i les accions generals per a aconseguir-ho.





## Bibliografia

**Ander-Egg, E.; Aguilar, M. J.** (1997). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Argentina/Espanya: ICSA, Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas.

**Ander-Egg, E.** (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen Humanitas.

**Ander-Egg, E.** (1991). *Introducción a la planificación*. Madrid: Siglo XXI.

**Espinoza, M.** (1986). *Evaluación de proyectos sociales*. Buenos Aires: Humanitas.

**Forni, E.** (1988). *Formulación y evaluación de proyectos de Acción Social*. Buenos Aires: Humanitas.

**García, G. A.; Ramírez, J. M.** (1996). *Diseño y evaluación de proyectos sociales*. Madrid: Libros Certeza.

**García, G. A.; Ramírez, J. M.** (2006). *Manual práctico para elaborar proyectos sociales*. Madrid: Siglo XXI.

**Pérez, G.** (2008). *Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos*. Madrid: Narcea Ediciones.

**Roselló, D.** (2004). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel.