

TEMA 1.- ELEMENTS I CRITERIS D'ELABORACIÓ DE PLANS D'INTERVENCIÓ.

1.1. EL CONTEXT DELS PROJECTES SOCIALS.

Prof. Elena Mut Montalvà



CANVIS EN LES POLÍTIQUES SOCIALS

Plans, programes i projectes:

Hi ha diverses significacions des de diferents paradigmes de política social i diferents concepcions dels estils de planificació.

Polítiques públiques: conjunt d'objectius, decisions i accions que realitza un govern per solucionar els problemes que la ciutadania i el govern consideren prioritaris en un moment determinat.

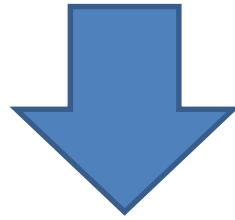
El procés pel qual alguns problemes són polititzats ->

inclosos en l'agenda pública:

reflecteix els valors que una societat prioritza de la seua història sociopolítica i depèn de les forces dels diferents grups, moviments i partits.

PER QUÈ PLANIFICAR/PROGRAMAR?

**SITUACIÓ INICIAL QUE RESULTA
INSATISFACTÒRIA**



**SITUACIÓ DESITJABLE/FUTURA
IMATGE-OBJECTIU**
Situació que es pretén aconseguir

QUÈ ÉS PLANIFICAR/PROGRAMAR?

- PENSAR EN UN FUTUR DESITJABLE , UNA SITUACIÓ QUE ES PRETÉN ACONSEGUIR.
- PREVEURE UNA SÈRIE D'ACCIONS I ORGANITZAR-NE LES FASES PER ACONSEGUIR UN FI.
- IDENTIFICAR ELS RECURSOS NECESSARIS PER REALITZAR LES ACCIONS.
- PREVEURE COM AVALUAR PROCESSOS I RESULTATS.

**PROCÉS CONTINU QUE ES REALITZA
ABANS I DURANT L'EXECUCIÓ D'ACTIVITATS**

1. La planificació: definició i aspectes generals

- ✓ Activitat racional que té com a objecte decidir sobre la utilització de recursos escassos mitjançant els procediments adequats.
- ✓ Procediment mitjançant el qual es seleccionen, s'ordenen i es dissenyen les accions que han de realitzar-se per l'assoliment de determinats propòsits utilitzant racionalment els recursos disponibles.

Elements comuns de la planificació

1. Caràcter d'activitat racional. Activitat conscient que utilitza procediments, sistemàtiques i tècniques que permeten realitzar l'aspiració de racionalitat. Activitat racional, però al servei de l'acció.

2. Enfocament cap a la presa de decisions. La planificació suposa triar, decidir sobre el que faré i sobre el que no faré; suposa prendre decisions de tot tipus. Suposa, sempre, valorar opcions.

3. Orientació cap a objectius o propòsits prèviament decidits. La planificació s'orienta cap a la consecució de resultats.

4. Existència d'alguns recursos, però sempre escassos. Precisament la necessitat o exigència de planificar respon al fet que no es compta amb recursos infinits per fer el que es pretén, sinó que és necessari assignar-los racionalment. Aquests recursos escassos són els que ens permetran fer les accions per aconseguir els objectius.

2. Elements de la planificació

UNA REALITAT O SITUACIÓ DETERMINADA. **PROBLEMA?**

UN **INTERÈS PER MODIFICAR-LA**. CANVI?

UN **ORGANISME RESPONSABLE** DE MODIFICAR-LA.

UNS RECURSOS. INSUFICIENTS?

UN **PROCÉS RACIONAL** D'ANÀLISI DE POSSIBILITATS, DE DECISIONS,
EXECUCIÓ, CORRECCIÓ, SEGUIMENT

I... AVALUACIÓ.

3. La planificació com a sistema. Característiques

1. Sistema dinàmic, s'adapta en funció de les realitats. Compatible i complementària a la idea de procés, no es tracta d'alguna cosa puntual que finalitza amb un document de pla, sinó que s'adequa en funció de les necessitats. És un procés viu.

2. Facilitadora, és a dir, que servisca a l'organització, al seu desenvolupament, que facilite i faça més fàcils les seues finalitats i no complique la seua consecució. En moltes ocasions, siga per moda o per pressions, algunes organitzacions s'han embarcat en complicats processos de planificació que no han contribuït a facilitar el seu treball.

3. Instrumental, serveix com a eina de canvi i millora i de subministradora d'altres instruments de treball. La bona planificació ha de fer que els diversos instruments cobren sentit i adquirisquen major coherència.

3. La planificació com a sistema. Característiques

4. El sistema de planificació ha de ser **pràctic**, proporcionar instruments de treball i orientar la pràctica de l'organització.
5. **Integral**, ha d'incorporar els elements, establir les relacions entre diverses àrees de treball de l'organització i contribuir a la coherència i coordinació de tot el conjunt.
6. El sistema de planificació ha d'**anticipar-se**: preveure els escenaris futurs i plantejar les mesures per aprofitar els canvis futurs.

Per recordar:

**La planificació com a sistema de
variables interrelacionades**

4. La planificació com a procés:

Procés cíclic. Esquema del caràcter processual de la planificació:

» La planificació es un procés




La planificació es un procés lògic

- **De qüestions generals a específiques.** Pensar localment i actuar globalment.
- **De qüestions ideològiques a tècniques.** Ens obliga a concretar els propòsits ideològics de les organitzacions en actuacions amb una forta dimensió tècnica.
- **Dels objectius generals a l'acció.** Ens ajuda a convertir els objectius generals en accions concretes que constitueixen el treball quotidià de l'organització.

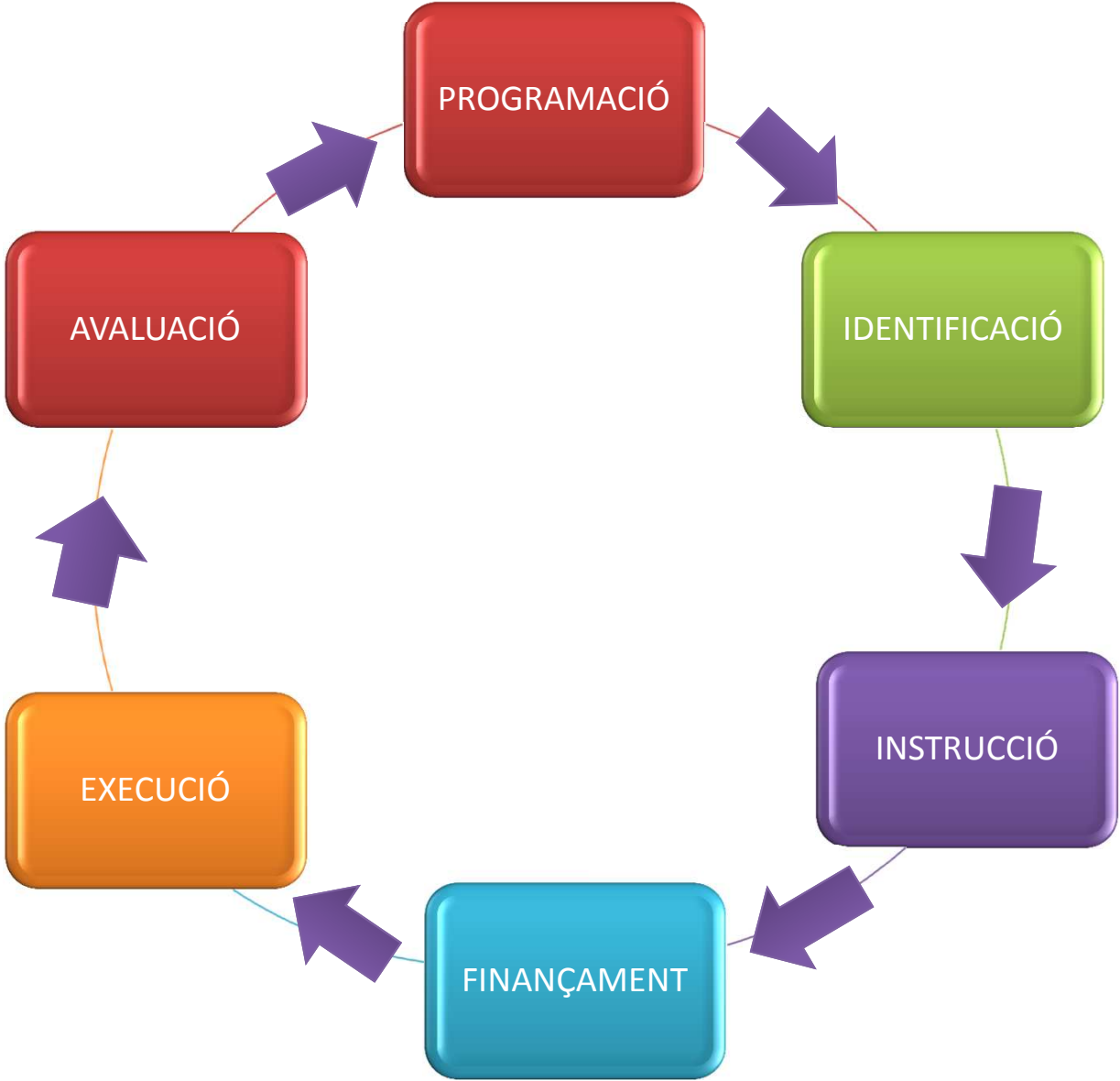
La planificació es un procés lògic

- **Del llarg termini al curt termini.** Ens orienta en el temps per relacionar les accions de curt i mitjà termini amb el llarg termini.
- **De la utopia a la realitat.** Ens acostava a la realitat, però sense oblidar la utopia que constitueix la missió de la nostra organització.

4.1. El cicle de planificació

- Cada organisme, segons la seua planificació, representarà el cicle de diferent manera, però la idea de procés cíclic és comuna.
- En la planificació de projectes hi ha la  **gestió del cicle de projecte (GCP)**, en què podem situar les fases següents: **identificació, formulació o disseny, execució, seguiment i avaluació.**
- També s'hi incorpora el finançament.

GESTIÓ DEL CICLE DEL PROJECTE



CARACTERÍSTIQUES D'UNA PLANIFICACIÓ

ORIENTADA ALS
OBJECTIUS

BASADA EN LA
INFORMACIÓ
DISPONIBLE I EN LES
EXPECTATIVES DE
L'ENTORN

ESTABLEIX LA BASE PER
AL CONTROL

INVOLUCRA L'EQUIP

ASSIGNA
RESPONSABILITATS I
TASQUES ESPECÍFIQUES

ELS CANVIS EN ELS ESTILS DE PLANIFICACIÓ

Nirenberg, 2003 (p. 28-40).

La planificació pot entendre's com una de les principals eines per introduir racionalitat i previsió en la formulació i gestió de les polítiques.

Procés  **Decisions relatives al futur**

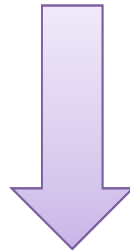
Planificar des de l'estat des del segle XIX

A partir dels anys 30, per la influència de la teoria keynesiana, es va considerar important la intervenció activa de l'estat com a protagonista per corregir desviaments en el funcionament del mercat i per assignar els recursos.

La planificació es desenvolupa en la Segona Guerra Mundial i predomina des de mitjan anys 60 fins al començament dels 80.

Es realitzava quasi exclusivament des de diferents nivells de l'estat amb els seus recursos (humans, materials i financers).

- La planificació del paradigma de l'estat del benestar



- Suposava la concepció del **planificador/a** (individu/equip) com a agent extern que identificava i definia la situació, les necessitats i les solucions, i l'estat disposava dels recursos adequats i suficients.

Concepció:

- ❑ **Tecnòcrata** (els tècnics defineixen les necessitats de la població, identifiquen prioritats i exposen solucions).
- ❑ **Autoritària** (l'autoritat i el poder coercitiu de l'estat).
- ❑ **Centralista** (l'estat és l'únic actor).
- ❑ **Estàtica**
- ❑ **Normativa** (sense incerteses).

En els anys 70 apareixen crítiques a aquesta concepció.

Carlos Matus recorda i assenyala:

- els **condicionants conjunturals** d'un determinat context;
- la necessitat de combinar la **tècnica i la política**;
- incorpora el concepte d'**estratègia** per identificar escenaris alternatius que assegurin la viabilitat política de les propostes tècniques. Així, es desenvolupa el concepte de:

planificació estratègica

PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA



- Reconeix la complexitat dels sistemes socials, incorpora l'anàlisi del context i valora l'anàlisi de la situació des de diverses lògiques i interessos dels actors.
- Proposa el desenvolupament d'una visió compartida entre subjectes que participen en la formulació i l'execució de plans i programes que fomenten accions prevenint oposicions i incerteses.

PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

- Considera la necessitat d'invertir recursos per **construir la viabilitat** del pla o programa (abans de la seua formulació i en el cicle de la gestió).
- En aquesta concepció, la planificació i la programació no són definitives. En el procés es produeixen reformulacions periòdiques per superar restriccions externes que es presenten en els diferents escenaris.

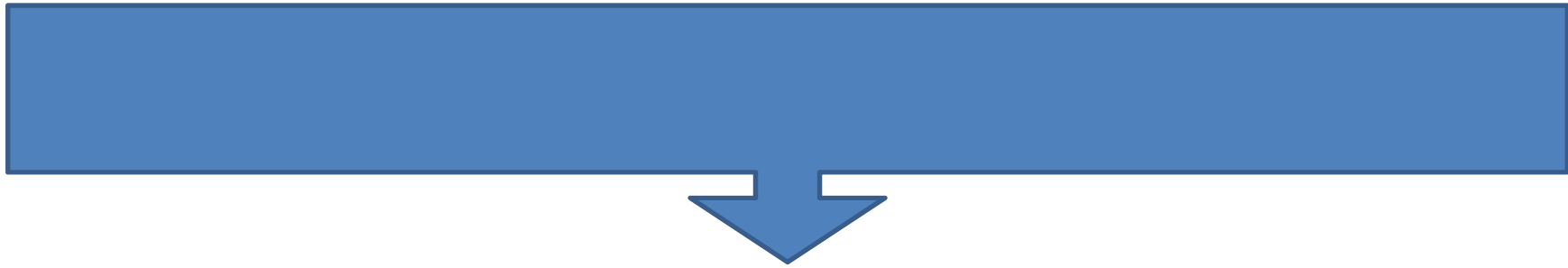
PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

- Els escenaris socials són turbulents, conflictius i canviants; hi ha molts actors socials amb interessos diferents i amb diferents graus de poder.
- Per tant, és important el fet de considerar als **altres** en les pràctiques.

- L'alteritat es concebuda com a:

1. Perspectiva de la planificació estratègica (caracteritza els altres com a diferents o opositors) que exerceixen diferents graus de poder.

2. Perspectiva de la planificació participativa: imagina l'altre com un semblant, com un ciutadà que aporta coneixements complementaris, amb drets i responsabilitats per intervenir en la gestió, la identificació dels problemes, la determinació de prioritats, la intervenció en les activitats i l'avaluació.



- Les dues perspectives s'han combinat i han sorgit instruments de planificació estratègica i participativa:
 1. Els interessos dels actors/actrius polítics i institucionals.
 2. Els subjectes valorats com a ciutadans/anes.

CONCEPTES

PLA: document elaborat generalment pels nivells centrals (governos nacionals o autonòmics) que planteja objectius prioritaris i dóna un conjunt de directives generals (polítiques), les alternatives per aconseguir-los (estratègies) i els mitjans per obtenir-los (esquema general d'assignació de recursos).

CONCEPTES

PROGRAMA: conjunt coordinat i ordenat de propostes que persegueixen els mateixos objectius i tendeixen a l'atenció de problemes específics relacionats amb alguns dels aspectes assenyalats en el pla. No necessàriament tenen temporalitat delimitada, i encara que s'elaboren per a períodes determinats se'ls pot adjudicar continuïtat (programa maternoinfantil; programa de menjadors escolars; programa integral d'atenció a dones que pateixen violència de gènere).

CONCEPTES

PROJECTE: fa referència a nivells d'intervenció limitats (temporalment i geogràficament) i vinculats als objectius. Són més específics que els programes.

CONCEPTES

- Amb els canvis dels paradigmes en les polítiques socials i del rol de l'estat, va desapareixent la planificació com a procés destinat a orientar els recursos globals d'una societat en funció de les prioritats polítiques, ja que no son definides per l'estat com a únic actor.
- Segons la ideologia **neoliberal**: el mercat es el que adjudica recursos. L'eina de planificació és el pressupost formulat des de les àrees econòmiques dels governs.



CONCEPTES



- La programació, en temps passats, es referia a un nivell més operatiu; en la actualitat, en l'àmbit social, **PLANIFICACIÓ I PROGRAMACIÓ** s'utilitzen indistintament.

CONCEPTES

Durant els **anys 90**, amb l'increment dels projectes a càrrec d'organismes nacionals i internacionals (BM, Unió Europea...), els termes **projecte i programa** també s'utilitzen indistintament, encara que amb diferències de nivells de complexitat i de gestió:

PROGRAMA	nivells centrals
PROJECTE	nivells més locals o d'ONG


DEFINICIÓ DE PROJECTE

Conjunt interrelacionat d'activitats per resoldre un problema determinat en un espai territorial i/o poblacional definit. És una intervenció planificada amb temps i recursos limitats.

Des d'una perspectiva àmplia, un projecte pot entendre's com a **instrument de canvi** que s'insereix en processos preexistents i en **contextos** més amples; que constitueix un **escenari d'interacció** de diferents actors/actrius socials amb interessos i perspectives distintes, és un **espai d'intercanvi d'informació** i d'articulació entre grups i institucions on es realitzen aliances i negociacions, així com resistències i conflictes.

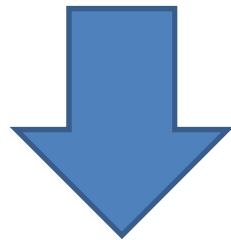
Ha de ser un **àmbit per a l'aprenentatge social** de tots els actors/actrius, que implica un procés d'elaboració de diagnòstics i estratègies d'acció, aplicació i **adequació de les estratègies**.

DEFINICIÓ DE PROJECTE

- 
- Els projectes no son intervencions aïllades .
 - Com a components d'un programa més complex, com a expressió d'una política institucional o pública o com a iniciatives d'ONG o dels mateixos afectats, **els projectes socials** s'insereixen en realitats complexes i multidimensionals que impliquen aspectes econòmics, polítics i institucionals.
 - Les relacions causals son múltiples i requereixen diverses aproximacions per a la seua solució.
 - **Un projecte és part d'un univers, que ha de contribuir a l'obtenció de canvis en la situació-problema dels seus destinataris, ha de constituir el mitjà per obtenir els objectius generals.**

PECULIARITATS ESTRATÈGIQUES DE LA INTERVENCIÓ SOCIAL

1. ENFOCAMENT INTEGRAL
2. CARÀCTER PARTICIPATIU I ASSOCIATIU
3. INSTITUCIONALITZACIÓ DE LES ACCIONS QUE ES PREVEUEN



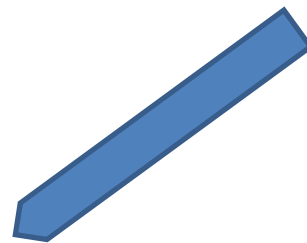
DES DEL PUNT DE VISTA DE L'AVALUACIÓ
SÓN DIMENSIONS ESTRATÈGIQUES

1. Enfocament Integral

- Inclusió d'enfocaments amplis de la problemàtica social i no des d'aproximacions específiques que consideren els problemes de forma fragmentada.
- Els programes i projectes han de preveure accions orientades als diferents factors vinculats als problemes identificats. (Per exemple, per millorar el rendiment escolar i evitar l'absentisme serà més integral incloure activitats de suport escolar i d'enfortiment dels docents i els familiars per al treball amb els xiquets/es i considerar factors psicològics i socials dels menuts i del seu grup familiar relacionats amb el propòsit plantejat.)

1. Enfocament Integral

- Una altra forma d'entendre **l'enfocament integral dels projectes socials** és la inclusió d'accions de promoció, prevenció i assistència, encara que amb diferents èmfasis. (Per exemple, un projecte de complementació alimentària és **assistencial**; però en incorporar activitats de capacitació per als pares per millorar la dieta i mesures de detecció de dèficit del creixement i desenvolupament infantil té un **caràcter preventiu**; a més a més, en incloure accions d'educació i sensibilització en la ràdio sobre temes de nutrició tindrà **caràcter de promoció**.)



- Han d'articular-se els diferents components o activitats.

2. Caràcter participatiu per a la gestió

- Cal incloure formes i metodologies de gestió que impliquen els diversos actors/actrius en les diferents etapes, com:
 - La identificació de la problemàtica, la priorització d'activitats, les decisions sobre l'assignació dels recursos, la sistematització de l'experiència i l'avaluació.

2. Caràcter participatiu per a la gestió

- Concepte de participació àmplia que inclou la intervenció en diferents moments de la gestió dels projectes.
- Els projectes que es formulen amb la participació activa es conformen com a instruments per a la construcció de la ciutadania



**es reflectirà en formes de relació igualitàries
en altres espais de la vida pública, fomentant espais
democràtics.**

2. Caràcter associatiu per a la gestió

- És l'articulació formal o informal per obtenir fins comuns des dels governs locals, institucions sectorials (salut, educació, justícia...), ONG i associacions comunitàries de base i religioses que es localitzen al territori d'actuació del projecte.
- La gestió associada afavoreix el desenvolupament del capital social: Bourdieu → atribueix al concepte beneficis que reben els individus per la seua participació en grups que inclouen actors socials diversos.

2. Caràcter associatiu per a la gestió

- Implica la conformació d'escenaris de planificació i de gestió mixta, intersectorials i interdisciplinaris on es tracta de construir una cultura d'allò públic, polític i social més democràtica i transparent.
- Contribueix a l'enfortiment de les organitzacions i a la democratització dels processos de decisió.

TREBALL EN XARXA:

(vinculat a l'associacionisme)

- Estratègia d'articulació i intercanvi entre organitzacions, programes, projectes i persones que decideixen associar els seus esforços, experiències i coneixements per aconseguir finalitats comunes.

3. Institucionalització de les accions que es preveuen

- Possibilitat de continuïtat que tenen els projectes, més enllà del període de suport subsidiari.
- Concepte multidimensional amb un significat sociocomunitari, polític i econòmic.

3. Institucionalització de les accions que es preveuen

- És un resultat de l'eficàcia de les línies d'acció: articulacions institucionals, consolidació de formes organitzatives, impacte de la formació i comunicació social en concepcions i pràctiques dels recursos humans i de la població beneficiària, de les adhesions obtingudes, enfocament integral de les accions, incidència en l'agenda pública, eficàcia de la gestió de recursos i de la diversificació de fonts de finançament...
- En els projectes executats per organismes públics té una connotació política, segons el grau d'adhesió i la forma de involucrar-se de les autoritats governamentals amb el projecte.

BIBLIOGRAFIA

- Nirenberg, Olga (Coord.) (2003) *Programació i avaluació de projectes socials: aportacions per a la racionalitat i la transparència*. Buenos Aires: Paidós.

TEMA 1

1.2. EL PROCÉS DE PLANIFICACIÓ

Prof. Elena Mut MontalvÀ



PROCÉS DE PLANIFICACIÓ

«Ordenació prèvia, intencionada i racional d'un procés de producció de serveis»

PLA Estratègia	PROGRAMA Tàctica	PROJECTE Operativitat
<ol style="list-style-type: none">1. Defineix OBJECTIUS GENERALS.2. Defineix prioritats, criteris i estratègies.3. Determina recursos necessaris i previsions pressupostàries.4. Integra un conjunt de programes (de forma successiva i simultània).	<ol style="list-style-type: none">1. Defineix OBJECTIUS ESPECÍFICS.2. Determina prioritats d'intervenció.3. Defineix i ordena recursos disponibles.4. Integra un conjunt de projectes (de forma successiva i simultània).	<ol style="list-style-type: none">1. Defineix OBJECTIUS OPERATIUS.2. Determina processos d'execució (actuacions, tasques i temps).3. Concreta l'ús dels recursos.4. Elabora pressupostos detallats de despeses i ingressos.

AVALUACIÓ: constant durant el procés, que controla pràctiques, resultats i efectes del conjunt i de cadascun dels seus nivells.

La lògica del procés de planificació

Planificació

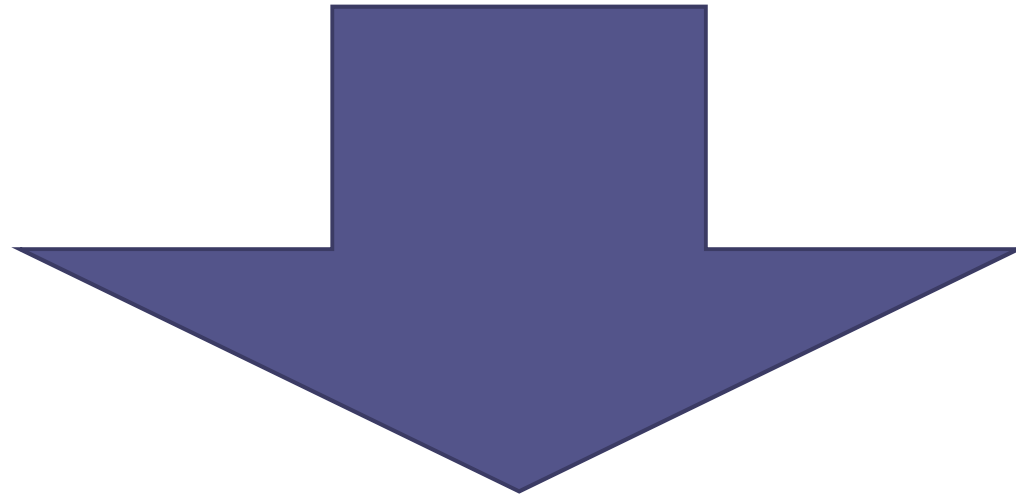


conjunt de mètodes i tècniques que permeten ordenar de forma prèvia i racional un procés de producció.



Producció de serveis socials: conjunt d'intervencions tècniques, ajudes econòmiques i serveis materials que configuren el seu àmbit.

Procés: la planificació ha d'entendre's com un procés.




És tracta d'una successió de fases o nivells integrats per una lògica que dóna coherència al conjunt.



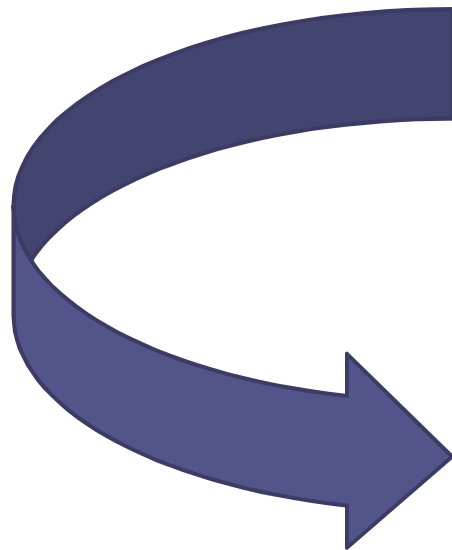
Tots els elements de la planificació han de servir per millorar la intervenció.

Planificar és una activitat instrumental al servei d'una oferta d'atencions als ciutadans.



El procés s'inicia en la base de les estructures,
en el nivell en què es produeixen les intervencions.

Conclusió:



La planificació ha d'estar al servei de
les intervencions.



Important:

El procés ha de ser participatiu, en tots els elements de l'estructura, tots i totes han d'involucrar-se en el desenvolupament de la planificació, han de participar en el disseny i l'avaluació.

Conclusió:

La planificació en qualsevol dels seus nivells:

- ❑ estratègic,
- ❑ tàctic,
- ❑ operatiu,

no serveix per millorar l'oferta real d'atencions a la ciutadania, incrementant les seues dotacions o fent-les més racionals i eficaces; és millor no perdre el temps i dedicar-lo a altres tasques.

Condicions per a l'eficàcia de la planificació

1	Coneixement teòric i pràctic del tema objecte de planificació
2	Sentit comú
3	Capacitat per sistematitzar
4	Experiència
5	Treballar en equip amb dinàmiques adequades



1. Coneixement teòric i pràctic del tema objecte de planificació

La forma d'ordenar un procés sempre serà en funció dels continguts, característiques, dimensions i objectius que es pretenen aconseguir.



2. Sentit comú

Hem de considerar els mètodes i les tècniques de planificació com un exercici de sentit comú i aplicar la nostra lògica de manera crítica.



3. Capacitat per sistematitzar

És necessari ser capaços de sistematitzar els resultats de la pràctica, de manera que les experiències es convertisquen en formulacions metodològiques o en instruments tècnics.



4. Experiència

La planificació es una activitat pràctica.

L'experimentació i l'assaig poden consolidar i reforçar els coneixements adquirits teòricament.



5. Treballar en equip amb dinàmiques adequades

La planificació és labor d'equip.

L'equip ha de participar de forma solidària.

Utilitzant la planificació com a «ànima» d'un equip es podrà transcendir el formalisme d'una estructura jerarquizada o la ineficàcia d'un grup no estructurat i sense jerarquies.

Important:

- Els mètodes i les tècniques de planificació són útils si faciliten les intervencions.
- Són eficaços quan es realitzen per persones capacitades, pel seu coneixement i experiència, en el tema objecte de planificació.
- Com a exercici de lògica, és el sentit comú dels qui els usen on trobarà el seu potencial i desenvolupament creatiu.
- Han d'aportar elements per sistematitzar el disseny d'un procés.
- L'exercici de planificació constitueix una pràctica experimental.
- Un equip és l'espai adequat per a l'exercici de planificar.



La planificació com a procés

La planificació ha de constituir un continu per orientar racionalment la intervenció.

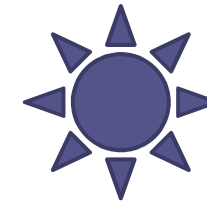
El procés i els seus nivells s'assenyalen en el quadre següent:

PROCÉS DE PLANIFICACIÓ

Nivells	ESTRATÈGIC	TÀCTIC	OPERATIU
Conceptes	<p>Defineix les grans línies de la política social que han d'orientar i condicionar la resta de nivells.</p> <p>Determina prioritats i criteris, cobertura d'equipaments i disposició de recursos, previsió pressupostària i horitzó temporal.</p>	<p>Concreta els objectius de la política social en una realitat i un temps més reduït.</p> <p>Ordena els recursos disponibles.</p> <p>Assenyala prioritats d'intervenció en aquell moment.</p>	<p>La seua referència és una intervenció concreta, individualitzada per fer realitat alguna de les accions previstes a escala tàctica.</p> <p>Defineix resultats previstos i processos, així com l'ús concret de recursos disponibles.</p>
Instruments	PLA	PROGRAMA	PROJECTE



PROCÉS DE PLANIFICACIÓ

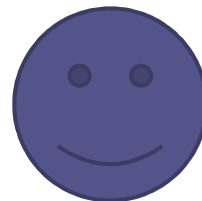


Un **PLA** es desenvolupa mitjançant diferents **PROGRAMES**.

Cada **PROGRAMA** es desenvolupa mitjançant diferents **PROJECTES**.

I aquests s'executen mitjançant **ACTUACIONS**: unitat mínima a l'efecte de planificació.

Per davall, es troben les **TASQUES** o **ACTIVITATS**.





PROCÉS DE PLANIFICACIÓ

La intervenció social sense perspectiva **tàctica i estratègica** derivarà en pur activisme o en una pràctica assistencial, que només aspira a resoldre carències puntuals sense incidir en les **causes** que les originen.



En el procés: el llenguatge com a convencionalisme

Els qui comparteixen una mateixa pràctica institucional, per tant, estan implicats en un mateix context planificador, i han d'utilitzar un llenguatge homogeni per a referir-se als diferents conceptes del procés.



En el procés: i l'avaluació?

**L'avaluació afecta els tres nivells i
ha de ser constant al llarg de tot el procés.**

S'han d'avaluar:

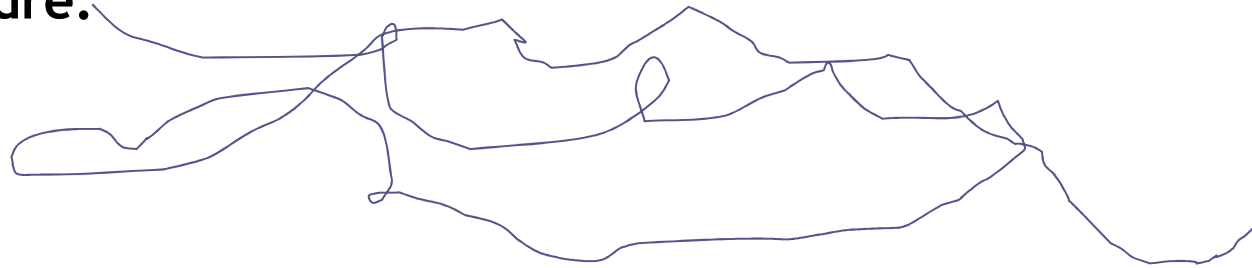
- Plans, programes i projectes;
- En cada nivell, els seus continguts i identitat, i també la coherència de l'articulació entre els nivells.

En el procés: i l'avaluació?

L'avaluació és



l'instrument que possibilita que el procés de planificació siga un procés viu, en constant redefinició per a adaptar-se millor a les necessitats a les quals es tracta de respondre.



TEMA 1
1.3. PLANIFICACIÓ
NIVELL ESTRATÈGIC DE LA PLANIFICACIÓ:
EL PLA

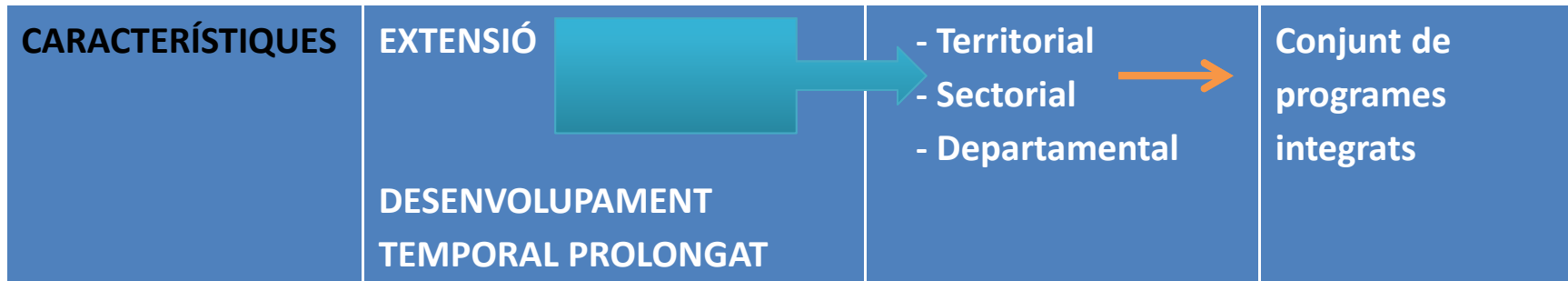
Prof. Elena Mut Montalvà



PLA

CARACTERÍSTIQUES	EXTENSIÓ DESENVOLUPAMENT TEMPORAL PROLONGAT	<ul style="list-style-type: none"> - Territorial - Sectorial - Departamental 	Conjunt de programes integrats
ELEMENTS	OBJECTIUS GENERALS PRIORITATS CRITERIS PREVISIONS PRESSUPOSTÀRIES	<ul style="list-style-type: none"> - Outputs final: increments de benestar - Outputs intermedis: provisió de recursos i serveis 	Referències Indicadors de necessitat Ràtios i indicadors de cobertura
INICI	A. CONSTATACIÓ D'UNA NECESSITAT SOCIAL B. DECISIÓ INSTITUCIONAL D'INTERVENIR		AVALUACIÓ

CARACTERÍSTIQUES D'UN PLA



Extensió d'un pla

L'estratègia és el marc referencial per al conjunt de dissenys i actuacions —tàctica i operativitat— que es desenvolupen en el marc d'una institució o servei.

El pla ha de ser la referència estratègica per al disseny de les previsions i actuacions —programes i projectes—, el context en el qual trobaran coherència, intencionalitat, complement.

Extensió d'un pla

L'extensió és una característica del pla.

Es defineix com les coordenades d'un àmbit territorial, per les característiques d'un sector concret de la població i per l'àmbit de competències, recursos i actuacions d'una institució, servei o departament.

Extensió d'un pla

L'experiència assenyala que no és fàcil aconseguir la integració de plans que afecten una mateixa àrea o sector de la població, quan s'elaboren des de diferents nivells de l'Administració.

Per això, és convenient que les administracions inicien el disseny dels seus propis plans i aproven les dimensions que han d'abordar i que es comprometen a respectar.

Extensió d'un pla

Estructures complementàries d'un pla en l'àmbit estatal o autonòmic i les corresponents a la seua concreció a escala local:

PLA ESTATAL O AUTONÒMIC

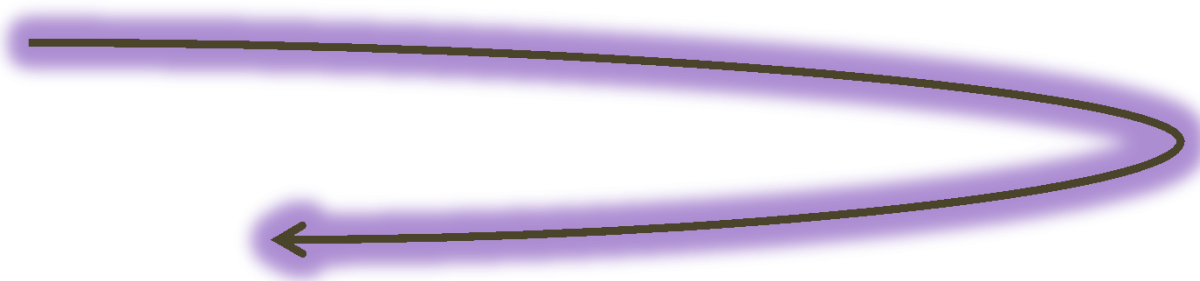
- Definició d'objectius generals.
- Dissenys bàsics de continguts i organització de les seues estructures.
- Indicadors per a la cobertura territorial de la xarxa.
- Previsió plurianual de costos i finançament.
- Criteris territorials per a la distribució dels crèdits i condicions per a la seua gestió.
- Compromisos d'informació.

PLA LOCAL

- Dimensió dels objectius generals amb les particularitats de la seua població i territori.
- Definició de la xarxa d'equipaments al territori de la corporació local.
- Concreció de recursos de les estructures i dels dissenys organitzatius.
- Prioritats de cobertura i desenvolupament.
- Prioritats i criteris d'intervenció.
- Previsió plurianual de costos i finançament.

Desenvolupament temporal prolongat

Característica d'un pla:



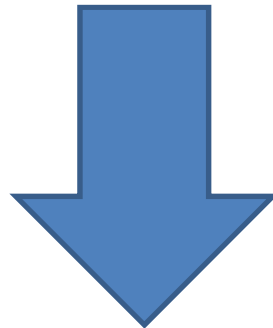
PREVISIONS D'UN DESENVOLUPAMENT TEMPORAL LÒGIC I PROLONGAT

Desenvolupament temporal prolongat

Hauríem de disposar d'una estratègia permanent, d'un pla que garantira la seua actualització constant adaptant-se als nous reptes i potencialitats que cada èxit determina.

Desenvolupament temporal prolongat

La «PLANIFICACIÓ LLISCANT»



és un model d'estratègia en revisió permanent que, a partir dels resultats assolits en un exercici, redefineix les previsions dels següents i incorpora al seu disseny una nova unitat temporal.

ELEMENTS D'UN PLA

ELEMENTS	1. OBJECTIUS GENERALS 2. PRIORITATS 3. CRITERIS 4. PREVISIONS PRESSUPOSTÀRIES	- <i>Outputs</i> finals: increments de benestar - <i>Outputs</i> intermedis: provisió de recursos i serveis	Referències Indicadors de necessitat Ràtios i indicadors de cobertura	A V A L U A C I Ó
----------	--	--	--	---

ELEMENTS D'UN PLA

**Aproximació al concepte d'objectiu, en les seues dimensions
generals, específiques i operatives**

ELEMENTS D'UN PLA

És oportuna una aproximació a aquests conceptes des de la perspectiva dels nivells estratègic, tàctic i operatiu de la planificació:

NIVELLS	ESTRATÈGIC	TÀCTIC	OPERATIU
INSTRUMENTS	PLA	PROGRAMA	PROJECTE
OBJECTIUS	GENERALS	ESPECÍFICS	OPERATIUS
DIMENSIÓ DELS OBJECTIUS: <i>Outputs finals</i>	EFFECTES GENÈRICS RESULTATS CONCRETS INTERVENCIONS	EFFECTES ESPECÍFICS	RESULTATS CONCRETS
DIMENSIÓ DELS OBJECTIUS: <i>Outputs intermedis</i>	ESTRUCTURES DE PRESTACIÓ	ORGANITZACIÓ DE SERVEIS	INTERVENCIONS

1. OBJECTIUS GENERALS

Els **objectius generals**, enunciats en forma de ***outputs finals***, formulen la intenció d'aconseguir un efecte genèric relacionat amb la millora de la qualitat de vida.

Els **objectius generals**, enunciats en forma de ***outputs intermedis***, fan referència a les intencions d'aconseguir determinada provisió de recursos definint les seues característiques, continguts, cobertura i costos.

2. CRITERIS I PRIORITATS

Quan proposem l'establiment de **criteris** ens referim a les orientacions que han de ser tingudes en compte per desenvolupar les accions per aconseguir l'èxit dels **objectius generals**, mitjançant els diferents programes i projectes.

Les **prioritats** constitueixen un altre dels eixos de la definició d'estratègies d'un pla: són la determinació d'aquells àmbits en els quals les accions per aconseguir l'èxit dels objectius generals han d'incidir amb una especial dedicació de mitjans.

Els **criteris i prioritats** constitueixen referències diferenciadores d'unes o altres formes d'entendre la política institucional.

3. PREVISIONS PRESSUPOSTÀRIES



Perquè un pla resulte un instrument pràctic amb repercussions positives sobre la ciutadania, han d'estimar-se els costos dels dispositius previstos en el mateix pla per aconseguir els efectes desitjables.

3. PREVISIONS PRESSUPOSTÀRIES

Dues previsions de costos complementaris:
costos d'inversió i costos ordinaris.

Cal determinar quines seran **les fonts de finançament necessàries.**

Finalment, cal **temporalitzar les previsions de despeses i de finançament.**

3. PREVISIONS PRESSUPOSTÀRIES

Les previsions o «memòries pressupostàries» constitueixen referències dels costos i enunciat de les voluntats polítiques d'assumir-los en determinats terminis, coherents amb l'èxit dels objectius que la mateixa institució es proposa en aprovar el pla.

4. DISSENY DEL SEGUIMENT I L'AVALUACIÓ

Les estratègies i els continguts de l'avaluació d'un pla han de contenir:

- **L'eficàcia** (relació dels èxits amb els objectius previstos).
- **L'esforç** (valoració de la quantia i forma dels *inputs* afectats al desenvolupament del pla).
- **L'eficiència** (relació entre esforços i resultats).

4. DISSENY DEL SEGUIMENT I L'AVALUACIÓ

Mesurar l'èxit dels *outputs* finals **no resulta fàcil**, ja que constitueixen efectes genèrics que s'espera aconseguir.

Pensem:

Com es mesura la «quantia de la participació, la integració...?». I, tractant-se de processos a llarg termini i relacionats amb aspectes tan afectables i afectats de fet per moltes altres circumstàncies, en quina mesura els èxits detectats es poden imputar al desenvolupament del pla i no a altres influències...?

4. DISSENY DEL SEGUIMENT I L'AVALUACIÓ

Cal considerar els aspectes següents:

- 1.** Els èxits d'un pla no poden ser percebuts a curt termini, sinó que és necessari valorar-los en períodes de temps prolongats, en els quals es poden apreciar la dimensió i la solidesa dels canvis aconseguits pels mecanismes del pla.

4. DISSENY DEL SEGUIMENT I L'AVALUACIÓ

Cal considerar els aspectes següents:

2. Per mesurar els *outputs* finals, han de ser operatius els continguts dels que són efectes genèrics, construint «índexs» compostos per indicadors ponderats, cada un dels quals mesure algun dels aspectes de l'efecte previst.

4. DISSENY DEL SEGUIMENT I L' AVALUACIÓ

Cal considerar els aspectes següents:

3. És important que el mesurament dels *outputs* finals es realitzi per avaluadors externs, perquè atès que es tracta d'aspectes tan influenciats pels valors personals i socials, el seu mesurament per part dels mateixos responsables tècnics del pla pot suposar un risc de falta d'objectivitat.

TEMA 2. METODOLOGIES D'ELABORACIÓ DE PROJECTES SOCIALS.

2.1.-BASES CONCEPTUALS DELS PROJECTES SOCIALS

Prof. Elena Mut Montalvà



Guió

- La planificació implica definir instruments o instàncies inicials (plans), intermedis (programes) i finals (projectes)**
- Comparació programa/projecte**
- Definició de projecte**
- Altres definicions**
- Objectiu del projecte**
- Mètode IFEA: identificació, formulació, execució i avaluació**
- Identificació**
- Formulació**
- Execució**
- Avaluació**
- Vulnerabilitat**
- Matriu de capacitat i vulnerabilitat**
- Anàlisi DAFO: debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats**
- Principis generals de l'enfocament del marc lògic (EML)**
- Característiques i límits principals de l'EML**
- Anàlisi de participació**
- LA identificació: anàlisi de participació**
- Anàlisi de problemes**
- Anàlisi d'objectius**
- Anàlisi d'alternatives**
- Selecció de l'alternativa més adequada**
- La identificació: l'anàlisi d'alternatives**
- Matriu de planificació del projecte**

Guió

- Elements de l'MPP
- Matriu de planificació del projecte
- Passos per a la construcció del marc lògic
- Lògica de la intervenció
- Definició dels conceptes en l'EML
- Termes de planificació en el marc lògic
- L'enfocament del marc lògic. Formulació de projectes. Fonts de verificació
- Recursos, costos, calendaris...
- Comprovació del disseny
- Els criteris de pertinença
- Criteris de factibilitat. La coherència interna de l'estructura lògica
- Criteris de factibilitat. Organització i gestió del projecte
- Criteris de factibilitat. Mètode d'intervenció
- Criteris de factibilitat. Mitjans i costos
- Factors de viabilitat
- Anàlisi de viabilitat
- Factors de viabilitat
- Com verificar la viabilitat?
- Document tipus de projecte
- Document de formulació de projectes: exemple

La planificació implica definir instruments o instàncies inicials (plans), intermedis (programes) i finals (projectes)

PLA	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Caràcter global.<input type="checkbox"/> Fixa objectius i metes generals.<input type="checkbox"/> Identifica els mitjans que s'han d'emprar per aconseguir aquests objectius.<input type="checkbox"/> Generalment és de llarg termini (plans quinquennals...).
PROGRAMA	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Més específic.<input type="checkbox"/> Estableix objectius i metes específiques.<input type="checkbox"/> Identifica projectes.<input type="checkbox"/> Generalment és de mitjà termini.
PROJECTE	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> És la unitat més específica.<input type="checkbox"/> Fixa objectius i metes concretes a curt termini.<input type="checkbox"/> Proporciona un detall de les mesures per aconseguir objectius i metes.<input type="checkbox"/> Generalment és de curt termini.

Comparació programa/projecte

PROGRAMA	PROJECTE
<p>Un projecte és un procés delimitat en el temps en el qual es donen aportacions. Els recursos subministrats serveixen per l'execució de les activitats i la prestació de les aportacions (resultats) del projecte, amb la finalitat d'aconseguir un efecte definit (objectiu del projecte).</p>	<p>Es parla de programa quan es tracta de diversos projectes vinculats des del punt de vista sectorial i/o regional, i coordinats mitjançant una estratègia clarament definida.</p>

Definició de projecte

«S'entén per projecte de desenvolupament una tasca innovadora, que té un objectiu definit, ha de ser efectuada en un cert període, en una zona geogràfica delimitada i per a un grup de beneficiaris, que solucione d'aquesta manera problemes específics o millore una situació...

La tasca principal és capacitar les persones i institucions participants en el projecte perquè puguin continuar les labors de manera independent i resoldre els problemes que sorgisquen després de concloure la fase de suport extern.»

GTZ: ZOPP

Altres definicions

«Un projecte és un conjunt ordenat de recursos i accions per obtenir un propòsit definit. Aquest propòsit s'aconsegueix en un temps i amb un cost determinats.» (OIT)

«Projecte: intervenció en un termini determinat i integrat per un conjunt d'activitats planificades i mútuament relacionades per aconseguir objectius predeterminats.» (PNUD)

«Conjunt d'activitats interrelacionades per aconseguir uns objectius, fitades pels límits d'un pressupost i un termini temporal.»
(Cohen i Franco 1992)

«Un projecte és un conjunt autònom d'inversions, activitats i mesures institucionals o d'una altra índole dissenyat per aconseguir un objectiu específic de desenvolupament en un període determinat, en una regió geogràfica delimitada i per a un grup definit de beneficiaris, que continua produint béns i/o prestant serveis després de la retirada del suport extern, i els efectes del qual perduraran una vegada finalitzada la seua execució.» (SECIPI 1998)

Objectiu del projecte

L'objectiu d'un projecte és transformar la realitat perquè un col·lectiu humà pugui millorar la seua situació i expandir en el futur les seues possibilitats, contribuint així al seu progrés i al del seu entorn. (Gómez i Sainz 1999).

Es decideixen:

- Les finalitats que cal aconseguir (solució d'un problema o necessitat)
- L'elecció de mitjans (elements del projecte i la manera d'estructurar-los)

SITUACIÓ ACTUAL

- ON ESTEM?

OBJECTIU

- ON VOLEM ARRIBAR?

ACTIVITATS

- QUÈ HEM DE FER?

RECURSOS HUMANS
I MATERIALS

- DECISIONS

Per què?
Amb qui?
Per a qui?
Què?

Per a què?

Amb què?

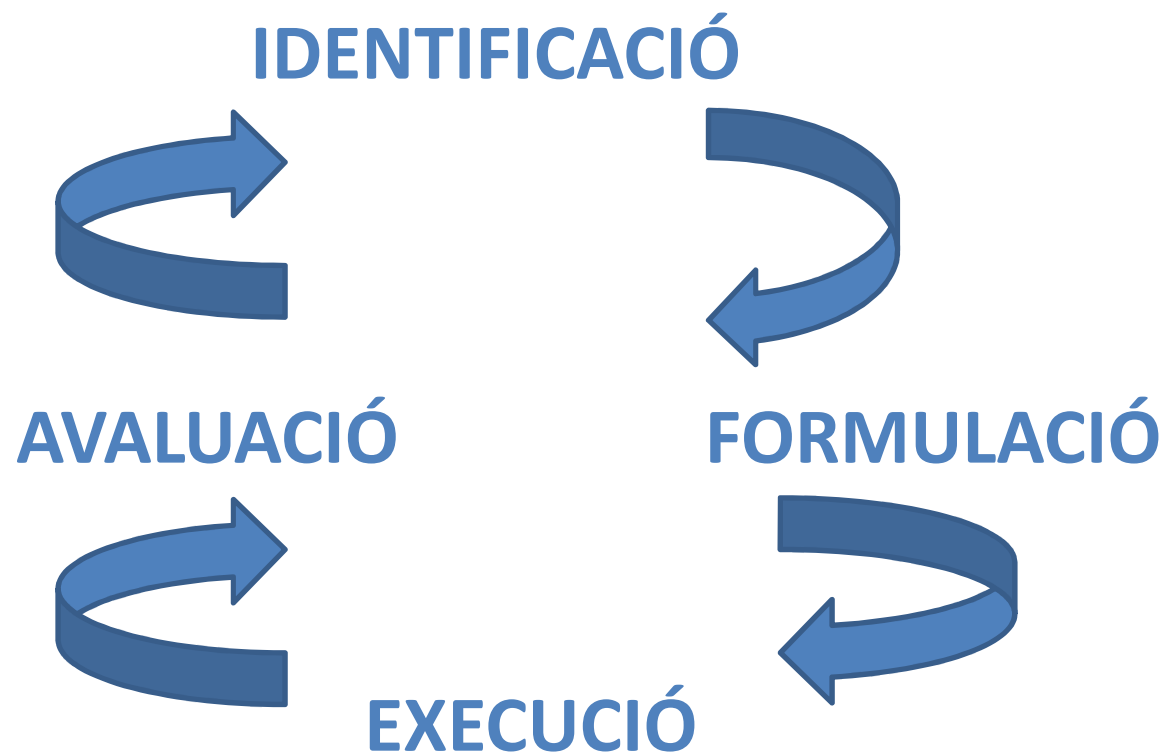
Com?
On?

I després, què?

MARC FÍSIC SOCIAL	MARC OPERATIU	RECURSOS	PROCÉS	VIABILITAT	
DIAGNÒSTIC DE LES NECESSITATS DEL COL·LECTIU	PLANTEJAMENT I OPERATIVITAT	NECESSITATS I POSSIBILITATS DE LA INSTITUCIÓ	INSTRUMENTACIÓ	SEGUIMENT	
Realitat física i social de la població i de l'entorn	Objectius	Recursos necessaris	Localització		
Necessitats i demandes	Resultats esperats	Costos	Estratègies o pla d'activitats		
Recursos disponibles	Indicadors	Estructura de les despeses. Fonts d'ingressos	Temps		
Determinació dels beneficiaris	Fonts de verificació				
Línies d'actuació		PROJECTE			

MÈTODE IFEA: identificació, formulació, execució i avaluació

El cicle del projecte consta de quatre etapes:



IDENTIFICACIÓ

Determina les possibilitats d'acció.

És necessari explorar els problemes i determinar quines són les persones afectades, descobrir les seues necessitats prioritàries i la seua capacitat per confrontar-les.

En aquesta fase de la planificació, és important involucrar tots i totes les participants: població objectiu, organitzacions comunitàries, agents locals, etc.



S'elabora el **«perfil del projecte»**:

És un document que inclou la informació inicial que s'obté de la identificació. Informació bàsica que permet formar-se una idea general del contingut del projecte i inclou un pressupost aproximat.

FORMULACIÓ

Després d'haver realitzat l'anàlisi de vulnerabilitat i capacitat i l'anàlisi institucional es determinen:

- els objectius del projecte;
- els resultats esperats;
- les necessitats de recursos materials, humans i financers;
- el temps requerit per obtenir resultats;
- i es defineix un **pla d'execució** amb responsabilitats definides.



S'elabora «**la matriu de planificació del projecte**»



Document del projecte:

Informació completa del projecte, inclou els elements necessaris per a la coherència interna, la viabilitat i l'efectivitat del projecte.

EXECUCIÓ

És necessari fer un seguiment periòdic del projecte que es reflectirà en «informes de progrés» o «informes de seguiment».

La persona responsable ha de presentar aquests informes i explicar com avança la seua execució, així com els canvis o les modificacions necessaris.

AVALUACIÓ

Utilitzar l'aprenentatge derivat de l'experiència del projecte per millorar la planificació de projectes futurs.



Resultat de l'avaluació: **MEMÒRIA FINAL DEL PROJECTE**

L'avaluació ha d'incorporar-se en totes les fases del procés.

VULNERABILITAT

Fa referència a la presència, en persones o grups socials, de diferents problemàtiques en els àmbits relacionals, socials, culturals, institucionals i econòmics, mitjançant un procés d'intensificació i interacció dels factors de vulnerabilitat que produïsquen situacions d'exclusió. També incorpora una dimensió de relativitat i subjectivitat des de la perspectiva que les persones perceben els riscos de diferent forma, en funció d'estratègies personals, culturals, socials, etc.

MATRIU DE CAPACITAT I VULNERABILITAT

Enfocament d'anàlisi de vulnerabilitat i capacitat de les persones i comunitats

Ajuda a descobrir quines són les persones més vulnerables de la societat, a determinar-ne les causes i a triar les mesures específiques que permeten reduir aquesta vulnerabilitat enfortint la capacitat d'aquestes persones per arribar a ser autònomes.

Consisteix a formular preguntes per conèixer les dades que ens ajudaran a definir quines seran les persones destinatàries de la nostra intervenció:

Quines són les persones més vulnerables de la societat?

Quines són les causes de la seua vulnerabilitat i els principals factors?

En quina mesura són capaces d'ajudar-se?

MATRIU DE CAPACITAT I VULNERABILITAT

S'elabora en funció d'unes variables que ens serveixen per desagregar la informació recopilada i estudiar millor la situació de cada col·lectiu.

Les variables no són una llista tancada; en canvi, és necessari que s'adeqüen a cada context: GÈNERE, NACIONALITAT, EDAT, RELIGIÓ, NIVELL SOCIOECONÒMIC, ÈTNIA...

	VULNERABILITAT	CAPACITAT
FÍSICA/ MATERIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaces físiques i materials • Situacions de pobresa • Falta d'accés als serveis bàsics • Condicions de salut • Absència d'habitatge 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorn segur • Recursos econòmics i materials • Accés a serveis bàsics • Habitatge en bones condicions
SOCIAL/ ORGANITZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminació per sexe, classe social, ètnia, nacionalitat • Absència de capacitat de controlar les decisions • Comunitats o col·lectius desarticulats sense cohesió ni organització 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema social de suport (xarxes d'amistat, familiars, comunitàries, organitzacions) • Valors i pràctiques d'organització • Xarxes de solidaritat
PSICOLÒGICA/ ACTITUDINAL	<ul style="list-style-type: none"> • Actituds fatalistes • Baixa autoestima • Actituds de dependència 	<ul style="list-style-type: none"> • Valors i comportaments favorables a la solidaritat, participació i tolerància • Consciència de les capacitats • Confiança

ANÀLISI DAFO: DEBILITATS, AMENACES, FORTALESES I OPORTUNITATS

Anàlisi de la capacitat institucional de l'entitat que executa el projecte.

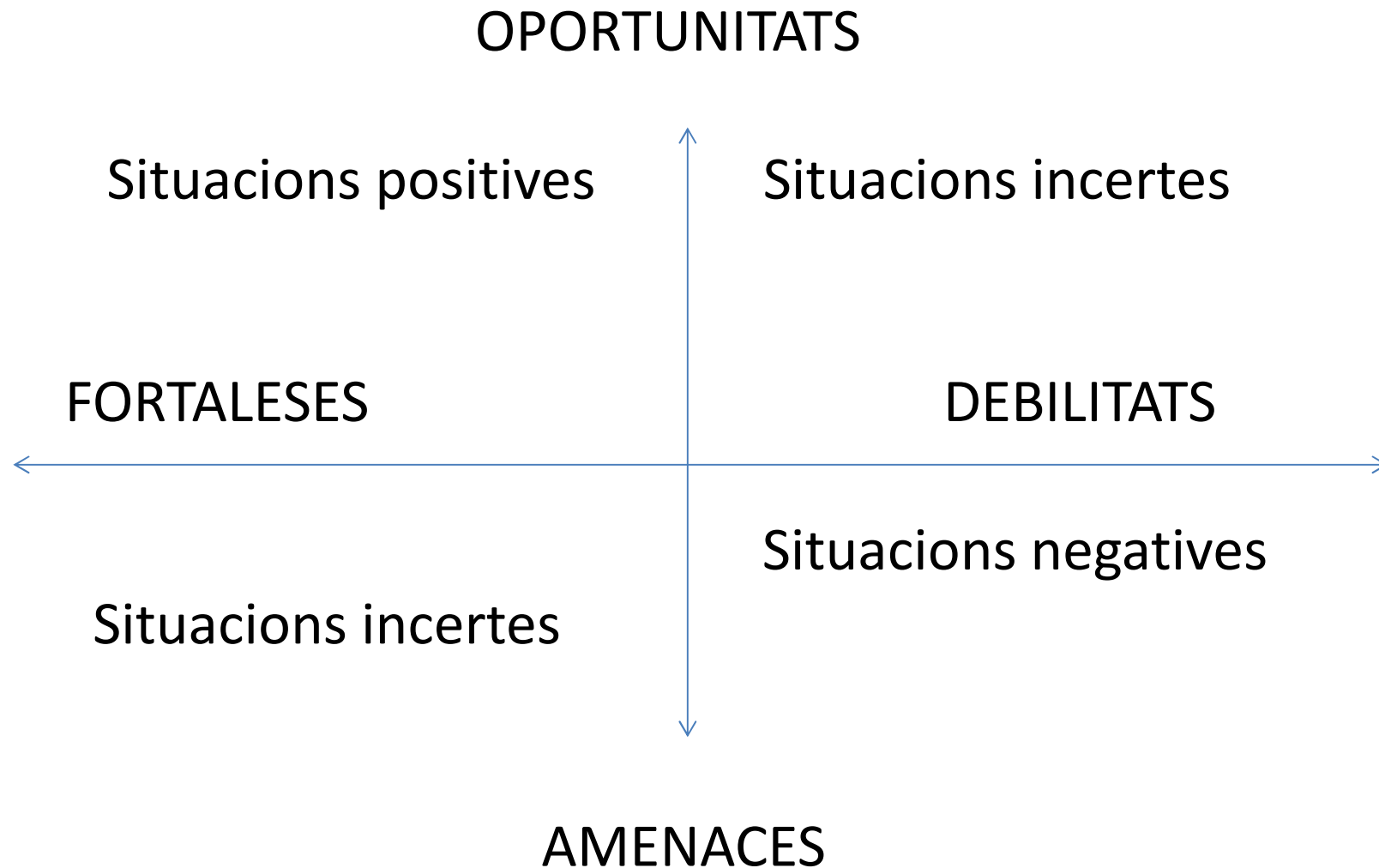
Instrument que permet decidir i triar alternatives estratègiques.

Les quatre categories ens permeten agrupar elements del diagnòstic institucional separant de l'anàlisi de l'entorn aspectes positius o negatius i amb present i futur:

- **intern-extern** a l'organització,
- **present-futur** i
- **positiu-negatiu.**

L'alternativa triada ha de ser adequada a les oportunitats i amenaces, als objectius de l'organització, a les expectatives de l'entorn i als recursos de l'organització.

ANÀLISI DAFO: DEBILITATS, AMENACES, FORTALESES I OPORTUNITATS



PRINCIPIS GENERALS DE L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC (EML)

Definicions:

Eina de gestió que facilita la planificació, l'execució i l'avaluació d'un projecte. (NORAD 1993)

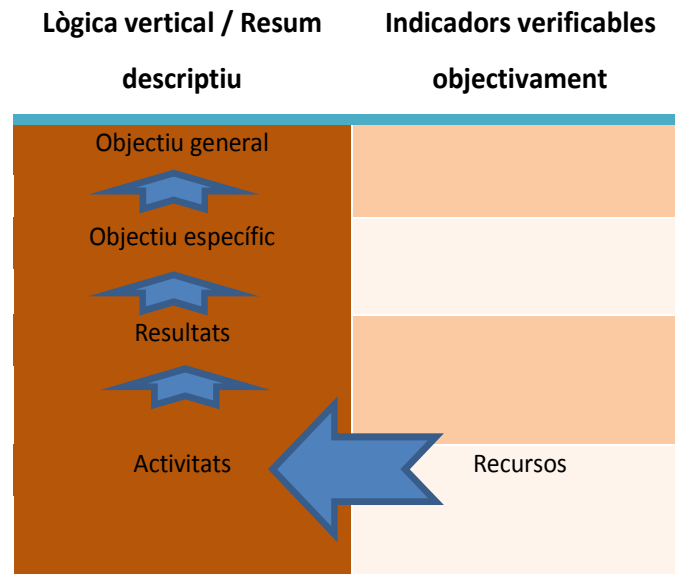
Un sistema de procediments i instruments per realitzar la planificació de projectes orientada a objectius. (GTZ)

Eina analítica per a la planificació i gestió de projectes orientada per objectius. Constitueix un mètode amb diferents passos: des de la identificació fins a la formulació i el seu resultat final. És l'elaboració d'una matriu de planificació del projecte. (AECI 1999)

PRINCIPIS GENERALS DE L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC EML)

FIGURA 2. «LÒGICA VERTICAL»

- Les activitats i els mitjans (recursos necessaris).
- En executar les activitats, s'aconsegueixen els resultats.
- El conjunt de resultats condueix a la consecució de l'objectiu específic.
- L'objectiu específic contribueix a l'objectiu global.



Font: *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico* (M. Gómez Galán i L. Cámara, 2003).

FUSIÓ DE LA GESTIÓ DEL CICLE DEL PROJECTE I EL MARC LÒGIC

Gestió del cicle del projecte	Mètode del marc lògic
Defineix les diferents fases de la vida d'un projecte amb procediments de presa de decisió i activitats de gestió ben definides.	Metodologia per a la planificació, l'anàlisi, la gestió i l'avaluació de programes i projectes mitjançant instruments que permeten reforçar la participació i la transparència i millorar l'orientació dels projectes.
Procés de presa de decisió i d'implementació definit per l'organització	Mètodes i instruments de gestió de projectes
Gestió del cicle del projecte	Mètode del marc lògic

CARACTERÍSTIQUES I LÍMITS PRINCIPALS DE L'EML

CARACTERÍSTIQUES	LÍMITS
<p>És un mètode de planificació per objectius.</p> <p>És un mètode utilitzat per decidir.</p> <p>Promou la participació de les persones o els grups i dels actors importants.</p> <p>Cerca el consens entre les parts.</p> <p>És relativament senzill amb una terminologia reduïda.</p> <p>És un procediment de discussió seqüencial.</p> <p>És transparent en l'anàlisi.</p>	<p>No ha de ser un exercici formal.</p> <p>Cada marc lògic és fruit d'una anàlisi.</p> <p>La qualitat depèn:</p> <ul style="list-style-type: none">De les informacions disponibles.De la capacitat de l'equip de planificació.De la consulta adequada als interessats.

ANÀLISI DE LA PARTICIPACIÓ

És convenient oferir un panorama de les persones, els grups, les organitzacions, les institucions, les autoritats, etc. que són afectats per l'acció de desenvolupament.

Es tracta d'analitzar les relacions socials (conflictes, aliances...) entre les persones i els grups que pertanyen a la realitat sobre la qual s'ha d'intervenir.

Cada grup ha de ser identificat amb els seus interessos i expectatives, i cal determinar les relacions existents entre els diferents col·lectius.

ANÀLISI DE LA PARTICIPACIÓ

1. Identificar tots els agents socials.
2. Analitzar la coherència del grups o col·lectius.
3. Caracteritzar i analitzar cadascun dels agents identificats:
 - a) Principals problemes.
 - b) Necessitats i interessos.
 - c) Fortaleses i debilitats.
 - d) Interrelacions, conflictes...
 - e) Selecció dels col·lectius beneficiaris.

ANÀLISI DE LA PARTICIPACIÓ

PREGUNTES CLAU

Quins són els grups que necessiten ajuda?

Quins grups d'interès?

Quins són els conflictes?

L'anàlisi de la participació s'utilitza per:

Veure a qui millorar

Tenir una visió comprensiva de la realitat

PARTICIPANTS		NO PARTICIPANTS	
Directes	Indirectes	Neutrals Exclosos	Oponents Perjudicats

LA IDENTIFICACIÓ: ANÀLISI DE PARTICIPACIÓ

**Beneficiaris
directes**

**Beneficiaris
indirectes**

Neutrals

Oponents

ANÀLISI DE PROBLEMES

Identificar els principals problemes i establir, de forma lògica, les seues causes i els efectes d'aquesta situació sobre la població destinatària del projecte.

Un problema és un fet negatiu existent que afecta la vida de les persones i incideix en les seues condicions de vulnerabilitat (no l'absència d'una solució).

- Determinar quin problema ens sembla més important i ordenar la resta dels problemes detectats en funció del primer establint relacions causals entre els problemes i formant un arbre de problemes.
- La finalitat és configurar un quadre de problemes complet.

ANÀLISI DE PROBLEMES

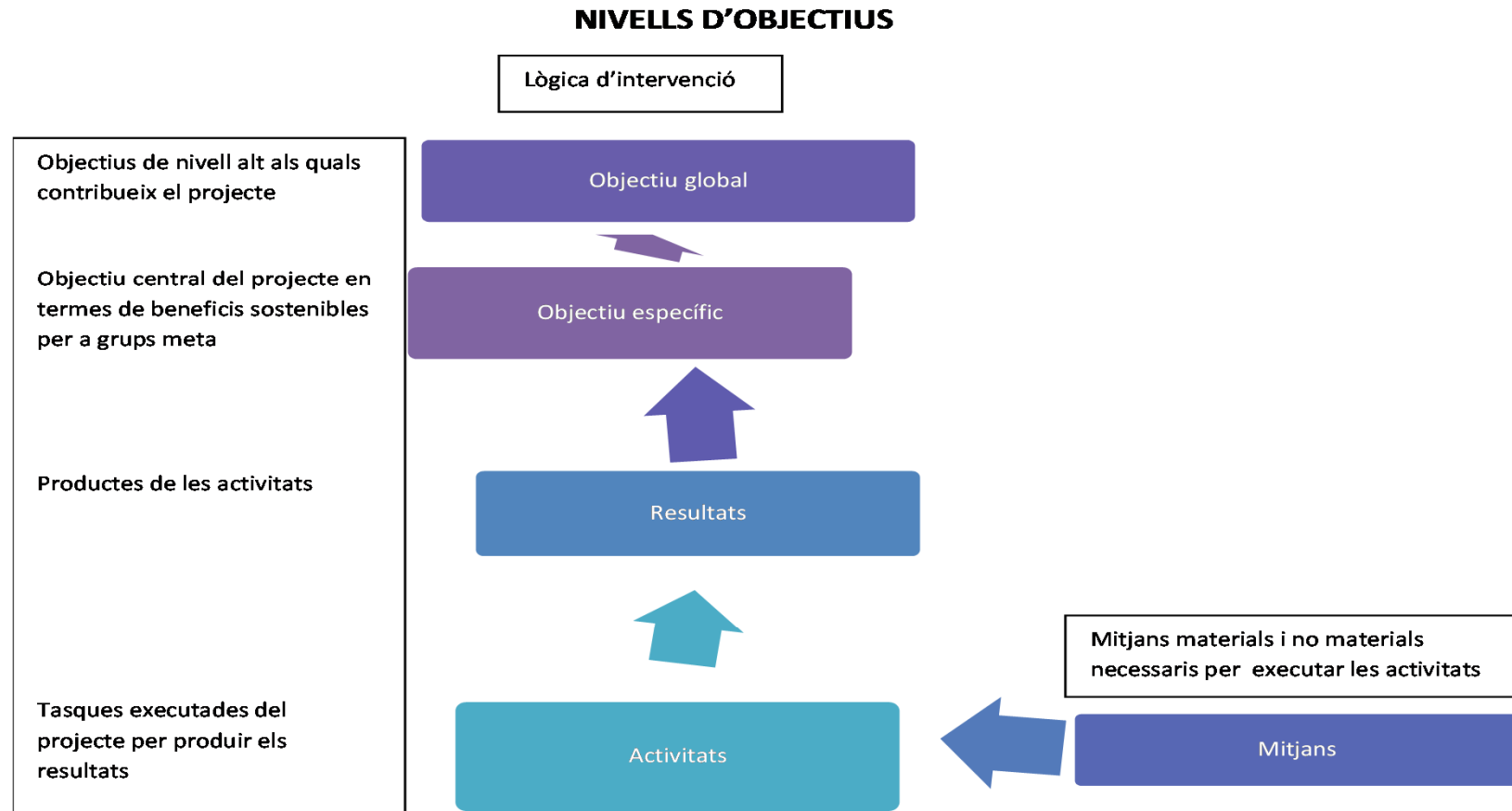
- Identificar els problemes.
- Determinar el problema més important (focal, central, principal).
- Ordenar la resta de problemes en causes i efectes en funció del problema focal.
- Elaborar un esquema de relacions causa-efecte.
- Examinar l'arbre de problemes i fer les modificacions necessàries.
- La clau és reconèixer perquè ocorre el problema focal.

ANÀLISI D'OBJECTIUS

Es descriu la futura situació hipotètica si se solucionaren els problemes detectats. Es tracta de definir les solucions futures dels problemes.

- ✓ Transcriure els estats negatius que reflecteix l'arbre de problemes en condicions desitjables positives.
- ✓ Formular novament els objectius.
- ✓ Revisar les relacions mitjans-finalitats.
- ✓ Traçar línies per identificar les relacions mitjans-finalitats.
- ✓ La clau és saber com fer-ho.

NIVELL D'OBJECTIUS



Font: *Manual de gestión del ciclo del proyecto*. Unió Europea.

ANÀLISI D'ALTERNATIVES

Última fase de la identificació, s'assenyala el disseny del projecte i s'indiquen les solucions alternatives. Es tracta de triar la nostra intervenció entre diferents alternatives d'acció.

- Identificar en l'arbre d'objectius les diferents estratègies (conjunt d'objectius de la mateixa naturalesa).
- Valorar i rebutjar objectius que no són desitjables, que són impossibles o que tenen condicionants o efectes negatius.
- Triar una de les alternatives com l'estratègia que ens sembla mes desitjable i com serà l'objectiu específic.
- Discutir les implicacions per als grups afectats.

SELECCIÓ DE L'ALTERNATIVA MÉS ADEQUADA

- **Tècnics:** idoneïtat de recursos, adequació al mercat, ús de recursos locals...
- **Financers:** costos, viabilitat, necessitats de divises...
- **Econòmics:** rendiment, cost/eficàcia...

- **Institucionals:** capacitat, assistència tècnica...
- **Socials:** participació local, motivació, limitacions socioculturals, diferències per raó de sexe...
- **Ambientals:** costos i efectes...

LA IDENTIFICACIÓ: L'ANÀLISI D'ALTERNATIVES

		ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2		ALTERNATIVA 3	
Criteris	Ponderació	Valor absolut	Valor ponderat	Valor Absolut	Valor ponderat	Valor absolut	Valor ponderat
Cost	5	3	15	3	15	1	5
Temps	3	3	9	1	3	1	3
Riscos socials	4	4	16	4	16	2	8
Concentració beneficiaris	5	4	20	3	15	4	20
Impacte	3	3	9	4	12	4	12
Viabilitat	5	4	20	1	5	2	10
Total			89		66		58

MATRIU DE PLANIFICACIÓ DEL PROJECTE (MPP)

Conjunt de conceptes interdependents que descriuen de manera operativa i en forma de matriu els aspectes més importants d'una intervenció.

Aquesta descripció permet verificar si la intervenció ha sigut construïda correctament, en facilita el seguiment i proporciona una avaluació més satisfactòria.

- ✓ Es tracta d'una estructuració del contingut d'una intervenció presentant d'una forma sistemàtica i lògica els objectius, els resultats i les activitats d'una intervenció i les seues relacions causals.
- ✓ S'indiquen els factors externs que influeixen en la realització satisfactòria de la intervenció.
- ✓ S'indiquen els indicadors i les seues fonts de verificació necessàries per obtenir la informació sobre els objectius i resultats.
- ✓ Finalment, es defineixen activitats i costos.

MATRIU DE PLANIFICACIÓ DEL PROJECTE

LA MATRIU DE PLANIFICACIÓ DEL PROJECTE I DEFINICIÓ DELS SEUS ELEMENTS CONSTITUENTS

LÒGICA D'INTERVENCIÓ	INDICADORS	FONTS DE VERIFICACIÓ	HIPÒTESIS
OBJECTIU GENERAL	Criteris que permetran avaluar el grau de compliment de l'OG	Descripció de les fonts d'informació que permeten verificar objectivament els indicadors	Factors externs no controlables per la gestió del projecte necessaris per a la consecució dels objectius a llarg termini
És la meta que es pretén aconseguir en un període determinat			
OBJECTIU ESPECÍFIC	Criteris que permetran avaluar el grau de compliment de l'OE	Descripció de les fonts d'informació que permeten verificar objectivament els indicadors	Factors externs no controlables per la gestió del projecte que seran necessaris perquè l'OE permeta contribuir a l'assoliment de l'OG
Situació que el projecte pretén aconseguir			
RESULTATS	Criteris que permetran avaluar el grau de compliment dels resultats	Descripció de les fonts d'informació que permeten verificar objectivament els indicadors	Factors externs no controlables per la gestió del projecte que seran necessaris per a aconseguir l'objectiu immediat
Els resultats esperats del projecte, aconseguits mitjançant les activitats			
ACTIVITATS	RECURSOS	COSTOS	Factors externs no controlables per la gestió del projecte que seran necessaris per a aconseguir els resultats esperats
Conjunt d'accions que el projecte realitzarà i que permetran aconseguir els resultats esperats	Elements materials, humans o financers necessaris per a realitzar les activitats	Valoració econòmica de cadascun dels recursos necessaris	
			CONDICIONS PRÈVIES:

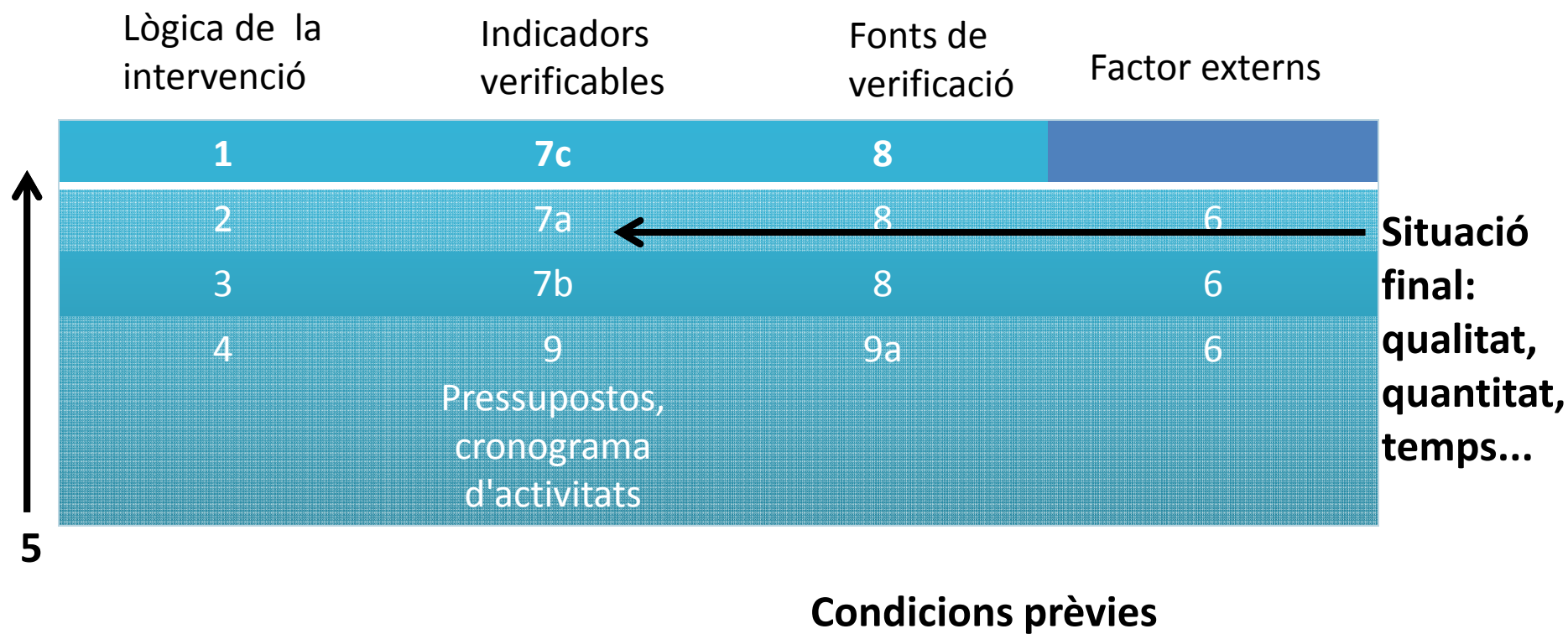
ELEMENTS DE L'MPP

1. **FACTORS EXTERNS (hipòtesi)**: condicions que han d'existir perquè el projecte tinga èxit.
2. **INDICADORS OBJECTIVAMENT VERIFICABLES**: descripció operativa dels objectius i resultats en termes de quantitat i qualitat d'un producte per a un grup destinatari, amb indicació de temps i lloc.
3. **FONTS DE VERIFICACIÓ**: indiquen on i de quina forma s'obtenen les informacions sobre la realització dels objectius i resultats.
4. **PLA D'EXECUCIÓ**: indica com i qui realitzarà cada tasca, assigna responsabilitats i defineix els nivells de la presa de decisions.
5. **PRESSUPOST**: és la traducció en termes financers dels mitjans identificats per a l'execució del projecte.
6. **CALENDARI O CRONOGRAMA**
7. **CONDICIONS PRÈVIES**: condicions que han de donar-se perquè el projecte pugui executar-se.

MATRIU DE PLANIFICACIÓ DEL PROJECTE

Perquè s'executa la intervenció?	Lògica de la intervenció
Què intenta realitzar el projecte?	Lògica de la intervenció i indicadors
Com es realitzarà el projecte ?	Activitats i recursos
Quins són els factors externs que influeixen en l'èxit del projecte?	Hipòtesi
On es troba la informació necessària per avaluar l'èxit del projecte?	Fonts de verificació
Quins són els mitjans necessaris?	Recursos
Quant costarà?	Costos
Què ha de fer-se abans d'iniciar el projecte?	Condicions prèvies

PASSOS PER A LA CONSTRUCCIÓ DEL MARC LÒGIC



LÒGICA DE LA INTERVENCIÓ

- Objectiu de nivell superior, als quals es contribueix amb la intervenció
- Objectiu de la mateixa intervenció
- El fruit de les activitats concebudes per aconseguir l'objectiu específic
- Tasques realitzades mitjançant la intervenció
- Mitjans materials i no materials necessaris per realitzar l'activitat

**OBJECTIU
GENERAL**



**OBJECTIU
ESPECÍFIC**



RESULTATS



ACTIVITATS



RECURSOS

DEFINICIÓ DELS CONCEPTES EN E L'EML

Àrea sectorial

OBJECTIU GLOBAL

Àrea sectorial

OBJECTIU ESPECÍFIC

Àrea del projecte

Despeses

ACTIVITATS

Resultats

Àrea del projecte

SITUACIÓ ACTUAL



SITUACIÓ FUTURA

TERMES DE PLANIFICACIÓ EN EL MARC LÒGIC

Nivells d'intervenció del projecte	Definició (el que és...)	Significat (explica...)
OBJECTIU GLOBAL	Són les millores socials i/o econòmiques a llarg termini que suposarà el projecte	La raó per la qual el projecte és important per als beneficiaris i la societat
OBJECTIU ESPECÍFIC	Són les millores que suposen els serveis facilitats per als beneficiaris	És el motiu pel qual els beneficiaris necessiten el projecte
RESULTATS	Són els serveis que els beneficiaris reben del projecte	És allò que haurà de garantir el projecte
ACTIVITATS	És allò que es fa durant el projecte per subministrar els serveis	El que es farà durant el projecte per facilitar els serveis

EXEMPLE DELS NIVELLS DEL MARC LÒGIC

Nivells	Projecte de divulgació agrícola	Projecte d'atenció primària a la salut	Projecte de transport en carretera
OBJECTIU GLOBAL	Augment dels ingressos de les famílies d'agricultors. Increment de les importacions de dacsa de la regió X.	Reducció de la mortalitat infantil. Millora de la salut maternal.	Augment del creixement econòmic a la regió X. Increment dels ingressos dels productors en B.
OBJECTIU DEL PROJECTE	Millora de la productivitat del cultiu de la dacsa.	Reducció dels riscos per a la salut.	Augment del comerç entre A i B.
RESULTATS	Agricultores i agricultors capaços d'aplicar tècniques més eficients per a la producció de dacsa.	Existència d'una protecció maternal i infantil més eficaç a la regió X.	Millora de l'accés entre A i la regió B.
ACTIVITATS	Crear missatges de divulgació adequats. Ensenyar noves tècniques.	Rehabilitar els llocs de salut. Formar el personal sanitari rural.	Construir una carretera entre A i B. Organitzar el manteniment de la carretera.

INDICADORS OBJECTIVAMENT VERIFICABLES

INDICADORS OBJECTIVAMENT VERIFICABLES

Són les descripcions operatives (quantitat, qualitat, grups, temps i localització dels objectius del projecte). És l'expressió quantitativa dels objectius i resultats del projecte.

L'indicador ha de ser:

- Específic
- Mesurable
- Cost acceptable
- Pertinent
- Indicació de temps

PASSOS

- Identificar l'indicador
- Especificar el grup
 - Quantificar
- Establir la qualitat
- Especificar el temps
- Definir la ubicació

CRONOGRAMA D'ACTIVITATS

CRONOGRAMA D'ACTIVITATS

ACTIVITATS	ANY				RESPONSABLES		
	T1	T2	T3	T4	Persona/es	ONG	Etc.
Activitat 1							
Subactivitat 1.1	■						
Subactivitat 1.2	■	■					
Subactivitat 1.3			■	■			
Activitat 2							
Subactivitat 2.1	■	■					
Subactivitat 2.2		■	■				
Subactivitat 2.3				■			

Font: Elaboració pròpia.

L'enfocament del marc lògic
Formulació de projectes
Fonts de verificació

RECURSOS, COSTOS, CALENDARIS...

RECURSOS

- Són les despeses materials i no materials que són necessàries per executar les activitats planificades i per administrar el projecte.

COSTOS

- Són la traducció en termes financers de tots els recursos identificats.

CALENDARI

- El calendari d'activitats és una eina que presenta les activitats del projecte i que identifica la seua seqüència lògica i la seua interdependència.

CALENDARI DE RECURSOS

- Cada activitat és examinada per garantir que els mitjans necessaris per executar l'activitat estiguen preparats.

COMPROVACIÓ DEL DISSENY

- 1.** L'objectiu general del projecte està clarament definit.
- 2.** El projecte té un objectiu específic o propòsit.
- 3.** La relació entre l'objectiu específic i l'objectiu general és lògica.
- 4.** Els resultats estan exposats clarament i com una situació aconseguida i són tots necessaris per aconseguir l'objectiu específic.
- 5.** La relació entre els resultats i l'objectiu específic és realista.
- 6.** Les activitats són necessàries per aconseguir els resultats.
- 7.** Les despeses descrites en el nivell d'activitats defineixen els recursos i costos.
- 8.** La relació entre els recursos/despeses i les activitats és realista.
- 9.** Les hipòtesis en cada nivell produeixen condicions necessàries i suficients per aconseguir el nivell superior.
- 10.** Els indicadors en el nivell de l'objectiu específic són independents dels resultats.
- 11.** Els indicadors dels objectius serveixen per a mesurar l'impacte del projecte.
- 12.** Els indicadors dels resultats i dels objectius són verificables objectivament i tenen mesures de quantitat, qualitat i temps.
- 13.** La columna de fonts de verificació assenjala on trobar informació per verificar els indicadors.
- 14.** L'estratègia per aconseguir els resultats inclou una descripció dels sistemes d'administració o gestió de la intervenció.

ELS CRITERIS DE PERTINENÇA

La pertinença global es refereix al vincle entre els problemes definits (en un enfocament clàssic) o les potencialitats determinades (en un enfocament «dinàmic» o «positivista») i els objectius definits en la intervenció.

Aquesta valoració de la pertinença prèvia a la intervenció es realitza en diversos aspectes o adequacions entre elements:

- Pertinença general (adequació entre l'objectiu i el problema que ha de solucionar-se o la potencialitat que ha de desenvolupar-se).
- Pertinença política (adequació entre l'objectiu que s'ha establert i les prioritats dels estats).
- Pertinença social (papers i interessos dels diferents grups i individus implicats en la intervenció i la distribució dels possibles beneficis generats en funció d'aquests grups).
- Pertinença temporal (adequació a la durada del programa).

CRITERIS DE FACTIBILITAT.

La coherència interna de l'estructura lògica

L'estructura lògica es refereix a la coherència que ha de tancar la matriu de planificació de la intervenció.

Habitualment s'indica que ha d'estar incorporada en el document de formulació del projecte.

CRITERIS DE FACTIBILITAT.

La coherència interna de l'estructura lògica

S'ha de determinar una coherència interna lògica d'intervenció:

- ❑ **Realista**: els objectius són assolibles.
- ❑ **Suficient**: les activitats són les necessàries i suficients per aconseguir cada resultat; els resultats són necessaris i suficients per aconseguir l'objectiu; els indicadors són suficients per mesurar els objectius, etc.
- ❑ **Coherent**: per analitzar la coherència s'analitzen dues lògiques:
 - ❑ **La lògica horitzontal**: és la correspondència entre els resultats i objectius en cadascun dels nivells amb els seus corresponents indicadors, fonts de verificació i hipòtesis, supòsits o factors externs.
 - ❑ **La lògica vertical**: és la complementarietat entre cada element de la primera columna i els seus factors externs corresponents per aconseguir els elements que s'estableixen en el nivell immediatament superior.

CRITERIS DE FACTIBILITAT.

Organització i gestió del projecte

Es tracta de verificar la conformitat del dispositiu i la gestió prevista del projecte amb els principis de la intervenció.

S'han de comprovar els elements següents:

- La integració dels processos de descentralització en el dispositiu del programa.
- El grau d'adequació de la solució organitzativa al context local.
- La naturalesa dels mecanismes de concertació (associació dels diferents grups implicats, vincles entre els diferents nivells d'intervenció, qualitat de la col·laboració...).

CRITERIS DE FACTIBILITAT.

Organització i gestió del projecte

- La qualitat de la participació de les diferents famílies d'agents implicats en les diferents fases del programa. Es presta una atenció especial als nivells de participació dels col·lectius de destinataris o usuaris de l'ajuda en les fases del cicle dels projectes.
- La definició i la missió de l'organisme d'intermediació que finança (simplificació del procés i reforç de les capacitats dels agents locals).
- La gestió participativa i descentralitzada de la intervenció (sistema de distribució de funcions dels agents i transparència en la presa de decisions).
- L'interès prestat a la posada en xarxa i la difusió/valoració/sistematització de les experiències que generarà la intervenció.

CRITERIS DE FACTIBILITAT.

Mètode d'intervenció

- ✓ Es tracta d'estudiar com s'ha originat la intervenció.
- ✓ S'intenta determinar en quina mesura s'ha tractat d'una percepció unilateral o d'un plantejament col·lectiu de diversos agents.
- ✓ S'examina la qualitat de la definició dels involucrats, de les seues percepcions de la realitat, les seues capacitats, les seues debilitats i les seues visions.
- ✓ És valorar si la intervenció ha previst reforçar les capacitats dels diferents col·lectius involucrats.
- ✓ Els procediments de gestió de les intervencions han de ser adequats als principis de gestió participativa i coherents amb els altres nivells de planificació (programes, plans, polítiques).


CRITERIS DE FACTIBILITAT.

Mitjans i costos

És necessari estimar les condicions necessàries per a l'aprovació d'aquesta sol·licitud:

1. El pressupost ha de ser suficient per a l'execució correcta de les activitats futures.
2. El pressupost ha d'incidir especialment en el recurs a les competències locals.
3. Una part del pressupost ha d'assignar-se a les estructures de les organitzacions sol·licitants perquè puguin complementar de manera suficient les iniciatives locals.

FACTORS DE VIABILITAT



«És una mesura perquè els objectius de l'acció d'ajuda és realitzen, una vegada finalitzada l'ajuda. És la mesura en què els beneficiaris de l'ajuda poden i volen continuar la realització dels objectius de l'ajuda.»
(OCDE)

- «Un projecte és viable quan beneficia el grup destinatari durant un llarg període tot i que haja finalitzat, en l'essencial, l'ajuda exterior [...]» (CCE 1993)

«La viabilitat és el grau en què els efectes positius derivats de la intervenció continuen una vegada que s'ha retirat l'ajuda externa.»
(SECIPI 1998)

ANÀLISI DE LA VIABILITAT

Vocable que determina la mesura en què els objectius de l'acció es realitzen una vegada finalitzada l'ajuda.

- Política de suport.
- Tecnologies apropiades.
- Aspectes socioculturals.
- Igualtat entre homes i dones.
- Protecció del medi ambient.
- Capacitats institucionals i de gestió.
- Sostenibilitat economicofinancera.
- Apropiació pels beneficiaris i beneficiàries.

FACTORS DE VIABILITAT

Polítiques de suport	<p>En quina mesura el Govern demostra el seu suport per a la continuació dels serveis després de la finalització del període de finançament?</p> <p>És pertinent el projecte en relació amb les polítiques locals i de l'entitat executora?</p> <p>Hi ha voluntat/capacitat de les autoritats per aportar els recursos imprescindibles una vegada finalitzada l'execució?</p>
Tecnologia apropiada	<p>L'elecció i l'adaptació de tecnologia apropiada a les condicions existents.</p> <p>La tecnologia utilitzada pel projecte és adequada als recursos i a la cultura local?</p> <p>La tecnologia utilitzada contribueix a millorar la qualitat de vida dels beneficiaris i beneficiàries?</p>
Protecció del medi ambient	<p>En quina mesura el projecte preserva o perjudica el medi ambient i, per tant, afavoreix o obstaculitza la realització dels beneficis a llarg termini?</p> <p>Contribueix el nostre projecte a millorar els recursos mediambientals?</p>
Aspectes socioculturals	<p>En quina mesura el projecte considera les normes i actituds socioculturals locals i quines són les mesures establides perquè els beneficiaris i beneficiàries puguin accedir de manera apropiada als serveis i beneficis?</p>
Enfocament de gènere	<p>Com considera el projecte les necessitats i els interessos específics de les dones i dels homes?</p> <p>Com afecta el projecte a la situació de les dones?</p> <p>Permet a les dones i als homes accedir de manera equitativa als serveis?</p> <p>Contribueix a reduir les desigualtats entre dones i homes?</p>
Capacitat institucional i de gestió	<p>Capacitat i compromís de les organitzacions responsables de l'execució per executar el projecte i continuar prestant serveis?</p> <p>És suficient la capacitat institucional per gestionar el projecte?</p> <p>S'han destinat recursos suficients per enfortir la capacitat organitzativa?</p>
Factors econòmics i financers	<p>En quina mesura els avantatges addicionals del projecte superen els seus costos i representen una inversió sostenible a llarg termini?</p> <p>El finançament és adequat per executar el projecte?</p>

COM VERIFICAR LA VIABILITAT?

- Identificar les activitats i els resultats que han de ser sostenibles més allà del període de finançament extern.
- Respondre a les preguntes relacionades amb cada factor.
- Examinar l'objectiu específic, resultats, activitats i hipòtesis.
- Adaptar o afegir resultats, activitats, hipòtesis o condicions prèvies.
- Demanar estudis complementaris.
- Formular recomanacions per l'execució.

DOCUMENT TIPUS DE PROJECTE

Anàlisi del context i justificació de l'alternativa seleccionada	S'han de incloure els treballs efectuats durant la fase d'identificació, amb una atenció especial als beneficiaris i a la resta de grups afectats, als problemes detectats i a la selecció de l'estratègia per a la seua solució.
Intervenció	Què volem aconseguir (objectiu específic), per a què (objectiu general), com ho aconseguirem (resultats i activitats), quina hipòtesi considerem important per a l'assoliment de l'objectiu, com és mesura l'èxit (indicadors) i quins procediments (fonts de verificació).
Execució	Com farem les activitats, amb quins recursos, qui les farà (organització, repartiment de responsabilitats), quan es farà (calendari) i quant costarà (pressupost).
Viabilitat	Valoració de les possibilitats de permanència dels objectius d'intervenció, una vegada finalitzat el període d'execució.

DOCUMENT DE FORMULACIÓ DE PROJECTES

Exemple

- ❖ Dades de presentació del projecte.
- ❖ Durada.
- ❖ Finançament total.
- ❖ Descripció resumida del projecte.
- ❖ Context i anàlisi de la situació (context i antecedents, beneficiaris, usuaris i altres actors, principals problemes, anàlisi d'objectius, anàlisi d'alternatives...).
- ❖ Lògica de la intervenció (objectius generals, objectius específics, resultats, activitats, matriu de planificació...).

DOCUMENT DE FORMULACIÓ DE PROJECTES

Exemple

- ❖ Programació, pressupost i pla d'execució (cronograma, desglossament pressupostari, pla d'execució...).
- ❖ Estudi de viabilitat.
- ❖ Procediments de gestió després de la finalització del suport i formes de transferència.
- ❖ Sinergies favorables en relació amb el sistema institucional i socioeconòmic.
- ❖ Valoració global del projecte.
- ❖ Nom i càrrec de la persona.

BIBLIOGRAFIA

- Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI (1999). *Metodología de proyectos de cooperación al desarrollo*. Madrid.
- Agencia Noruega para la Cooperación al Desarrollo (NORAD). (1993). *Enfoque del Marco Lógico como herramienta para la planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos*.
- Comisión de Comunidades Europeas, CEE. (1993). *Manual de gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico*. Bruselas.
- COHEN, E. y FRANCO, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. Madrid: Siglo XXI.
- GÓMEZ, M., i H. SAINZ (1999). *El ciclo de cooperación al desarrollo*. Madrid: CIDEAL.
- SECIPI – Ministerio de Asuntos Exteriores (1998). *Metodología de gestión de proyectos de la Cooperación Española*. Madrid.

SIGLAS:

- GTZ Agencia Cooperación Técnica Alemana .
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

TEMA 2. METODOLOGIES D'ELABORACIÓ DE PROJECTES SOCIALS.

2.2.-EL PROJECTE I L'ACCIÓ COL·LECTIUS

Prof. Elena Mut Montalvà



1. CONSTRUIR LA PARAULA COMUNA

És fonamental que es produïsquen les oportunitats de construir una paraula comuna, com a conseqüència del debat i de la participació.

Al llarg del conjunt d'operacions es construeixen les comprensions sobre les situacions i com abordar-les (unificació de llenguatges i d'interpretacions, identitat i sentit de grup, complicitat mútua...).



1. CONSTRUIR LA PARAULA COMUNA

El caràcter **dinàmic** dels processos comunitaris ens permet comprendre que el coneixement diagnòstic i la construcció del projecte no són independents.

El dinamisme, probablement inherent a qualsevol acció social, provoca que els graus de desenvolupament i de sistematització de cada operació puguin ser **variables**.

Malgrat el caràcter dinàmic i variable, resulta imprescindible una planificació participada, sobretot, quan afecta a un intergrup (plataforma, coordinadora...).



2. L'ELABORACIÓ DEL PROJECTE COL·LECTIU O LA PLANIFICACIÓ PARTICIPATIVA

Una vegada desenvolupat l'estudi de la situació social sobre la qual es desitja intervenir, s'intentarà convertir aquestes dades i conclusions en un procés de definició col·lectiva dels objectius que cal establir i les accions i estratègies que cal emprendre.

La definició dels objectius i el disseny de les alternatives d'acció constitueixen un esdeveniment qualitatiu de summa importància, ja que és quan el grup tracta de dissenyar noves realitats i camins per arribar a aquestes (requereix creativitat i capacitat per pensar utopies a les quals no estem acostumades, ni acostumats).



2. L'ELABORACIÓ DEL PROJECTE COL·LECTIU O LA PLANIFICACIÓ PARTICIPATIVA

En el requadre següent s'aporten algunes claus perquè el grup entengui quins són els reptes de la planificació:
El modelo de las nueve cuestiones (F. Cembranos *et al.* 1988).

QUÈ es farà	Després de l'anàlisi i el diagnòstic, es decideix què fer. Donar nom a l'acció.
PER QUÈ es farà	Es tracta de raonar l'acció en funció de l'anàlisi de la realitat (situació social) efectuada prèviament Definir l'origen de l'acció; localitzar les necessitats i possibilitats detectades en el diagnòstic.
PER A QUÈ s'actuarà	Formular quins seran els objectius que es pretenen aconseguir amb l'acció que cal emprendre. Han de formular-se objectius clars, comprensibles i que es puguin mesurar.
A QUI es dirigeix l'acció	Determinar quins seran els destinataris.
COM es farà	Decidir: - activitats i tasques; - la metodologia de treball que s'utilitzarà.
AMB QUI es compta	Determinar quins recursos humans es necessitaran.
AMB QUÈ s'explica	Determinar amb quins recursos materials i econòmics s'explica.
QUAN es durà a terme	Conèixer el temps de què es disposa i establir un calendari de treball detallat.
ON es farà	Concretar l'àmbit de l'abast del projecte i els espais en els quals s'intervindrà.

3. L'APLICACIÓ DEL PROJECTE COL·LECTIU

El projecte d'intervenció del treballador o treballadora comunitària ja s'ha fet una realitat i ara convé que el grup siga cada vegada més autosuficient.

Hem d'ajudar el grup a avaluar els avantatges i inconvenients d'allò que cal negociar amb els agents externs.



3. L'APLICACIÓ DEL PROJECTE COL·LECTIU

Algunes orientacions estratègiques en la fase d'acció:

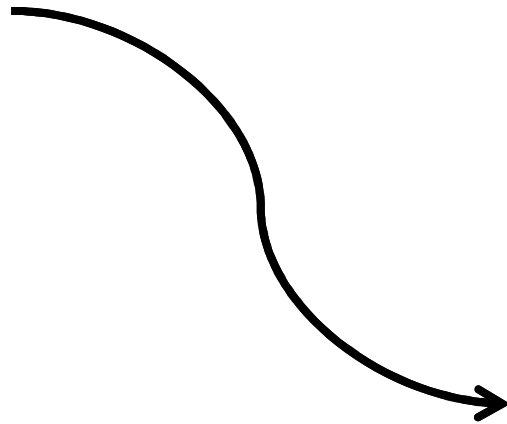
(Henderson i Thomas 1992)

- 1 La presa de posició ha de formular-se amb força i convicció, ben estructurada i argumentada.
- 2 La pressió consisteix a establir confiança i interès entre un grup i les personalitats polítiques influents.
- 3 L'acció és el moment més important.
- 4 Cal preparar el punt que s'ha de negociar i la seua presentació.
- 5 Cal preparar-se i practicar mostrant autoconfiança.
- 6 Aparèixer com a moderat/ada o raonable.



4. AVALUAR I REDEFINIR EL PROJECTE COL·LECTIU

L'avaluació és

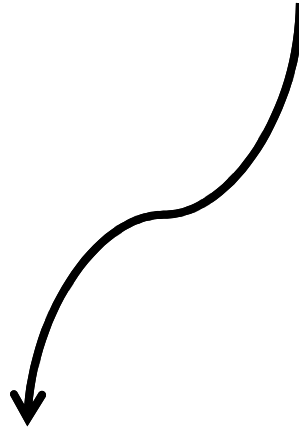


una forma d'observació i anàlisi del funcionament d'una acció, del seu disseny i dels seus resultats per a jutjar la capacitat d'haver aconseguit els objectius i proposar noves definicions o ajustos convenients per al futur.



4. AVALUAR I REDEFINIR EL PROJECTE COL·LECTIU

L'avaluació pretén:



- conèixer els resultats i
- posar-los en relació explicativa amb el desenvolupament efectiu del projecte, amb el context social de les problemàtiques tractades i amb les nostres intencions.



4. AVALUAR I REDEFINIR EL PROJECTE COL·LECTIU

L'avaluació ha de



desenvolupar-se al llarg de tota la intervenció i ha de dissenyar-se en paral·lel a la definició del projecte.

Una proposta d'avaluació hauria de ser l'espill del projecte.



4. AVALUAR I REDEFINIR EL PROJECTE COL·LECTIU

Les **avaluacions**

han de cercar la major participació possible i per això han de tenir certes qualitats:

ser de tipus qualitatiu,

que permeten la participació de no experts,

que contribuïsqen a l'aprenentatge (formatives),

que afavorisquen la construcció d'interpretacions comunes (culturals),
centrades en els processos (en les metodologies i en l'acció
comunitària com a experiència significativa).



4. AVALUAR I REDEFINIR EL PROJECTE COL·LECTIU

LES PRINCIPALS OPERACIONS DE L'AVAUACIÓ

(Stufflebeam i Shinkfield 1995)

REFERIDES A LES INTENCIONES

Avaluació d'entrada

Adonar-se de les raons de les estratègies i dels seus interessos



4. AVALUAR I REDEFINIR EL PROJECTE COL·LECTIU

LES PRINCIPALS OPERACIONS DE L'AVAUACIÓ

(Stufflebeam i Shinkfield 1995)

REFERIDES A LES REALITZACIONS

Avaluació del context	Fer la relació d'usos objectius, les oportunitats, els problemes, definir els contextos, identificar les poblacions... L'avaluació cerca la identificació de processos concrets d'exclusió i el coneixement de mecanismes que s'hi impliquen (socials, polítics, culturals, econòmics...).
Avaluació del procés	Descripció del procés real, les activitats, els procediments, la seua interpretació i valoració.
Avaluació de resultats	Fer la relació de les conseqüències i de les decisions. Relacionar amb els objectius, amb la informació d'entrada i del procés. Interpretar el valor dels resultats.



4. AVALUAR I REDEFINIR EL PROJECTE COL·LECTIU

Alguns instrument i tècniques per al desenvolupament de les avaluacions poden ser:

a) El relat de l'acció comunitària:

Pot ser un element essencial per a la difusió, el contrast de l'experiència i l'extensió d'aprenentatges a uns altres; també pot ser un instrument que facilita l'anàlisi de l'experiència del grup motor. És un document d'exercici reflexiu, interpretatiu i de construcció de coneixement.

Els continguts:

descriptiu - interpretatiu - valoratiu.

b) El diari de camp:

És un instrument intermedi entre les situacions molt concretes i el relat de períodes de la història d'una acció i/o intervenció comunitària.



El treball amb grups en la comunitat.

La intervenció en grup

(Cristina de Robertis 1994)

- **Intervenir:** «prendre part voluntàriament, fer-se mediador/a, interposar la seua autoritat».

DIMENSIÓ DE L'USUARI-USUÀRIA	TIPUS D'INTERVENCIÓ
Individu Família Grup familiar	Individual i familiar
Grups (diferents grandàries) Barri, àrea geogràfica Institucions	Col·lectiva

- Però podem afirmar que una intervenció individual s'ha de considerar la dimensió col·lectiva i viceversa.

- La dimensió col·lectiva es presenta en dues formes:
 1. Situar la persona en els **grups a què pertany**: família, temps lliure, treball, veïnat, amigues/amics; grups confessionals, polítics, associacions.
 2. Ubicar en el seu **entorn o context social particular**: barri, ciutat, regió ----> té vida cultural, política, econòmica, associativa, educativa, esportiva, comercial ... en què l'individu es realitza com a persona i lluita.
- De vegades és necessari ubicar novament la persona dins de la **xarxa de relacions** significatives amb persones i grups. De vegades, geogràficament distants → encara que són suports de solidaritat, ajuda i afectivitat importants.
- El context global evoluciona, canvia, produeix modificacions de les normes i els comportaments.

- Ajudar les persones a desenvolupar al màxim les seues capacitats específiques significa permetre que incrementen la seua satisfacció a través d'una **participació creativa en la vida** del grup i incrementar també les oportunitats d'èxit d'aquest grup respecte als objectius que s'han proposat.
- El paper dels individus és fonamental en tota acció col·lectiva → les motivacions per participar i actuar amb altres són motivacions individuals, més o menys reforçades pel grup.
- Individual i col·lectiu són dues cares d'una mateixa realitat social → constitueixen una font de tensió conflictiva i coexisteixen de forma dinàmica. Situació que ens porta a la **reflexió i proposta d'intervencions creatives**.

Cal observar el quadre de la pàg. 17 de C. de Robertis.

BIBLIOGRAFIA

- BARBERO, J.M.; CORTÉS, F. (2005). *Trabajo Comunitario. Organización y desarrollo social. Madrid: Alianza.*
- DE ROBERTIS, C.; PASCAL, H. (1994). *Trabajo Social: La acción con grupos y comunidades. El Ateneo.*
- HENDERSON , P; D.N. THOMAS (1992). *Savour-faire en développement social local. Bayard.*
- STUFFLEBEAM, D.L.; A.J. SHINKFIELD (1995). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica. Barcelona: Paidós/MEC.*



TEMA 3: DISSENY I ELABORACIÓ DE PROJECTES SOCIALS.

3.1.-DIAGNÒSTIC I ANÀLISI DE LA REALITAT SOCIAL. LA IDENTIFICACIÓ DE NECESSITATS.

BARBERO, J.M.; CORTÉS, F. (2005). *Trabajo Comunitario. Organización y desarrollo social.*
Madrid: Alianza.

Prof. Elena Mut Montalvà



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA



❖ *Punts a seguir:*

- L'entrada professional en l'espai social d'intervenció
- Estratègia de coneixement i establiment de contactes
- Dades per construir una aproximació al barri
- L'aproximació al barri
- La interpretació. El diagnòstic professional
- Productes de l'aproximació al barri
- El diagnòstic
 - Aspectes
 - Diagnòstic col·lectiu
 - Diagnòstic comú i investigació participativa
 - Característiques de la investigació participativa
 - Desenvolupament de la investigació participativa

L'entrada professional en l'espai social d'intervenció

Entrada:

operacions en les quals se sustenten els coneixements i relacions que ens permetran iniciar el procés organitzatiu i l'acció comunitària.



L'entrada professional en l'espai social d'intervenció

1a FASE

SI VOLS SABER ALGUNA COSA INTENTA CANVIAR-LA:

Immersiò en l'espai social en el qual intervenir.

Característiques del coneixement per a la intervenció col·lectiva i saber les condicions de la seua construcció.

Intervenció social, la construcció de coneixement i l'establiment de relacions d'assistència no es poden dissociar.

El repte de construir el coneixement més adequat és paral·lel a la construcció de les millors relacions.

Treball comunitari pressuposa un estil professional d'implicació (compromís).

A l'acció més creïble s'accedeix des d'una construcció cooperativa del coneixement amb altres agents.

Accés al coneixement útil per a l'acció.



L'entrada professional en l'espai social d'intervenció

El treball comunitari guanya quan s'entén i es practica com a compromís.

A l'acció més creïble s'accedeix des d'una construcció cooperativa de coneixement amb altres agents.

L'acció apareix com a plataforma per a la investigació i viceversa.

La distància respecte a una situació no és un avantatge per al coneixement que és operatiu.



L'entrada professional en l'espai social d'intervenció

El treball comunitari guanya quan s'entén i es practica com a compromís.

Trencar amb l'escissió objecte-subjecte mitjançant propostes participatives de construcció del coneixement (investigació-acció).

«Solament a través de la participació personal en la pràctica per canviar la realitat podràs descobrir l'essència de les coses i comprendre-les.»

En el transcurs de l'acció s'arreglen múltiples informacions relacionades amb la situació en la qual intervenim i amb la manera de tractar-la.



L'entrada professional en l'espai social d'intervenció



El lloc del TSC presenta múltiples interseccions entre aspectes com ara:

- el coneixement vulgar i el científic,
- el professional i el polític,
- l'activisme i la reflexió,
- l'administratiu i el creatiu,
- aspectes planificats i l'aprofitament d'oportunitats,
- Uns integrats i d'altres marginats,
- la distància i la implicació,
- allò utòpic i allò possible.

* Treball social comunitari.



L'entrada professional en l'espai social d'intervenció



És tracta d'una posició de:

- mediació,
- «ambigüitat sociològica»,
- ambivalència.

Però no és una posició problemàtica, està plena de possibilitats i és apropiada per a fenòmens como ara marginació-integració i exclusió-inserció.

És un professional i també un activista, el seu paper és tècnic però també polític.



L'entrada professional en l'espai social d'intervenció

El valor de l'**epistemologia de la implicació en el treball comunitari**:

És un treball de reflexió sistemàtica sobre la relació entre pràctiques concretes i el mètode científic.

Èmfasi en les oportunitats de coneixement que ofereix la implicació.



L'entrada professional en l'espai social d'intervenció

Conclusions de l'epistemologia de la implicació:

- Comprendre que la implicació és una posició de potencialitat i no un obstacle al coneixement.
- Apreciar la fase de coneixement com una immersió en la realitat.
- Apreciar les interaccions i relacions amb uns altres són coneixements operatius per a una disciplina de l'acció.
- Convertir la intervenció en oportunitat de construir coneixement i viceversa.
- Apreciar el valor dels coneixements i de la interpretació dels altres i de la connexió entre ells.



L'entrada professional en l'espai social d'intervenció

2a FASE

**Sincronitzar els actes de fer i de conèixer:
conèixer establint contactes, presentant-se i escoltant.**

Prioritats: establir contactes.

Es necessita el suport i l'ajuda activa de quantes més persones millor.
Des del principi cal treballar per guanyar-se la voluntat favorable de les
persones respecte a la seua causa.

Pot trobar resistències o oposició.

Rol: ha de construir bones relacions.



L'entrada professional en l'espai social d'intervenció

Necessita contactar amb tota classe de persones i conèixer qui té temps, inclinació, recursos, connexions i informació per a dur a terme l'acció amb èxit.



És útil per conèixer noves idees i noves maneres d'interpretar els problemes.



És important descobrir líders naturals d'un espai social, ja que són influents per raó del seu coneixement, saber fer o dedicació.



El TSC ha de ser un professional amb gran quantitat de contactes.



Estratègia de coneixement i establiment de contactes

Què fer

1. Presentar-se als grups locals

Per a què

- Trencar barreres psicològiques i establir reconeixement.
- Trobar líders, associacions, xarxes informals: començar a conèixer necessitats, problemes, recursos.
- Oferir oportunitats i acceptar.

2. Presentar-se a les institucions al barri

- Activitat necessària i de respecte.
- Tàctica per presentar-se a polítics i tècnica.
- Explicar programa i mètode de treball.

3. Presentar el teu treball a la teua institució

- Es una prioritat.
- Parlar amb responsables i ser conscient dels límits del treball.
- Presentar-se al personal.

Dades per construir una aproximació al barri (I)

LA HISTÒRIA

- Realitzar consulta bibliogràfica o arregar història oral mitjançant entrevistes.

L'ENTORN FÍSIC

- Límits administratius i naturals.
- Espais verds.
- Vies de comunicació i les seues conseqüències.
- Tipus de sòl: industrial, comercial, residencial.
- Les zones de recreació.
- Estat de conservació del barri (vandalisme).

ELS HABITANTS

- Dades demogràfiques: edat, sexe, llocs de procedència, formació...
- Condicions d'habitatge / situació d'ocupació.
- Dades del sistema de serveis socials (menjadors escolars, beques, absentisme, usuaris i usuàries...).
- Percepcions del barri (problemes, recursos, associacions, institucions, personalitats locals...).
- Xarxes locals de relació (famílies, veïnat, contactes amb l'exterior).
- Tradicions que governen la interacció social i la participació al barri.

Dades per construir una aproximació al barri (II)

LES ESTRUCTURES COL·LECTIVES

- Serveis: públics, privats, educació, salut, govern local, serveis socials, judicials. Naturalesa, extensió, personal, objectius, finançament, impactes locals.
- Regidors, persones públiques.
- Empreses i activitats econòmiques al barri. Estructura industrial. Ocupació i salari.
- Grups religiosos i la seua contribució a la vida local. Sindicats, partits polítics, agents empresarials.
- Les administracions i les persones responsables.
- Grups locals i estructures col·lectives.
- Grups no formals. Importància social (colles de joves, grups de dones, etc.).

MITJANS DE COMUNICACIÓ I DIFUSIÓ. INFORMACIÓ AL BARRI

- Mitjans de comunicació al barri (formals i informals).
- Forma de difusió de les informacions, manera més eficaç de comunicar-se amb persones clau, circuits d'influència.

Dades per construir una aproximació al barri (III)

PERSONES AMB PODER I LIDERATGE

- Líders: persones capaces d'interpretar i representar interessos i necessitats col·lectius i actuar pel bé del grup.
- Dirigents: triats perquè les representen. Són dirigents polítics, sindicals, associacions de veïns, esportives, etc.
- Responsables: dirigeixen o representen organismes i entitats públiques.

LLOCS DE TROBADA

- On es reuneix la gent de forma espontània. Llocs de trobada formals i informals per relacionar-se amb grups que participen en el procés comunitari.



DELIMITAR L'ESPAI SOCIAL QUE CAL CONÈIXER

- Context politicoinstitucional

4a FASE

L'APROXIMACIÓ AL BARRI. MONOGRAFIA GENERAL DEL BARRI

Les fonts de procedència de les dades i informacions seran diversificades:

- Recollida de dades secundàries i dades documentals (cens, informes, plànols...).
 - Recollida d'informació mitjançant entrevistes en profunditat obertes o semiestructurades.
 - Recollida d'informació mitjançant la realització de trobades col·lectives.
 - Recollida de dades mitjançant l'observació directa (visites a institucions, observació de determinats espais, reunions...).
 - Recollida de dades elaborant enquestes.
- ❖ Evitar una recollida desproporcionada d'informació: cal construir un coneixement útil per a l'acció.





5a FASE

LA INTERPRETACIÓ DE CARA A L'ACCIÓ. EL DIAGNÒSTIC PROFESSIONAL

El treball comunitari o la treballadora comunitària ha de convertir-se en un referent respecte al coneixement del barri.

Això serà útil en les seues relacions futures.

L'activitat professional és la recollida adequada de dades, necessària per construir un coneixement òptim (defensar intervencions, plans, difusió al veïnat...).



Productes de l'aproximació al barri: registres i documents

BANC
DE
DADES

- Agrupament ordenat de les dades (institucionals, associatives, de recursos), plànols d'equipament, etc.

DIAGNÒSTIC
GENERAL DEL
BARRI

- Document de presentació del barri, de divulgació.

DIAGNÒSTICS
TEMÀTICS O
SECTORIALS

- Document de treball que ordena les dades amb la intenció de conèixer una problemàtica específica o sectorial.

EL DIAGNÒSTIC

En la intervenció social, els coneixements s'integren en una forma d'interpretació específica = DIAGNÒSTIC.

El **diagnòstic** és la culminació del coneixement útil per a la intervenció i el punt de partida per a l'acció.



Aspectes que ha d'incloure el diagnòstic

OPERACIÓ

EN QUÈ CONSISTEIX L'OPERACIÓ

1.
Descriure la
situació
general.
Precisar la
naturalesa
dels
problemes

Descriure els factors positius i els negatius (problemes, limitacions). Citar textualment les opinions de les persones, per comprendre-les.
El poder del llenguatge revela els sentiments: identitat o confiança, impotència, resignació, apatia.

2.
Definició i
delimitació
dels
problemes
detectats

Respondre a preguntes: per què es consideren problemes?
Quins són els seus efectes? Quines són les seues dimensions?
Quantes persones estan afectades directament o indirectament?
Com influeix i determina diversos aspectes de la seua vida?
Establir les dimensions d'un problema amb dades quantitatives i amb una altra informació.

Aspectes que ha d'incloure el diagnòstic

3. Intentar una explicació

Enunciar els factors que contribueixen a produir o reproduir els problemes. La/EI TSC ha de preguntar-se per què la realitat és així i intentar oferir una resposta.

Establir hipòtesis explicatives sobre els aspectes que interaccionen en una situació.

Reflexionar sobre factors fonamentals i com han sorgit.

Identificar les interaccions socials que contribueixen a la marginació.

Elaborar una explicació de la situació col·lectiva.

Repte: comprendre i tractar la singularitat en cada situació dels fenòmens socials generals.

Les problemàtiques tenen dues dimensions:

a) problemàtiques externes: afecten les condicions de vida o de convivència,

b) deficiències d'intervenció institucional o professional.

Aspectes que ha d'incloure el diagnòstic

4. Precisar les possibilitats d'emprendre una acció

Les hipòtesis influiran en l'elecció de les solucions.

La/EI TSC ha de preguntar-se per les situacions socials alternatives.

Identificar una acció.

Les persones estan disposades a mobilitzar-se per modificar la situació problemàtica?

S'ha de distingir entre els actors: institucions, associacions, grups locals, etc.

Aspectes que ha d'incloure el diagnòstic

5. Fixar els objectius i les prioritats de la intervenció

La/EI TSC fixarà els objectius i les prioritats en la intervenció professional, que consisteix a:

- Escollir un lloc, col·lectiu o problema particular.
- Decidir el treball que cal realitzar per establir noves estructures col·lectives.
- Establir les prioritats, considerant els recursos de la institució en la qual treballa, la seua experiència, les seues competències, els seus valors i preferències, etc.

DIAGNÒSTIC

COL·LECTIU



1. Convertir les operacions del procediment professional en oportunitat d'acció de les poblacions

Les persones no professionals **poden implicar-se** en l'acció comunitària.

Treball comunitari: proveeix de mitjans i d'activitats perquè la gent pugui apropiarse de coneixements i destreses professionals per incrementar les seues possibilitats d'autodeterminació.

Les accions comunitàries són experiències que han de permetre a la gent que hi participa integrar coneixements i destreses que no són exclusius dels professionals.

Educació: és una de les dimensions que pot tenir importants efectes: convertir el **procediment en oportunitat d'acció**, desenvolupa en els participants aprenentatges útils per a l'acció (formes de fer i mètodes útils per resoldre problemes futurs).



Professional: actitud de pedagogia renovada

No tancar-se en els sabers tècnics, sinó posar-los a disposició de les persones.

Comprendre que «el saber només serveix per donar-lo».

Rol professional: oferir els mitjans als habitants per defensar els seus punts de vista en igualtat d'oportunitats amb la resta d'actors.

Superar la tecnocràcia, els límits de la democràcia representativa i l'esquema demanda/resposta.

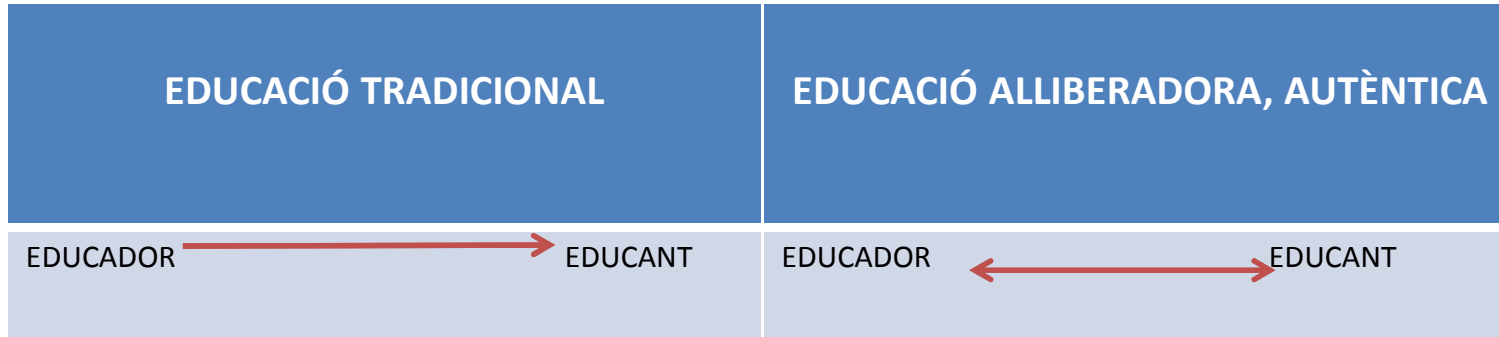
Les noves formes d'acció pública, grups, organitzacions: iniciar-se en la democràcia participativa i formar-se.



1. «La lògica de la democràcia participativa recolza en el desenvolupament personal i col·lectiu dels seus habitants. Totes les trobades són tallers on se cerca, s'experimenta, s'inventa junts. Cada persona és un recurs per a l'altre. Es tracta d'un **procés d'aprenentatge.**»
2. Es tracta d'assumir que la **construcció del coneixement és un acte col·lectiu** en el qual s'impliquen tots els subjectes, la base dels quals és una relació de diàleg entorn dels problemes: investigació, interpretació, elaboració del projecte, acció, reflexió sobre l'acció.
3. La millor forma d'aprendre és **experimentant noves formes de relació**: «La manera d'entrenar-se i preparar-se per cooperar és vivint lliurement i cooperativament [...] és inútil pensar que una intervenció autoritària des de l'exterior pugui ajudar». **Aprendre de la pròpia pràctica: construir solucions conjuntes.**



Diferències entre pedagogia tradicional i pedagogia basada en el diàleg en P. Freire:



Perspectiva pedagògica en la qual l'aprenentatge i la conscienciació són la mateixa cosa.

Projecte d'acció pedagògica: vincula la investigació i l'estudi col·lectius de situacions amb el diàleg i el debat col·lectius.



P. Freire observa 3 fases:

1. Investigació sobre la consciència que es té de la realitat (investigació de les preocupacions que ens afecten).
2. Reconèixer aquest univers (reconèixer el tema o temes generadors).
3. Provocar discussió sobre aquests temes en **cercles d'investigació** (s'arreplega informació i s'estudien temes).

La pedagogia que s'amaga en el treball comunitari requereix **l'interès i la participació** (a ningú li agrada ser obligat a realitzar una tasca).

El treball comunitari, en la seua dimensió educativa, requereix **rigor metodològic**: crear condicions perquè es donen processos de reflexió, programació i d'acció social més participatius i igualitaris.



2. Diagnòstic comú i investigació participativa

L'acció col·lectiva té com a eix el desenvolupament d'un projecte comú que faça efectives les potencialitats existents en un espai social determinat.

Oportunitat de debat i d'acció conjunta.

Construir un diagnòstic col·lectiu mitjançant el desenvolupament d'una **investigació participativa**: estratègia adequada per al projecte comú i un **pretext per desenvolupar la mobilització**:

- ✓ El grup necessita una interpretació pròpia de les situacions.
- ✓ Necessita acció i mobilització que doten de sentit i d'utilitat.
- ✓ L'organització necessita motius d'acció-mobilització.



2. Diagnòstic comú i investigació participativa

L'engegada d'una investigació participativa per construir un diagnòstic pot ser una **estratègia de mobilització**.

Caràcter dinàmic: la construcció d'un diagnòstic col·lectiu pot ser una operació al servei de processos organitzatius i un pretext per iniciar-los (acció col·lectiva amb intercanvi entre persones expertes —investigadors socials— i no expertes —població—).

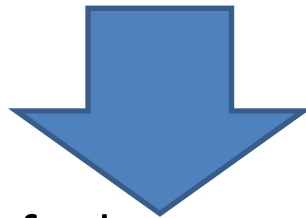
Generar **coneixement útil** (definir necessitats i potencialitats) i comprovar la utilitat d'aquest coneixement mitjançant la promoció d'accions de canvi: pretextos per a l'acció col·lectiva.

Investigacions participatives vàlides → Organitzacions intergrupals
→ Grups simples



2. Diagnòstic comú i investigació participativa

- La **participació** permet convertir la pluralitat de punts de vista en una oportunitat per construir interpretacions més completes i ajustades. S'atenuen les distorsions cognitives.
- La presència d'actors de diversos universos socials diferents amb les seues representacions (ideologia), vocabulari (llenguatge) i les seues lògiques específiques deixa pas a incomprendions que assenyalen obstacles. Aquesta situació de dissonància lligada al desconeixement deixa pas a la reorganització de les percepcions dels participants

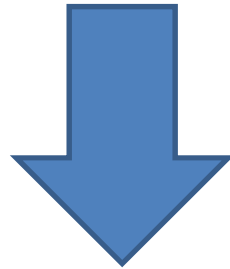


permet refer la **comunicació**.



2. Diagnòstic comú i investigació participativa

La informació més completa permet un millor coneixement de l'altre



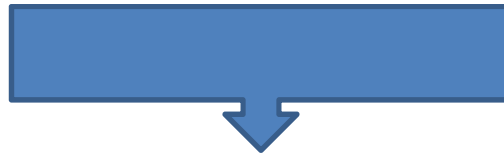
contribueix a reduir distorsions (prejudicis) amb l'efecte d'incrementar les possibilitats de percebre cada categoria social en totes les seues dimensions, límits i potencialitats.



Beneficis de la implicació de diversos actors



Debat de la pluralitat



incertesa

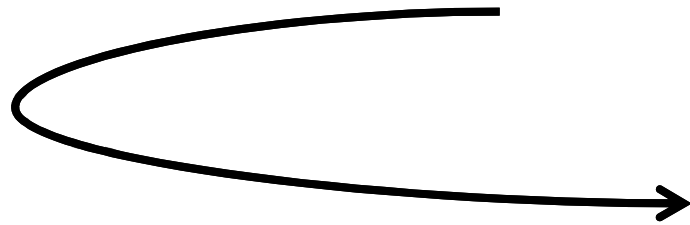


operativitat



2. *Diagnòstic comú i investigació participativa*

La **implicació no** comporta falta de rigor.



Tot el contrari:
significa un increment de les destreses en
la tecnologia de la participació.



2. Diagnòstic comú i investigació participativa

La participació **no** és només un problema de drets de les persones,



és la millor opció per adequar
solucions de qualitat a la
situació concreta i complexa.



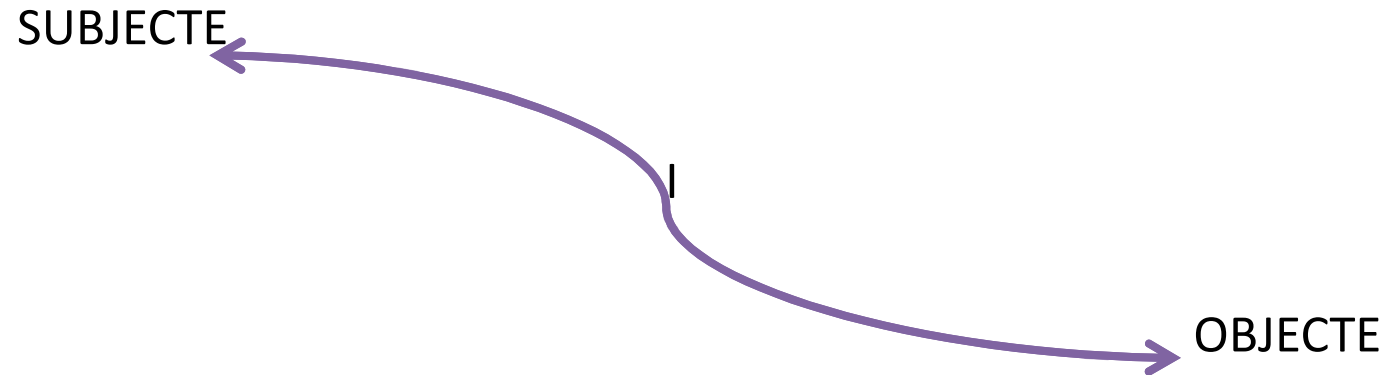
3. Característiques de la investigació participativa

- Es pretén convertir la construcció d'un diagnòstic col·lectiu en una oportunitat d'acció.
- L'equip d'investigació és un grup mixt format per:
 - **Experts i expertes:** investigadors i investigadores, treballadors i treballadores comunitàries, etc.
 - Membres de la **població o de l'organització** ja constituïda.
- *Desenvolupament d'una investigació: oportunitat d'implicació organitzada de la gent.*



3. Característiques de la investigació participativa

Els membres de l'organització que intervenen en la investigació participativa són al mateix temps:



EN LA INVESTIGACIÓ



3. Característiques de la investigació participativa

- Són **SUBJECTE** perquè són els qui, al costat del treballador o treballadora comunitària i els experts o expertes, han d'explorar la realitat en la qual han d'intervenir.
- Són **OBJECTE** perquè formen part d'aquesta realitat.
- En **EXPLORAR**, han de combinar l'exploració de l'aliè i del propi.



3. Característiques de la investigació participativa

- Desenvolupar una investigació suposa un desenvolupament flexible i una construcció per dues raons:
 1. La investigació fa seues les característiques pròpies d'una planificació estratègica.
 2. La investigació és una activitat de caràcter voluntari, per la qual cosa necessita l'interès i la motivació.

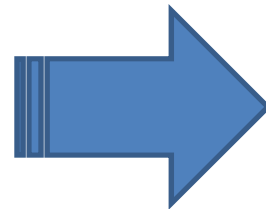
El treballador o la treballadora comunitària ha de tenir una formulació provisional sobre la qual es produiran processos de debat, de definició creativa i/o aprovació pel grup.



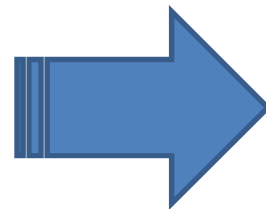
3. Característiques de la investigació participativa

- Un altre aspecte que cal considerar és la conveniència de constituir una mirada no esbiaixada per un èmfasi excessiu en el dèficit, en la necessitat, en els processos de reproducció de marginacions, etc., ja que l'espai social que cal investigar té potencialitats i aspectes positius sobre els quals ens recolzarem per a l'acció-mobilització, i no acabar potenciant els sentiments d'impotència o incapacitat.

- Per tant, remarcarem:



Problemes (desocupació, absentisme escolar...)



Potencialitats (realitat associativa, joventut del barri, sentiments de pertinença...)



4. Desenvolupar la investigació participativa

a) La definició de la problemàtica d'investigació-acció, l'auto diagnòstic i la construcció de les hipòtesis.

Estratègia per establir la problemàtica de la investigació.

Possibilitats:

1. Partir dels «centres d'interès» (del grup i de cada membre) i aproximar-se amb preguntes, cerca d'informació... Moviment **inductiu** (d'allò concret a allò general).

2. Partir de temes generals i ajudar a delimitar-los. Moviment **deductiu** (d'allò general a allò concret).

El títol de la investigació ha d'enunciar la problemàtica.



4. *Desenvolupar la investigació participativa*

a) La definició de la problemàtica d'investigació-acció, l'auto diagnòstic i la construcció de les hipòtesis.

Estratègia per elaborar les hipòtesis:

1. Explicitar les explicacions que ja existeixen: **auto diagnòstic**, mitjançant tècniques per organitzar la participació i animar la creativitat (pluja d'idees, autoanàlisi, anàlisi DAFO...).

2. Separar les tesis de les hipòtesis, classificació d'hipòtesis per importància, etc.



4. *Desenvolupar la investigació participativa*

b) Disseny de l'estratègia d'investigació i els instruments per arreplegar dades.

Les **hipòtesis**

són proposicions que estableixen relacions

entre aspectes presents en algun fenomen social.



4. Desenvolupar la investigació participativa

b) Disseny de l'estratègia d'investigació i els instruments per arreplegar dades.

Operacionalitzar una hipòtesi és:

1. Fer ús del pensament lògic per analitzar els seus components i/o descobrir els supòsits sobre els quals se sosté.

2. Definir de manera precisa el contingut dels conceptes que la componen i determinar les dimensions i variables o factors en què poden subdividir-se.

3. Definir els aspectes observats, descrits o mesurats que ens permetran descriure la naturalesa de les dimensions, factors o variables.



4. Desenvolupar la investigació participativa

b) Disseny de l'estratègia d'investigació i els instruments per arregar dades.

Operacionalitzar permetrà l'elecció dels instruments d'investigació:
TÈCNIQUES D'INVESTIGACIÓ.



4. Desenvolupar la investigació participativa

b) Disseny de l'estratègia d'investigació i els instruments per arreplegar dades.

TÈCNIQUES D'INVESTIGACIÓ

TÈCNIQUES PARTICIPATIVES	S'observen i s'elaboren interpretacions col·lectives i coneixements operatius. Eix de treball: assemblees, tallers...
TÈCNIQUES QUALITATIVES	Ens acostem al pensament de les persones: opinions, vivències... Són l'entrevista, el grup de discussió, històries de vida...
TÈCNIQUES QUANTITATIVES	Distribuïm la realitat, la quantifiquem i la separem d'acord amb les dades. S'aconsegueix un coneixement de tipus estadístic o de cens. Són l'enquesta, l'entrevista tancada...



4. Desenvolupar la investigació participativa

c) Recollida de dades subjectives i objectives.

En una investigació integrada en una acció comunitària, la recollida de dades ha de ser especialment sensible a les subjectivitats, a les apreciacions i a les opinions de la gent.

Tècniques útils per la recollida de dades subjectives

Registre de forma ordenada del que pensa la gent mitjançant entrevistes obertes, grups de discussió, debats, observació sistemàtica de situacions...



4. Desenvolupar la investigació participativa

d) L'anàlisi de dades i la interpretació col·lectiva.

1. Cada conjunt de dades requereix tractaments i anàlisis específics:

- les enquestes requereixen tractaments estadístics;
- les entrevistes requereixen tractaments especials individuals (transcripció, codificació...) i de conjunt (anàlisi transversal...).

2. El conjunt de dades ha de relacionar-se per donar suport a les circumstàncies socials que s'impliquen en la configuració de la situació social que es pretén abordar: es tracta d'interpretar per explicar la realitat i per preveure les possibilitats d'influir en aquesta.



4. *Desenvolupar la investigació participativa*

d) **L'anàlisi de dades i la interpretació col·lectiva.**

La participació de persones no expertes en aquest procés d'anàlisi és, alhora, recomanable i complicat.

L'elaboració d'un **informe d'investigació (diagnòstic col·lectiu)** ha de servir per al seu lliurament als agents de l'espai social investigat (professionals, associacions, administracions...).

La investigació integrada i els seus resultats en una acció comunitària han d'**orientar l'acció** del grup.



TEMA 3: DISSENY I ELABORACIÓ DE PROJECTES SOCIALS.

3.2.-EL DIAGNÒSTIC: MÉS QUE UNA EINA PER A LA PROGRAMACIÓ I L'AVALUACIÓ

Olga Nirenberg (2003):
*Programación y evaluación de
proyectos sociales.*

ELENA MUT MONTALVÀ

VNIVERSITAT
E VALÈNCIA 
Facultat de Ciències Socials

Punts a seguir:

- ❑ El diagnòstic
- ❑ El procés de realització d'un diagnòstic participatiu
- ❑ El primer moment de l'elaboració del diagnòstic:
multisectorial i multidisciplinari
- ❑ El segon moment: construcció d'un espai amb diferents actors

EL DIAGNÒSTIC

- El principal **objectiu** del diagnòstic és

← donar un millor coneixement sobre els problemes que es pretenen solucionar o alleujar amb l'execució dels programes o projectes socials, donant informació de confiança sobre:

- la seua magnitud i característiques,
- els factors que influeixen en els problemes en els contextos concrets.

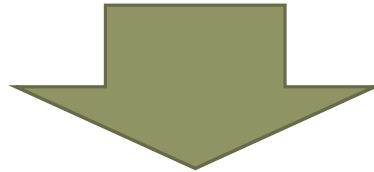
- La principal **utilitat** és

justificar i fonamentar les accions programades, així com focalitzar-les i dimensionar-les millor.

EL DIAGNÒSTIC

○ El **diagnòstic** servirà per:

- corregir,
- precisar i
- fonamentar



el coneixement previ, les hipòtesis
i les accions conseqüents que es proposen.

EL DIAGNÒSTIC

- El **diagnòstic** ha de tenir un:
 - *component descriptiu* (com són i/o succeeixen les coses en una determinada situació) i
 - *component explicatiu* (quines són les causes o els factors condicionants perquè en aquesta situació les coses siguin i/o succeïsquen d'aquesta manera).

EL DIAGNÒSTIC

- El **diagnòstic** constitueix una retallada de la realitat, ja que enfoca la mirada cap a un determinat tipus de problemes i/o segments poblacionals.

Per exemple: en un programa de formació laboral per a adolescents, el diagnòstic desenvoluparà els aspectes relacionats amb l'educació/formació i el mercat laboral, i desenvoluparà menys altres aspectes com la salut, la recreació, etc.

EL DIAGNÒSTIC

- El **diagnòstic** és el primer pas:
 - del procés de planificació/programació;
 - de l'avaluació contínua: avaluació diagnòstica.

EL DIAGNÒSTIC

- Un diagnòstic ha de ser **fàcil de comunicar** perquè pugui convertir-se en una eina útil en l'agenda pública i en les polítiques governamentals.

EL DIAGNÒSTIC

○ ACLARIMENTS:

1. Les utilitats més importants del diagnòstic són:

▶ permet fonamentar i dissenyar millor les activitats

▶ i plantejar més correctament els recursos necessaris.



EL PROCÉS DE REALITZACIÓ D'UN DIAGNÒSTIC PARTICIPATIU

El diagnòstic participatiu es realitza en un àmbit territorial definit:

- un conjunt de barris;
- municipal;
- provincial.



EL PROCÉS DE REALITZACIÓ D'UN DIAGNÒSTIC PARTICIPATIU

- Es requereix transitar un **procés gradual i interactiu**, on diversos actors socials arrepleguen, recopilen, discuteixen i analitzen la informació necessària.

EL PROCÉS DE REALITZACIÓ D'UN DIAGNÒSTIC PARTICIPATIU

- Aquest procés tindrà efectes importants:
 - Les actores i els actors que intervenen en la seua elaboració es mostraran interessats i compromesos en el procés d'execució posterior de les activitats i aportaran la viabilitat del projecte/programa.
 - Els programes s'enriqueixen per la informació, el coneixement i l'experiència d'un nombre important de persones involucrades. Tenen més probabilitat de correspondència amb les necessitats reals de la població.
 - Quan se substitueix la passivitat per la participació, es dona a les actores i els actors intervinents l'oportunitat d'ampliar els seus coneixements i perfeccionar les seues competències. És un espai d'aprenentatge.

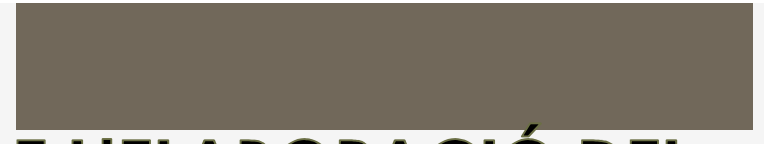
EL PROCÉS DE REALITZACIÓ D'UN DIAGNÒSTIC PARTICIPATIU

- Ha d'arreplegar-se informació estadística i documental, així com informació primària.

Per exemple, a través de tallers grupals, petites enquestes, etc.

EL PROCÉS DE REALITZACIÓ D'UN DIAGNÒSTIC PARTICIPATIU

- Dos **moments bàsics** en l'elaboració del projecte local participatiu:
 1. De *caràcter intersectorial i multidisciplinari*, realitzat per professionals i tècnics, que recopilen i analitzen la informació.
 2. Amb *diferents actors*, consistent en la recerca d'informació primària i complementària de l'anterior.



EL PRIMER MOMENT DE L'ELABORACIÓ DEL DIAGNÒSTIC: MULTISECTORIAL I MULTIDISCIPLINARI

- És aconsellable conformar des de l'inici un **equip tècnic coordinat** per un referent local o provincial en la temàtica específica que abordarà el diagnòstic, amb ampli reconeixement i legitimitat.

EL PRIMER MOMENT DE L'ELABORACIÓ DEL DIAGNÒSTIC: MULTISECTORIAL I MULTIDISCIPLINARI

- Aquest equip tindrà com a responsabilitat



complir el que s'ha assenyalat per al primer moment del
procés:

l'elaboració del document base que sistematitza la
informació secundària existent.

- Cal mirar l'exemple de les pàgines 93-94.



EL SEGON MOMENT: CONSTRUCCIÓ D'UN ESPAI AMB DIFERENTS ACTORS

- L'equip tècnic què redacta el document base es responsabilitza de la construcció d'un **espai de diferents actors** per a la participació.

1. La identificació de les actores i els actors rellevants (mitjançant mapatge preliminar).

2. I la seua convocatòria per la realització del diagnòstic.

EL SEGON MOMENT: CONSTRUCCIÓ D'UN ESPAI AMB DIFERENTS ACTORS

Per exemple (mireu la pàg. 95):

Exemple d'actors que cal convocar per a la realització d'un diagnòstic sobre adolescència

- Recursos humans estratègics dels serveis de salut.
- Recursos humans estratègics dels establiments educatius.
- Directors o líders d'àrees i programes governamentals.
- Membres del poder judicial.
- Representants de les forces policials.
- Docents o investigadores/dors de la universitat que treballen temes connexos.
- Líders juvenils.
- Membres d'organitzacions de la societat civil i/o comunitària.
- Líders d'organitzacions de base que treballen amb població objectiu d'adolescents i/o joves.

EL SEGON MOMENT: CONSTRUCCIÓ D'UN ESPAI AMB DIFERENTS ACTORS

La realització de **tallers participatius amb diferents actors** té com a objectiu:



- ❑ completar el diagnòstic preliminar elaborat sobre la base de la informació existent amb les apreciacions qualitatives i les opinions de les actores i els actors convocats,
- ❑ determinar i prioritzar els problemes que prevalen (constitueixen la problemàtica de gestió que haurà d'enfrontar el grup o l'organisme responsable de dissenyar i implementar el programa o projecte) i
- ❑ formular estratègies de solució consensuades.




EL SEGON MOMENT: CONSTRUCCIÓ D'UN ESPAI AMB DIFERENTS ACTORS

- A continuació, han d'analitzar-se els processos i problemes que condueixen a cadascun dels elements constitutius de la problemàtica de gestió i identificar els factors o processos causals sobre els quals es pot intervenir.
- Per a això, és necessari reconèixer les interrelacions entre els problemes identificats reconstruint col·lectivament un **model integrat de problemes**.



EL SEGON MOMENT: CONSTRUCCIÓ D'UN ESPAI AMB DIFERENTS ACTORS

- **Definició de taller** 
- ❖ Espai físic i simbòlic per la interacció d'actors similars o diferents que a través de la reflexió i el debat (facilitat per tècniques de dinàmica grupal) arriben a un producte comú on es poden marcar diferències o consensos.
- ❖ Barreja aspectes educatius i d'interacció social amb l'obtenció d'un producte que pot ser aplicat en la pràctica de treball.
- ❖ És una eina bàsica de planificació i avaluació participativa.



EL SEGON MOMENT: CONSTRUCCIÓ D'UN ESPAI AMB DIFERENTS ACTORS

- És convenient realitzar el **mapatge de recursos i d'actors** en el moment de realitzar la convocatòria, aplicant tècniques com censos participatius, enquestes, etc.
- Ha d'indicar-se l'àrea territorial i poblacional.



EL SEGON MOMENT: CONSTRUCCIÓ D'UN ESPAI AMB DIFERENTS ACTORS

- L'equip tècnic elaborarà un nou document, sotmès a revisió pels actors convocats.
- L'equip estarà en condicions de formular un programa provincial i/o local.

EL SEGON MOMENT: CONSTRUCCIÓ D'UN ESPAI AMB DIFERENTS ACTORS

- ✓ Diferència entre diagnòstics participatius i tradicionals:



Qui els realitza



EL SEGON MOMENT: CONSTRUCCIÓ D'UN ESPAI AMB DIFERENTS ACTORS

- ✓ El procés pot interrompre's en finalitzar el primer moment. Llavors, el document base serà el diagnòstic definitiu.
- ✓ Cal mirar les pàgines 100-101.

TEMA 4.- PARTICIPACIÓ I ELABORACIÓ DE
PROJECTES SOCIALS.

TEMA 5.-PROJECTES SOCIALS AL TERRITORI.

LA FORMULACIÓ I L'EXECUCIÓ DE PROJECTES

MANUAL PER A LA GESTIÓ DEL CICLE DEL PROJECTE I INTRODUCCIÓ A LA METODOLOGIA DE L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC

0. Introducció

1. La gestió del cicle del projecte. Visió de les fases i tendències

- 1.1. La programació
- 1.2. La identificació
- 1.3. El disseny
- 1.4. El finançament
- 1.5. L'execució i/o el seguiment
- 1.6. L'avaluació

2. La metodologia de l'enfocament del marc lògic (EML)

- 2.1. Característiques generals de l'enfocament del marc lògic com a eina de gestió del cicle.
Els elements constituents de la matriu del marc lògic
- 2.2. Les fases d'un projecte des de la perspectiva de l'EML

3. Les característiques i limitacions principals de l'enfocament del marc lògic

4. L'avaluació des de l'enfocament del marc lògic

5. Bibliografia i annexos (annex 4)

0. INTRODUCCIÓ

El projecte és un instrument d'intervenció grupal i comunitària per aconseguir la transformació d'una realitat social mitjançant uns criteris i uns procediments definits prèviament.

Entre les diferents definicions de *projecte*, seleccionem els elements comuns següents: orientació a objectius, temps determinat, recursos, resultats i activitats. Altres dimensions rellevants són l'aclariment necessari de les persones usuàries/beneficiàries i la viabilitat futura.

El més important en els projectes és saber i conèixer el que es pretén canviar (definició precisa de l'objectiu), així com les activitats que cal realitzar i els resultats que es desitgen obtenir. Tot això tenint en compte els recursos humans diversos i limitats, els recursos materials i tècnics de què es disposa i la coordinació eficaç de l'estratègia vinculada a la coordinació dels temps necessaris per realitzar les accions. Tot el que hem descrit implica un gran esforç en l'àrea de la planificació estratègica, la qual permet establir una relació de coordinació tècnica i funcional que és d'una importància vital perquè els projectes i els programes complisquen les metes per a les quals es van dissenyar. Aquesta relació tècnica i funcional s'inicia des de tres nivells bàsics que han de complementar-se, coordinar-se i retroalimentar-se contínuament per generar una dinàmica que articule les accions i els esforços requerits en cadascuna de les etapes de les quals consta un projecte d'intervenció:

1. Nivell estratègic: referit a la planificació i formulació d'un projecte.
2. Nivell programàtic: vinculat al coneixement dels agents i els seus rols respectius en el projecte.
3. Nivell operatiu: relatiu a la fase de disseny, execució i seguiment dels projectes.

Des d'una lògica finalista, el projecte es dirigeix a satisfer necessitats concretes i a facilitar l'expansió de potencialitats humanes. Des d'una lògica instrumental, el projecte sistematitza un conjunt de tècniques que permetran un millor ús dels recursos per obtenir els beneficis desitjats en un temps determinat. I, el que és més important, permetrà sistematitzar el flux d'informació d'un projecte per aprendre i corregir els errors.

1. LA GESTIÓ DEL CICLE DEL PROJECTE. VISIÓ DE LES SEUES FASES I TENDÈNCIES

La gestió del cicle del projecte (GCP) suposa un «enfocament que planteja les accions [...] des d'una perspectiva global interrelacionant les diferents etapes i fases (des de la concepció fins a l'avaluació *a posteriori*) per les quals travessa un projecte. L'objectiu bàsic d'aquest enfocament és aprendre de les accions del passat per millorar les intervencions en el futur» (Pérez de Armiño i Zabalza 2000).

Seguint aquest mateix autor, Zabalza, és important precisar en relació amb la metodologia de gestió del cicle del projecte (GCP) que, encara que el títol ens remet exclusivament al concepte de projecte, en realitat la gestió del cicle del projecte es refereix a àmbits més amplis com la política i el programa. En aquest sentit, és convenient distingir els tres conceptes:

- a) Política: línies estratègiques fundades en una justificació o interès relatives a un sector o sectors, zones i estil d'intervenció decidides per a la institució.
- b) Programa: concreció d'aquesta política en una zona o sector i fixació dels mitjans necessaris per intervenir.
- c) Projecte: actuació concreta referida a un nivell local i amb identificació precisa de usuaris i usuàries futurs, i components coherents amb el programa.

D'aquesta manera, a una política determinada poden correspondre diversos programes i cadascun d'aquests pot concretar-se en diferents projectes.

Totes les activitats planificades i tots els processos de planificació segueixen la lògica d'un cicle. Aquest model de cicle ha tingut èxit, ja que destaca el fet de la interdependència, l'articulació i l'encadenament existents entre les diferents fases.

Hi ha diferents visions sobre les fases que componen el cicle i sobre les relacions entre les fases. Aquestes diferències, que no qüestionen el procés del projecte com a cicle, tenen l'origen en l'èmfasi que els diferents actors situen en cada fase en funció dels seus objectius, prioritats, interessos, etc. És a dir, aquests accents no són iguals en un organisme (Unió Europea) centrat en el suport econòmic a projectes, que l'organisme receptor d'aquests fons (com el ministeri d'afers socials o les diputacions d'un país) per a l'execució dels projectes. Malgrat això, és necessari destacar que:

Hi ha un acord sobre la conveniència i utilitat d'emprar el cicle del projecte. Per això, la gestió del cicle del projecte (GCP) és generalment acceptada.

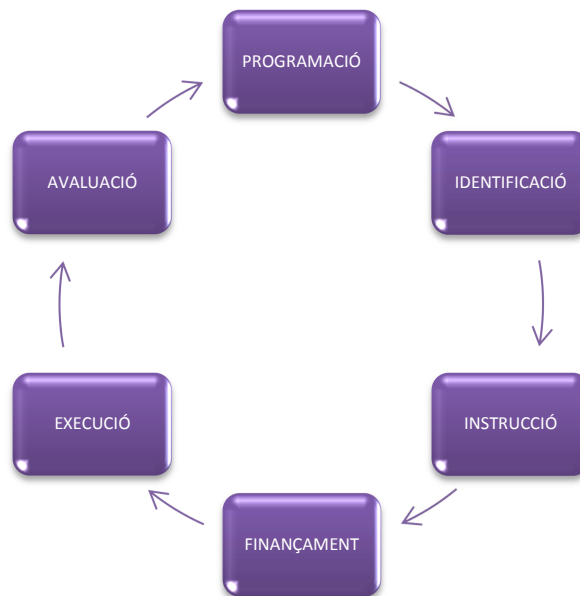
Les fases fonamentals del cicle del projecte són quatre:

1. La identificació
2. El disseny o la formulació
3. L'execució, amb el seguiment corresponent
4. L'avaluació

També hi ha dues fases addicionals que constitueixen fases complementàries, que són:

5. La programació
6. El finançament

GRÀFIC 1: CICLE DEL PROJECTE



Aquestes fases, que analitzem a continuació amb profunditat, poden descompondre's en diferents passos en els quals utilitzarem mètodes i tècniques específiques.

Referent a la programació, és important assenyalar que tot projecte s'emmarca en estratègies de desenvolupament més àmplies. Com que en l'àmbit de la intervenció social i comunitària

els objectius estan vinculats a fenòmens multicausals (pobresa, desocupació, desigualtat, etc.) i, consegüentment, a la promoció de la millora de les condicions de vida de les persones en una població determinada, un projecte s'ha d'incloure en el marc de programes més amplis a mitjà i llarg termini, conformats per diversos projectes, a fi de poder abordar les múltiples causes de la pobresa i la desigualtat des d'intervencions que articulen diferents sectors com ara sanitaris, educatius, socials (d'atenció i de prevenció i sensibilització social), accés a l'ocupació, el foment de la participació ciutadana i l'associacionisme, etc.

Per als organismes finançadors (Unió Europea, ministeris, etc.), la fase de programació resulta rellevant, ja que és la que permetrà dotar de coherència els projectes. No es tracta només que els projectes puguen sorgir «des de dalt» dins de programes més amplis, es tracta que fins i tot sorgint «des de baix» sàpien encastar estratègies de més abast que els permeten obtenir una major viabilitat i impacte. Per a això és necessari que coneguen les programacions existents en l'àrea d'intervenció per augmentar l'eficàcia dels seus projectes i valorar les possibles sinergies derivades de la coordinació amb altres projectes i programes realitzats per altres organismes, governs locals o regionals i organitzacions no governamentals.

El GCP adopta com a metodologia de treball l'enfocament integrat i divideix en sis fases la vida d'un projecte: programació, identificació, disseny o instrucció, finançament, execució i avaluació.

- 1. La programació constitueix el marc general definit per principis i plantejaments globals que adopta un organisme. S'estableix a partir de posicionaments polítics i de l'experiència de programes i projectes anteriors.*
- 2. La programació comença a perfilar intervencions concretes en la fase d'Identificació, quan es formulen en un nivell elemental els objectius, els resultats i les activitats necessaris per portar avant un projecte específic. Els continguts i les propostes d'una identificació han de ser coherents amb la programació general establida i s'han d'incorporar en el seu disseny i en la mateixa concepció les recomanacions d'avaluacions que siguen d'interès. En aquesta fase s'ha de començar a implementar la metodologia de l'enfocament del marc lògic.*
- 3. Una vegada que es dóna el vistiplau a la identificació es procedeix al disseny o instrucció del projecte, que consisteix a assegurar la seua realització a través de l'anàlisi detallada de tots els aspectes que el defineixen, com per exemple la viabilitat, el pla de seguiment, el pressupost, etc.*
- 4. Si es comprova que és coherent amb les línies de treball establides en la planificació, es procedeix a la decisió de finançament, incloent-hi la definició de les responsabilitats entre l'entitat finançadora i la receptora. La decisió de finançament és el marc contractual en el qual es desenvoluparà el projecte.*
- 5. Una vegada tancada la fase anterior, l'execució comença engegant tots els components previstos en el projecte d'acord amb l'esquema de gestió i amb el pla de seguiment establits en el document de projecte. Abans d'iniciar aquesta fase ha d'estar*

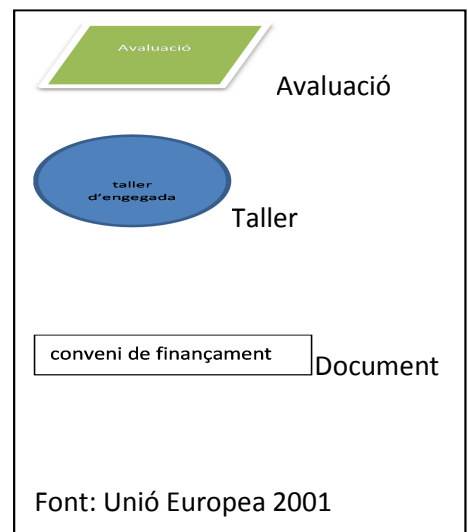
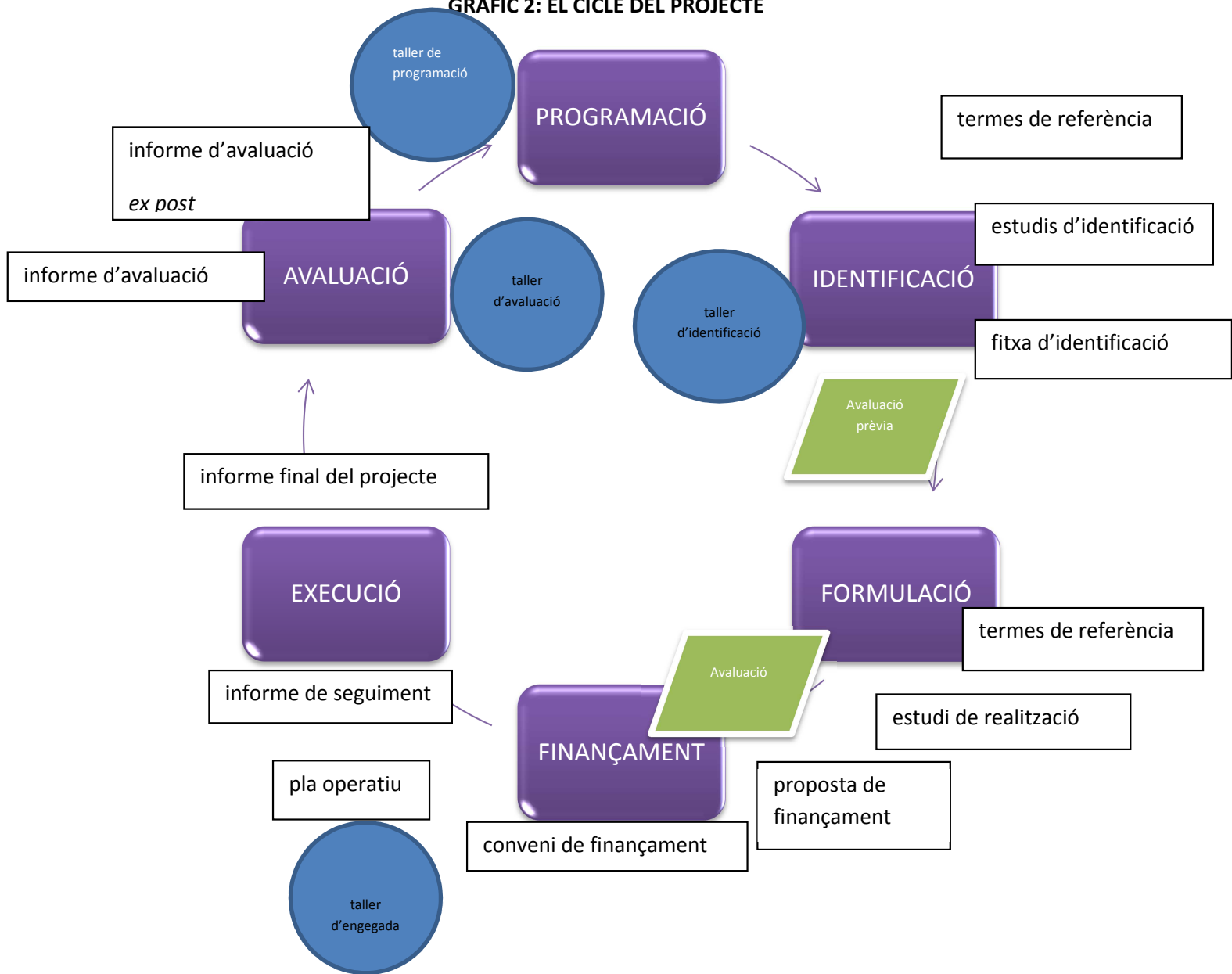
elaborat el pla de seguiment, que es comença a realitzar de manera simultània a l'execució després del seu començament.

- 6. L'avaluació és l'anàlisi del grau de consecució de resultats i objectius, com també de l'impacte generat pel projecte. L'objectiu de l'avaluació és aprendre de l'experiència destacant els factors que millor expliquen l'èxit o el fracàs d'un projecte. Aquest aprenentatge s'ha d'aplicar en les fases successives del projecte, i així es tanca el cercle de l'enfocament integrat (Pérez de Armiño i Zabalza 2000).*

A més, és important considerar que les quatre primeres fases s'engloben en una primera etapa anomenada *preparació* del projecte.

De seguida presentem, de forma gràfica, alguns exemples del cicle del projecte. La Unió Europea concep el cicle del projecte com es presenta en el quadre següent, en el qual s'inclou la metodologia i les tècniques utilitzades en cada fase, així com també els documents que es realitzen en cada fase.

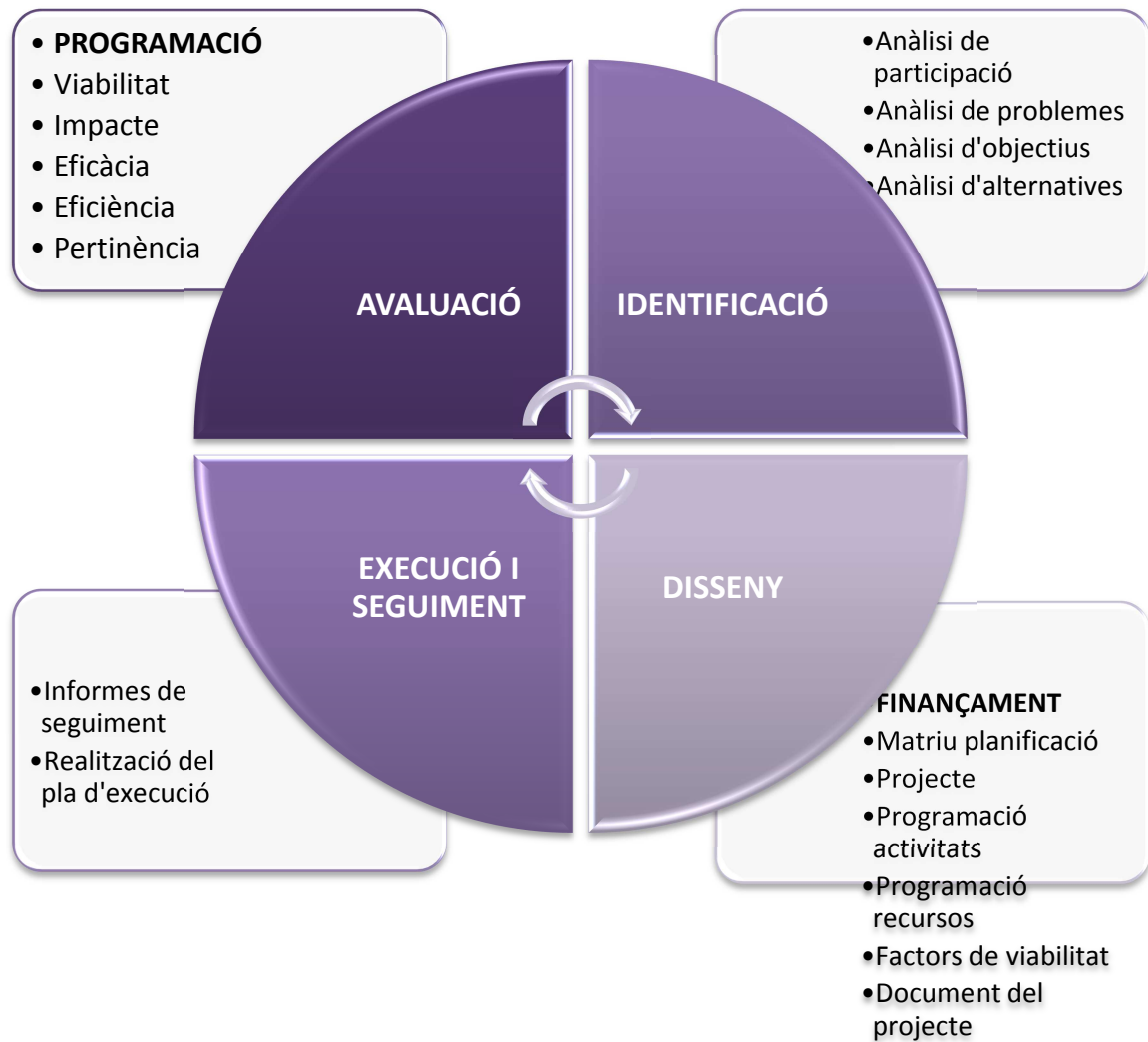
GRÀFIC 2: EL CICLE DEL PROJECTE



En aquest gràfic s'inclouen els diferents components que anirem descrivint. També resulta interessant observar en el gràfic els documents o productes que es realitzen en cadascuna de les fases i que resulten útils per a la fase següent.

Per visualitzar els passos i la cronologia del cicle de projectes, a continuació analitzem el model següent, que és compatible amb el de la Unió Europea:

GRÀFIC 3: EL CICLE DEL PROJECTE



Font: Gómez i Sainz 1999.

En el gràfic s'observa que el projecte avança en el sentit de les agulles del rellotge, i cadascuna de les fases conté els diferents passos que cal realitzar (Gómez Galán i Sainz Ollero 1999).

El cicle de projecte s'ha d'entendre com un «cicle de projectes», ja que s'assembla a una espiral en la qual un cicle s'encadena amb un altre. Així, l'avaluació d'un cicle dóna lloc a noves realitats, a noves dades, nous problemes i diagnòstics que són la base d'un nou projecte, i així successivament. Això resulta d'interès, ja que visualitza com es relaciona un projecte, des d'un punt de vista lògic, amb el cicle de planificació següent; es contribueix així a la coherència i, per tant, a la qualitat i l'eficiència en la seua contribució al procés de desenvolupament en una zona geogràfica específica.

En síntesi, és important tenir la perspectiva de procés i de la interacció necessària entre les diverses fases del cicle de projecte. En cadascuna podrem emprar diversos instruments i, en aquest sentit, la idea de cicle de projecte és eclèctica i compatible amb l'ús d'altres instruments metodològics i tècniques.

Encara que la idea de cicle de projectes va sorgir en l'àmbit dels projectes de cooperació internacional per al desenvolupament, en l'actualitat aquesta concepció, que incorpora el llenguatge de planificació, s'ha generalitzat i és utilitzada en diferents àmbits d'intervenció social. També en altres àmbits, com l'àmbit empresarial, s'utilitza l'enfocament del cicle de projectes, encara que les fases tenen altres denominacions.

La visió dels projectes, la lògica del cicle, els instruments que en cada fase utilitzem són el producte d'anys d'experiències, algunes positives i altres negatives, de les institucions i de les ONG que han anat perfeccionant els seus mètodes, les seues tècniques de gestió, i incorporant-hi els aprenentatges obtinguts. Un dels aprenentatges més rellevants és la importància de fomentar l'apoderament¹: «Procés pel qual les persones enforteixen les seues capacitats, confiança, visió i protagonisme com a grup social per impulsar canvis positius de les situacions que viuen [...] Encara que l'apoderament és aplicable a tots els grups vulnerables o marginats, el seu naixement i el major desenvolupament teòric s'ha donat en relació amb les dones» i amb l'enfortiment de les capacitats d'una comunitat o grup de població.

En aquest sentit, el projecte és també un instrument de comunicació entre diversos actors que intervenen en els projectes, per la qual cosa és important que hi haja la màxima claredat en la comunicació i s'establisquen mecanismes que faciliten el diàleg (vegeu l'annex 2, «Enfocaments participatius»).

Malgrat això, entre les limitacions de l'enfocament del marc lògic (EML) és necessari que tinguem en compte la reflexió següent: «no s'ha d'oblidar que les metodologies utilitzades i,

¹ L'apoderament està relacionat amb l'accés i el control de tres tipus de poders: a) el social, entès com l'accés a la base de riquesa productiva; b) el polític, o accés dels individus al procés de presa de decisions, sobretot les que afecten el seu propi futur; i c) el psicològic, entès com a potencialitat i capacitat individual (Pérez de Armiño, Murguialday i Eizagirre 2000).

en concret l'enfocament del marc lògic, són producte del pensament racionalista occidental i, dins d'aquest, d'una interpretació de la realitat a través d'una lògica causal, la qual cosa pot afavorir plantejaments mecanicistes que resulten, a voltes, rígids i limitats» (Gómez Galán i Sainz Ollero 1999: 17).

Tampoc hem d'oblidar que, en l'àmbit de la intervenció social comunitària, ens movem en entorns socials, culturals, ètnics, polítics, econòmics, normativolegislatius, etc. que són complexos i canviants.

Per tant, a causa de les limitacions de l'EML i dels contextos socials canviants en els quals s'intervé amb la realització d'un projecte, és necessària una certa flexibilitat, també metodològica. Entenem que la flexibilitat no és incompatible amb el rigor metodològic, sinó que concep el projecte com alguna cosa viva i canviant que ha d'incorporar la riquesa sociocultural de l'entorn de la comunitat en la qual s'intervé, com també tenir capacitat d'adaptació als canvis socials, polítics i econòmics que es produïsquen. Així, la participació dels usuaris i les usuàries (destinatari del projecte) és fonamental en totes les fases del projecte i s'ha de promoure d'una forma activa, que permeta incorporar totes aquestes dimensions d'una manera positiva.

LA INFORMACIÓ EN EL CICLE DEL PROJECTE

Per tot això, el projecte es configura com a unitat de gestió i també com a unitat d'informació, que implica la informació i comunicació amb l'exterior i també a escala interna. Perquè aquesta informació contribueix a la bona marxa del cicle, ha d'incorporar-se com una dimensió més de la seua gestió. En el model de cicle proposat per la Unió Europea que hem vist (gràfic 2), s'evidencia que al final de cada fase, per passar a la següent, es realitza i es proposa una sèrie de documents, suports tècnics, termes de referència, etc., i fins i tot de mètodes i tècniques per arribar a aquests suports d'informació.

En els últims anys, un dels avanços més evidents en matèria de gestió de projectes ha consistit a definir amb més rigor les necessitats d'informació de cada fase per plantejar i formular millor les següents. Això ha permès sistematitzar molt més els requisits previs de cada fase i extraure'n aprenentatges sobre quins sistemes funcionen bé i en quins hem d'introduir millores.

Des del punt de vista intern, la sistematització permet definir millor les tasques de cada agent que intervé i la seua relació amb les dels altres, per la qual cosa contribueix a una millor definició de les funcions de totes les persones implicades en un projecte.

Des d'una perspectiva externa, aquesta sistematització també possibilita més claredat en la relació amb les comunitats objecte de la intervenció, amb els altres organismes que intervenen

(públics i privats, locals, autonòmics i nacionals) i amb els eventuais finançadors que tenen instruments per conèixer amb més precisió la marxa i evolució d'un projecte determinat.

L'interès dels organismes respecte a la disponibilitat d'aquests documents i en la informació relativa al nivell d'avanç dels projectes ha contribuït al fet que molts d'aquests organismes hagen estandarditzat els formats de base dels documents de projecte. Per això, presentem a continuació un guió bàsic del que constitueix un format de document de projecte:

EL FORMAT BASE D'UN «DOCUMENT DE PROJECTE»²

1. Resum del projecte (també denominat *resum executiu*)

2. Context

2.1. Context polític i sectorial (política del govern i política sectorial)

2.2. Característiques del sector

2.3. Persones beneficiàries i principals parts implicades

2.4. Problemes que el projecte vol resoldre

2.5. Altres intervencions i, específicament, altres intervencions en el sector

2.6. Altra documentació disponible

3. Lògica de la intervenció proposada

3.1. Objectiu general

3.2. Objectiu específic

3.3. Resultats

3.4. Activitats

4. Hipòtesis

4.1. Hipòtesis en els diferents nivells

4.2. Riscos i flexibilitat

5. Execució del projecte programa

² Utilitzat per desenvolupar els continguts als organismes que finançaran un projecte, a més del formulari específic que cada entitat financera exigeix.

- 5.1. Mitjans materials i no materials
 - 5.2. Organització, procediments i modalitats d'execució
 - 5.3. Calendari d'execució
 - 5.4. Costos, pressupost i pla de finançament
 - 5.5. Condicions especials i mesures complementàries del govern
6. Factors que garanteixen la viabilitat
- 6.1. Polítiques de suport
 - 6.2. Tecnologia apropiada
 - 6.3. Protecció del medi ambient
 - 6.4. Aspectes socioculturals. Gènere, polítiques i procediments per a la promoció de la igualtat
 - 6.5. Capacitat institucional i de gestió (pública i privada)
 - 6.6. Anàlisis econòmiques i financeres
7. Seguiment i avaluació
- 7.1. Indicadors de seguiment
 - 7.2. Revisions i avaluacions
8. Conclusions i propostes
9. Annexos

Com s'ha assenyalat, aquest format de «document de projecte» pot variar d'unes entitats a unes altres, però conté components comuns i que han estat influïts per instruments i mètodes com ara l'enfocament del marc lògic, que de seguida desenvolupem en l'epígraf següent.

2. LA METODOLOGIA DE L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC (EML)

La metodologia de l'EML permet coordinar de manera lògica i seqüenciada els processos o fases d'identificació, disseny, formulació, finançament, execució, seguiment i avaluació que implica el procés de realització d'un projecte.

La utilització de la metodologia del marc lògic (MML) es remunta a la dècada dels anys 60, quan l'Agència dels Estats Units per al Desenvolupament Internacional (USAID) la utilitzà com a eina metodològica que permetrà donar sentit a les fases dels projectes i, des d'aquell moment, el seu ús s'ha generalitzat entre els organismes (governamentals i ONG). A Espanya se n'ha estès l'ús i, per això, cada vegada és més utilitzada per institucions i ONG, per exemple per intervenir amb col·lectius específics (persones majors, joves, persones immigrants, dones en situació d'exclusió social, projectes de desenvolupament comunitari i de sensibilització social, etc).

La justificació d'aquesta eina metodològica sorgeix a partir de la descoordinació que presentaven els projectes en les seues tres fases essencials (la planificació, l'execució i l'avaluació). Les limitacions són les següents:

- La planificació de projectes presentaven objectius múltiples que no estaven relacionats amb les activitats del projecte.
- Quan els projectes no s'executaven amb èxit, l'abast de la responsabilitat de la gerència no estava ben definida.
- I no hi havia una imatge clara dels resultats, per la qual cosa les avaluadores i els avaluadors no tenien una base objectiva per comparar.

2.1. CARACTERÍSTIQUES GENERALS DE L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC COM A EINA DE GESTIÓ DEL CICLE

La utilitat de la metodologia del marc lògic

El mètode del marc lògic (MML) aborda els problemes que s'han descrit i, a més a més, proporciona una sèrie d'avantatges:

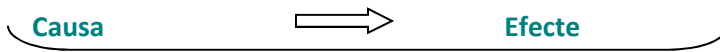
- Estableix, de forma clara, les relacions existents entre els diferents elements d'un projecte, com ara recursos, activitats, resultats i objectius, i contribueix així a la millora de la planificació.
- L'MML permet inserir la terminologia, la qual cosa redueix la dualitat de conceptes i facilita la comunicació entre els diferents actors implicats en el projecte.
- Genera i articula una sèrie de documents en cada etapa del projecte, que estableixen acords en relació amb els objectius, les metes i els riscos del projecte.
- Defineix i relaciona de manera precisa els elements clau d'un projecte, sintetitza la complexitat del projecte i fa ressaltar els seus aspectes més rellevants amb un esquema normalitzat. L'MML proporciona una estructura capaç d'expressar en un quadre (la matriu de planificació) la informació més important del projecte.

L'enfocament del marc lògic no consisteix a emplenar un formulari determinat, ja que la fase de formulació ha de ser el resultat final d'un procés participatiu d'identificació i de disseny d'un projecte.

Per promoure l'anàlisi, en el gràfic següent es detecta la fusió entre la gestió del cicle de projecte i l'enfocament del marc lògic:

FUSIÓ DE LA GCP I EL MARC LÒGIC			
<p>Gestió del cicle del projecte</p> <p>Defineix les diferents fases de la vida d'un projecte amb procediment de presa de decisió i activitats de gestió</p>	<p>Procés de presa de decisió i d'implementació definit per l'organització</p> <p>Gestió del cicle del projecte</p>	<p>Mètode del marc lògic</p> <p>Metodologia per a la planificació, l'anàlisi, la gestió i l'avaluació de programes i projectes mitjançant instruments que permeten reforçar la planificació i la transparència, i millorar l'orientació dels projectes</p>	<p>Mètodes i instruments de gestió de projectes</p> <p>Mètode del marc lògic</p>

Principis fonamentals del marc lògic:



Condicions necessàries i suficients

L'execució d'un projecte és la conseqüència directa d'un conjunt de successos que s'han produït per una o diverses causes determinades. Així, s'obtindrà el resultat esperat, que consisteix en el canvi de la situació actual per la desitjada.

Els elements principals del projecte són els que constitueixen la lògica d'intervenció del projecte considerant el principi causa-efecte.

Elements de la matriu del marc lògic

- a) *Objectiu general*: és la meta que es pretén aconseguir en un període determinat i en una zona geogràfica concreta.
- b) *Objectius específics*: són metes més concretes, que permeten acostar i cohesionar les activitats que es realitzaran amb l'objectiu general del projecte.
- c) *Resultats*: són els assoliments que haurà de realitzar el projecte per arribar a la consecució de l'objectiu general.
- d) *Activitats*: són totes les accions que es realitzen de manera contínua en el temps de durada del projecte amb les quals es pretén arribar a uns resultats i a l'objectiu general.
- e) *Hipòtesis*: són circumstàncies externes al projecte que han de complir-se perquè puguin realitzar-se les activitats, els resultats i els objectius previstos pel projecte. Aquestes condicions poden ser ambientals, climàtiques, financeres, polítiques, institucionals, jurídiques, etc. És a dir, són probabilitats de fracàs o èxit del projecte que no es troben sota el control directe de les accions.

2.2. LES FASES D'UN PROJECTE DES DE LA PERSPECTIVA DE L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC

2.2.1. La fase d'anàlisi en l'enfocament del marc lògic

2.2.2. La fase de disseny en l'enfocament del marc lògic

2.2.3. La fase de programació o planificació en l'enfocament del marc lògic

2.2.1. LA FASE D'ANÀLISI EN L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC

En aquesta primera fase s'analiza la situació de partida (diagnòstic) per crear una visió d'on es vol arribar i, per tant, seleccionar les estratègies adequades. En aquesta fase es consideraran totes les variables que estan directament i indirectament relacionades i, a partir d'aquestes, es formularà una sèrie d'estratègies dirigides a modificar un problema central.

Es realitzen quatre tipus d'anàlisis: de participació, de problemes, d'objectius i d'estratègies.

a) Anàlisi de les persones implicades o de participació

La participació és un procés pel qual les comunitats o diferents grups socials, sobretot les persones marginades o excloses, amb interessos legítims en un projecte, programa o política, influeixen en ells i són implicades en la presa de decisions i en la gestió dels recursos, de tal manera que esdevenen protagonistes del seu propi desenvolupament (Pérez de Armiño i Murguialday 2000).

En aquesta anàlisi es pretén realitzar una classificació dels actors que intervindran en el projecte, és a dir, suposa una etapa de diagnòstic social on es pretén conèixer els interessos dels diferents grups (persones beneficiàries, excloses i perjudicades), les seues expectatives, les quotes de poder de cadascun i com poden representar aquestes possibles escenaris, on la viabilitat del projecte es trobe condicionada per una sèrie de factors positius o negatius.

L'instrument metodològic utilitzat per analitzar la participació és la fitxa per a l'anàlisi de participació, la qual sorgeix d'una classificació prèvia de les persones, actors o grups implicats en una futura zona de treball, com poden ser les juntes directives, les organitzacions de joves i/o dones, els ajuntaments i altres administracions i altres col·lectius.

Posteriorment, s'arreglen les problemàtiques que planteja cada actor, les seues característiques com a grup, els interessos expressats davant qualsevol problemàtica del seu entorn, els recursos per mobilitzar-se i, finalment, es realitza una valoració de l'impacte del projecte en cadascun dels actors identificats. En la taula 1 es mostra l'estructura bàsica que ha de contenir la fitxa per a l'anàlisi de participació de les persones involucrades.

Taula 1. Fitxa per a l'anàlisi de persones involucrades

Grup o actor	Representants	Problemes	Potencialitats	Interessos	Recursos	Conseqüències per al projecte

Per a l'anàlisi detallada de la participació, es proposa l'esquema analític següent amb preguntes clau per al coneixement de cada grup:

Característiques del grup

- Característiques socials (membres, origen social, religió, aspectes culturals, informació desagregada per sexe, edat, ètnia, nacionalitat...).
- Estatus del grup (formal, informal, altres...).
- Estructura (organització, lideratge...).
- Situació i problemes (punts de vista del grup).

Interessos - Motius - Actituds

- Necessitats i aspiracions.
- Interessos (expressats i encoberts; cal diferenciar els interessos per sexe, edat...).
- Motivació (expectatives, temors, esperances...).
- Actituds en relació amb el projecte (amistosa, neutral, hostil...).

Recursos

- Avantatges (drets, monopoli, intermediaris...).
- Desavantatges o limitacions.

Implicacions per la participació en el projecte

- Manera en què ha de ser considerat el grup.
- Accions que han d'executar-se pel que fa al grup.
- De quina manera ha de reaccionar el projecte en relació amb el grup.

Possibles errors que ens podem trobar

- Definició poc precisa dels beneficiaris (grups meta) i d'altres col·lectius implicats.
- No-consideració de les persones beneficiàries indirectes o excloses.
- No-selecció de les persones usuàries/beneficiàries adequades a les prioritats del projecte o a les vertaderes necessitats detectades.

b) Anàlisi de problemes (arbre de problemes)

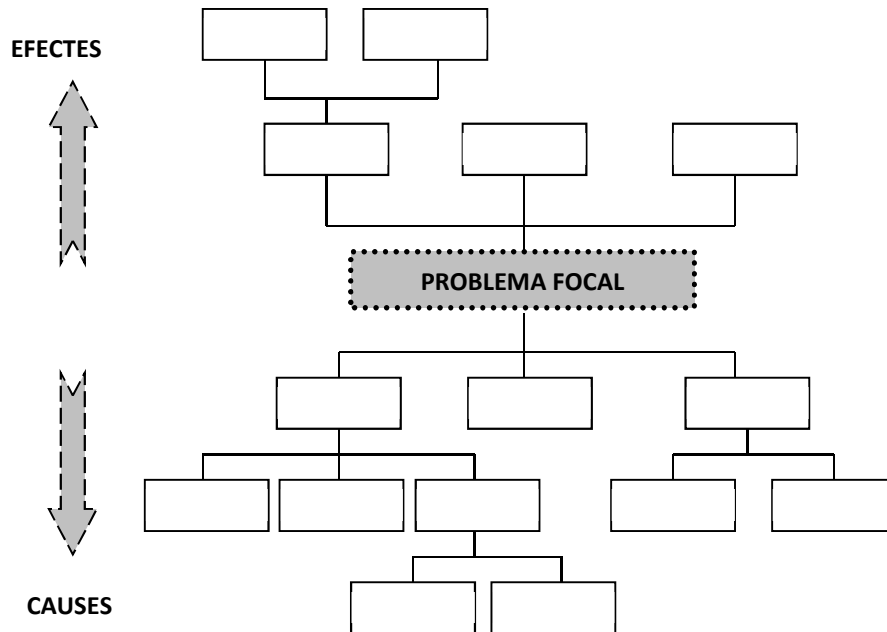
L'etapa anterior és molt important, ja que d'aquesta sorgeixen les necessitats o problemàtiques expressades pels actors. Per això, aquesta segona anàlisi estableix una relació de causa i efecte dels diferents problemes identificats, així com la ponderació de la problemàtica focal o de més importància. Aquesta tasca ha de realitzar-se de manera conjunta amb els diferents actors implicats en el projecte.

L'instrument utilitzat per la metodologia del marc lògic és l'arbre de problemes, els objectius dels quals són: 1) identificar els problemes existents, 2) identificar i visualitzar les relacions causals entre els problemes, i 3) prioritzar problemes i arribar a un acord entre les persones implicades. Aquest arbre de problemes s'elabora en tres passos:

1. Implica la realització d'un o diversos tallers participatius amb els actors de la comunitat, barri o municipi, amb la finalitat d'identificar els problemes directes i de l'entorn de la comunitat. Per a això, es distribueixen els actors en els seus grups respectius, perquè siguin aquests els que establisquen els problemes que afecten la seua comunitat.
2. Selecció de problema focal: el pas següent consisteix a prioritzar els problemes plantejats i saber quin és el central o té un origen estructural en la comunitat, que afecta en gran manera les possibilitats de desenvolupament de la comunitat.
3. Identificació de causes i efectes: posteriorment, es classifica quin tipus de problemes o situacions són les causes de la problemàtica focal i quins són els seus efectes. La figura

1 mostra l'estructura d'un arbre de problemes: ens hi trobem la problemàtica central, els efectes d'aquesta problemàtica focal i les causes.

Figura 1. Arbre de problemes



En els dos passos és necessari parar una atenció especial a la selecció de l'objectiu focal i a la relació causal entre els altres problemes, per la qual cosa aquests passos poden requerir molt de temps, implicació i precisió, tant per part de l'equip tècnic com dels actors comunitaris i locals implicats.

Els possibles errors són:

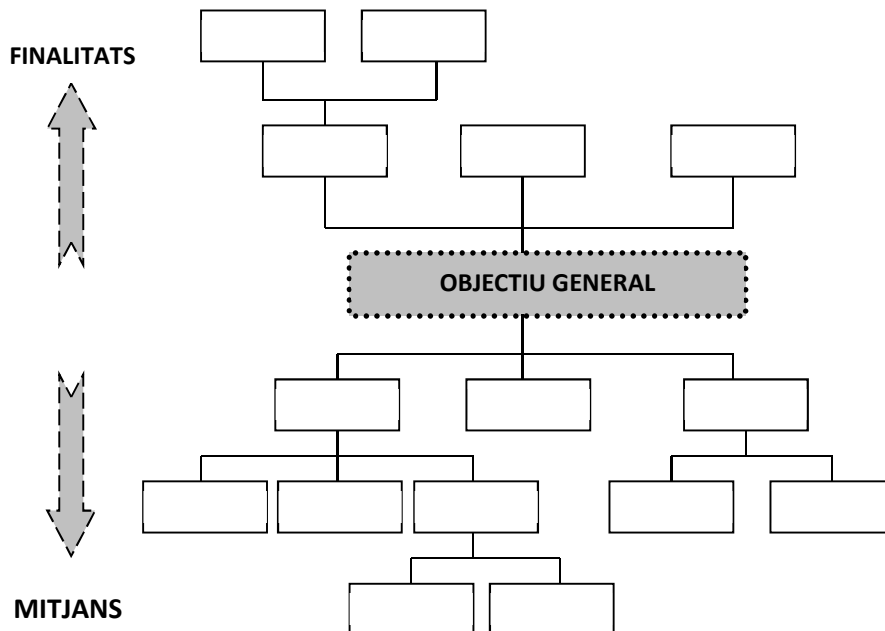
- Determinar els problemes i les seues causes sense involucrar els actors. És imprescindible que les persones beneficiàries participen activament en la identificació i definició dels problemes.
- No s'han de formular els problemes com a absència de solucions (falta de pressupost, manca d'infraestructures comunitàries, inexistència d'aules...) sinó que han de ser definits (infraestructures insuficients o en mal estat).

- Els problemes tenen més d'una causa. No s'ha d'identificar un problema sol amb una causa: tindríem així un arbre línia.

c) Anàlisi dels objectius

Consisteix a determinar el canvi futur de la problemàtica central que es pretén modificar amb l'execució del projecte, per la qual cosa aquesta etapa consistirà a jerarquitzar els problemes, així com en l'establiment de les finalitats i els mitjans per canviar la problemàtica focal. L'eina per realitzar aquesta anàlisi és l'«arbre de problemes». La tasca consisteix a traduir els problemes agregats en situacions positives que faran que s'aconsegueisca un canvi en el problema focal.

Figura 2. Arbre d'objectius



Consells:

- Evitar enunciats d'objectius generals, complexos i multidimensionals (que es referisquen a diversos problemes).
- Plantejar objectius realistes.

Possibles errors:

- Definir objectius de manera vaga.
- Incorporar en l'enunciat les dimensions, la qual cosa fa molt difícil la selecció d'indicadors.
- Definir objectius massa ambiciosos.

- Una anàlisi dels problemes identificats en què se'n determinen les causes i els efectes.
- Una anàlisi de les diferents alternatives identificades.
- Una anàlisi dels objectius.
- El disseny d'una intervenció a través de la formulació d'una matriu de planificació del projecte.

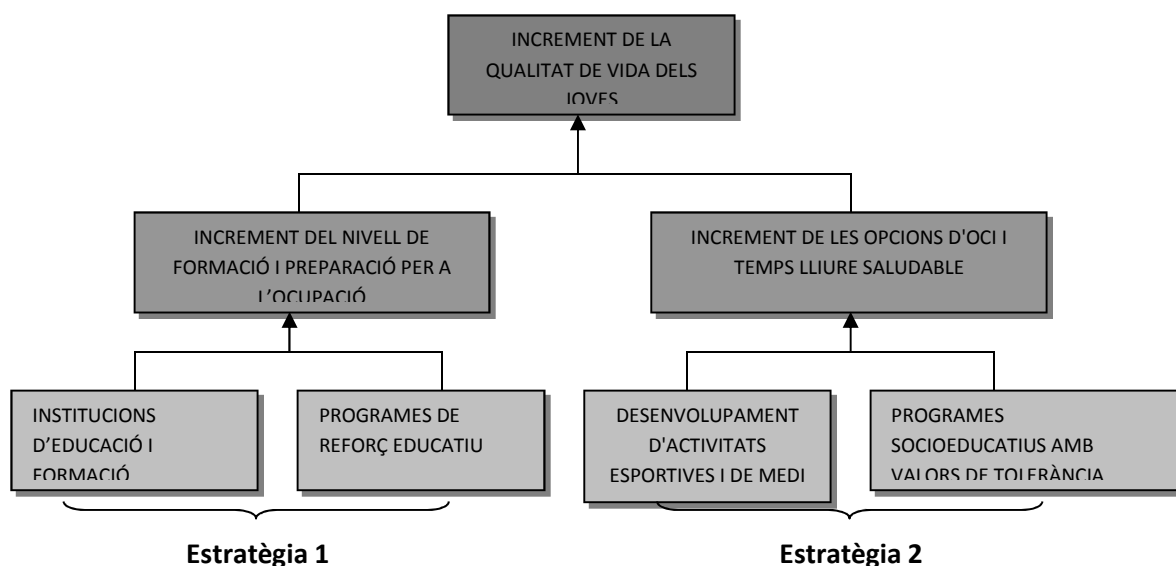
d) Anàlisi de les estratègies o anàlisi d'alternatives

Aquesta fase consisteix a contrastar les diferents estratègies que hàgem identificat i a seleccionar l'estratègia amb la qual es pretén abordar, d'una manera més viable, eficaç i eficient, la problemàtica central. Les estratègies que cal implementar són seleccionades mitjançant l'arbre de problemes. Durant l'anàlisi d'estratègies resulta convenient determinar els objectius que s'abordaran dins del projecte i els que hi quedaran fora, a més de definir l'objectiu general i l'objectiu específic.

Amb aquesta anàlisi es pretén: 1) identificar les opcions d'actuació, 2) valorar les possibles opcions per dur-les a terme de la forma més adequada, i 3) aconseguir un acord entre els diferents actors sobre l'estratègia que cal seguir en el projecte.

El gràfic següent explica com es realitza aquesta anàlisi (exemple del cas en què l'objectiu central és l'increment de la qualitat de vida de les/els joves en una comunitat determinada).

Gràfic 4. Exemple d'anàlisi d'estratègies



Després de la descripció de la situació de la zona, l'equip de planificació ha d'efectuar:

2.2.2. LA FASE DE DISSENY EN L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC (EML)

Aquesta fase consisteix a sistematitzar, de forma clara i completa, tota la informació i ELS elements clau que s'han detectat com els més pertinents i viables per a la materialització del projecte. Per tant, es tracta d'estructurar i jerarquitzar aquesta informació, que es denomina *estructura analítica del projecte*, amb la qual es construeix la matriu de planificació del projecte (MPP).

L'MPP arreplega els elements constituents de l'EML: objectiu general (OG), objectiu específic (OE), resultats, activitats, recursos, indicadors objectivament verificables (IOV), fonts de verificació (FV) i hipòtesis o factors externs.

La matriu de planificació bàsica és un document de quatre columnes i quatre files, tal com es presenta en l'esquema següent. Es pot trobar resposta a les preguntes següents:

1. Per a què es realitza el projecte (objectiu general).
2. Què es desitja aconseguir amb el projecte (objectiu específic o del projecte).
3. Com s'aconseguirà l'objectiu del projecte (resultats-activitats).
4. Amb què es realitzaran les activitats (recursos-pressupost).
5. Quan es realitzaran les activitats (calendari).
6. Quins factors externs són importants per a l'èxit del projecte (supòsits/hipòtesis).
7. Quins són els nivells esperats d'«èxit» del projecte (indicadors verificables objectivament).
8. On o com es mesura aquest «èxit» (fonts de verificació).

**TAULA 4. LA MATRIU DE PLANIFICACIÓ DEL PROJECTE I DEFINICIÓ DELS SEUS ELEMENTS
CONSTITUENTS**

LÒGICA D'INTERVENCIÓ	INDICADORS	FONTS DE VERIFICACIÓ	HIPÒTESIS
OBJECTIU GENERAL	Criteris que permetran avaluar el grau de compliment de l'OG	Descripció de les fonts d'informació que permeten verificar objectivament els indicadors	Factors externs no controlables per la gestió del projecte necessaris per a la consecució dels objectius a llarg termini
És la meta que es pretén aconseguir en un període determinat			
OBJECTIU ESPECÍFIC	Criteris que permetran avaluar el grau de compliment de l'OE	Descripció de les fonts d'informació que permeten verificar objectivament els indicadors	Factors externs no controlables per la gestió del projecte que seran necessaris perquè l'OE permeta contribuir a l'assoliment de l'OG
Situació que el projecte pretén aconseguir			
RESULTATS	Criteris que permetran avaluar el grau de compliment dels resultats	Descripció de les fonts d'informació que permeten verificar objectivament els indicadors	Factors externs no controlables per la gestió del projecte que seran necessaris per a aconseguir l'objectiu immediat
Els resultats esperats del projecte, aconseguits mitjançant les activitats			
ACTIVITATS	RECURSOS	COSTOS	Factors externs no controlables per la gestió del projecte que seran necessaris per a aconseguir els resultats esperats
Conjunt d'accions que el projecte realitzarà i que permetran aconseguir els resultats esperats	Elements materials, humans o financers necessaris per a realitzar les activitats	Valoració econòmica de cadascun dels recursos necessaris	
			CONDICIONS PRÈVIES:
			Condicions concretes que han de complir-se per poder iniciar l'execució del projecte

Font: Elaboració pròpia.

L'MPP agrupa dues lògiques complementàries:

- La lògica vertical: determina allò que el projecte pretén realitzar, explica les relacions de causalitat i hipòtesis que s'enuncien en la gestió del projecte (fletxes en roig).
- La lògica horitzontal: es refereix al mesurament dels efectes del projecte i dels recursos mobilitzats per mitjà de l'especificació dels indicadors objectivament verificables (IOV) i de les fonts on es poden trobar els indicadors (fletxes en verd).

TAULA 5. LÒGICA VERTICAL I LÒGICA HORIZONTAL DE L'MPP

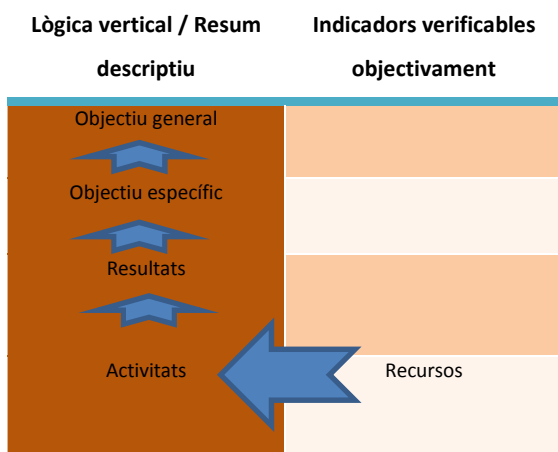
	INDICADORS	FONTS DE VERIFICACIÓ	HIPÒTESIS
OBJECTIU GENERAL			
OBJECTIU ESPECÍFIC			
RESULTATS			
ACTIVITATS	RECURSOS	COSTOS	
			CONDICIONS PRÈVIES:

Font: Elaboració pròpia.

La primera columna de la matriu de planificació, denominada *lògica vertical* o *resum descriptiu*, està constituïda pels principals elements de l'esquema, que són les finalitats del projecte. La lògica d'intervenció indica l'estratègia de base:

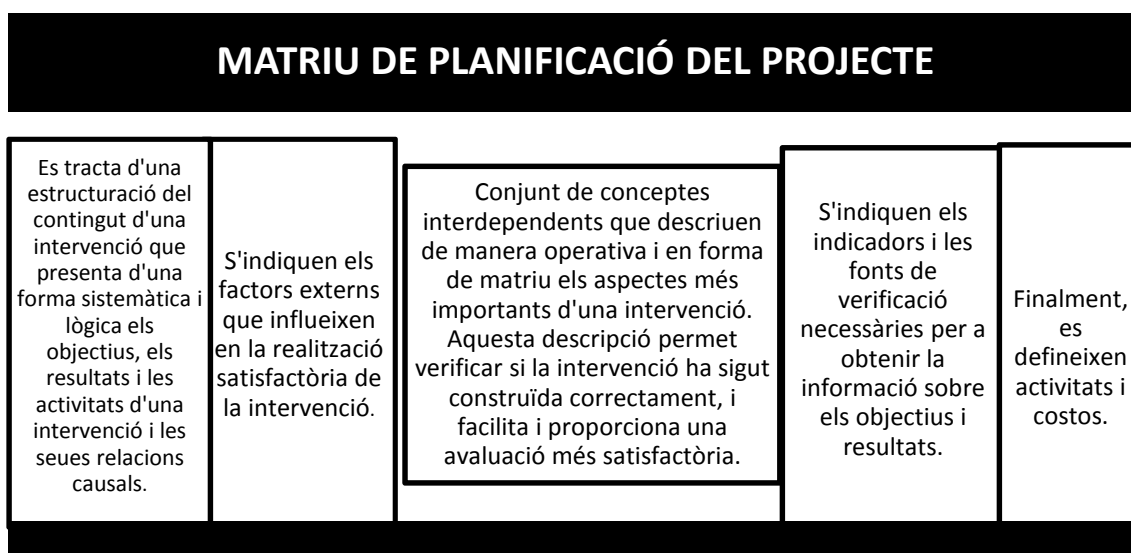
FIGURA 2. «LÒGICA VERTICAL»

- Les activitats i els mitjans (recursos necessaris).
- En executar les activitats, s'aconsegueixen els resultats.
- El conjunt de resultats condueix a la consecució de l'objectiu específic.
- L'objectiu específic contribueix a l'objectiu global.



Font: *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico* (M. Gómez Galán i L. Cámara, 2003).

LA CONSTRUCCIÓ DE LA MATRIU DE PLANIFICACIÓ DEL PROJECTE



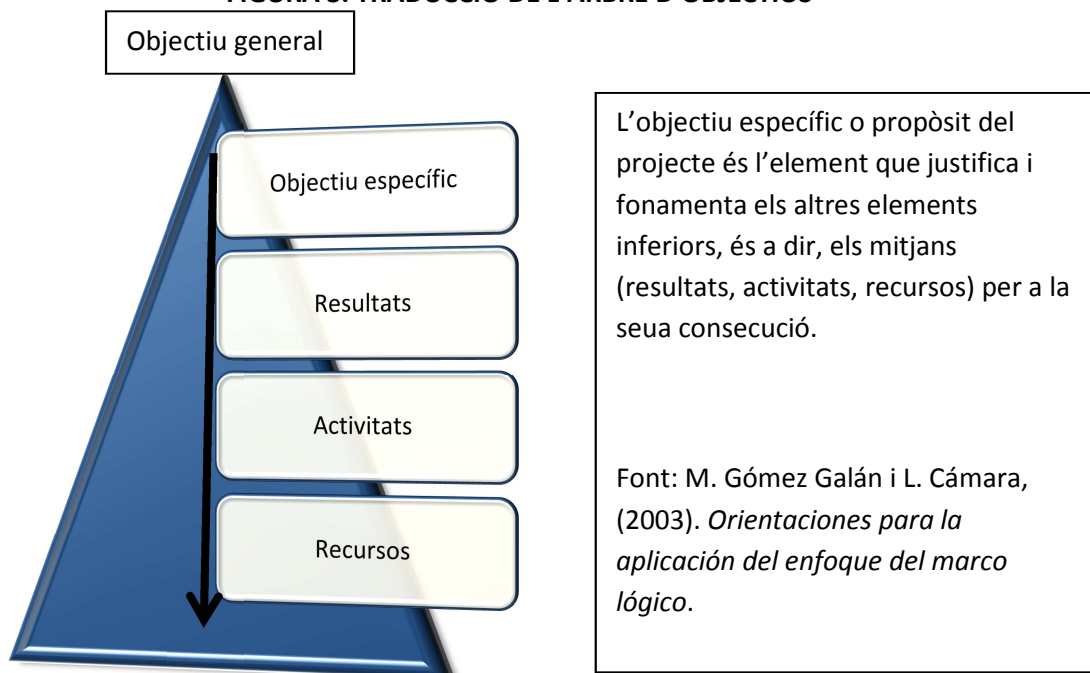
A partir de la informació recopilada durant les fases anteriors (anàlisi de participació, anàlisi dels problemes, dels objectius i de les alternatives), seguidament s'inicia la fase del disseny o formulació, a partir de:

- La traducció dels elements de l'arbre d'objectius desenvolupat en l'anàlisi.
- La incorporació de les conseqüències sobre el projecte de l'anàlisi de participació.
- La incorporació de les modificacions necessàries per assegurar la viabilitat del projecte després de l'anàlisi.

Les tres fases són les següents:

- 1. Traducció de l'arbre d'objectius.** Una vegada seleccionada l'estratègia de l'arbre d'objectius, s'extrau l'objectiu específic del projecte i l'objectiu general que es pretén aconseguir. A partir d'aquests, s'extrauen els principals elements del projecte de l'arbre d'objectius i són transferits a la primera columna vertical de la matriu de planificació del projecte. D'aquesta manera es conserven les relacions mitjà-fi entre els diferents elements.

FIGURA 3. TRADUCCIÓ DE L'ARBRE D'OBJECTIUS



a) Identificació de l'objectiu específic

L'objectiu específic (OE) és l'objectiu que cal aconseguir durant l'execució del projecte. Ha de respondre al problema central i definir-se en termes de beneficis sostenibles per als grups meta. Ni l'objectiu general ni l'objectiu específic han de derivar necessàriament del problema focal. Això variarà segons la situació o context.

Les característiques de l'objectiu específic són:

- Ha de ser únic. No ha de contenir dos o més objectius que estiguen causalment relacionats (mitjans-finalitats).
- Han d'estar arrellegats en l'OE els grups beneficiaris del projecte.
- Només ha d'haver-hi un OE per projecte.
- Ha de contribuir a la consecució de l'OG.
- Ha de ser definit de forma concreta, verificable i realista.
- Ha d'estar fora del control immediat del projecte.
- Ha de ser formulat com un estat aconseguit, no com un procés. És a dir, ha de ser formulat en «participi», com per exemple: *Als dotze mesos d'haver-se iniciat el projecte s'ha incrementat l'oferta i la qualitat de recursos socioeducatius destinats a les/els joves al barri d'Orriols de la ciutat de València.*

L'error més comú en l'elecció de l'objectiu específic és que aquest siga massa ambiciós.

b) Definició de l'objectiu general

L'objectiu general d'un projecte descriu la importància del projecte per a la societat en termes de beneficis a més llarg termini per a les persones beneficiàries finals i els beneficis més amplis per als altres grups. Faciliten la conformitat del projecte amb les polítiques regionals/sectorials del govern, de les organitzacions implicades, etc. El projecte no pot, per si mateix, aconseguir l'objectiu global, només pot contribuir al seu assoliment.

Les característiques de l'objectiu general són:

- Ha de ser punt de referència.
- Ha de constituir una justificació suficient per al projecte.
- Ha de definir explícitament el grup de beneficiaris.

- Ha de ser formulat com un estat ja aconseguit (participi) i en termes verificables.
- No ha de contenir dos o més objectius que estiguen causalment relacionats (mitjans-finalitats).
- Ha de ser realista.

Exemple: Contribuir a ampliar l'oferta i la qualitat dels recursos socials i educatius destinats a joves entre 16 i 26 anys al municipi de Carlet des d'una perspectiva intercultural i d'igualtat d'oportunitats.

L'error més comú en l'elecció de l'objectiu general és que aquest siga massa ambiciós.

c) Definició dels resultats

Els resultats són els productes de les activitats executades i suposen la realització de l'OE, és a dir, el moment en el qual els grups meta comencen a rebre els beneficis de les activitats. Es poden afegir altres resultats a la realització de l'OE, com a resultat d'una anàlisi complementària de les potencialitats i els riscos de la situació.

Les característiques dels resultats són:

- Han d'estar inclosos tots els resultats essencials necessaris per a aconseguir l'OE.
- S'hi han d'incloure únicament els resultats que puguen ser garantits pel projecte.
- Han de ser un mitjà necessari per a aconseguir l'OE.
- Han de ser factibles dins dels recursos existents.
- Han de ser definits de forma concreta i verificable.
- Han de formular-se com a fets ja aconseguits (participi).

La diferència entre els resultats i els objectius és si es preveu o no, per assolir-los, dins del poder de transformació del projecte.

Exemple: S'ha engegat un programa de formació ocupacional amb quatre itineraris formatius específics per a 80 joves (45 xiques i 35 xics) en situació d'exclusió social i aturats del municipi de Carlet.

d) Definició de les activitats

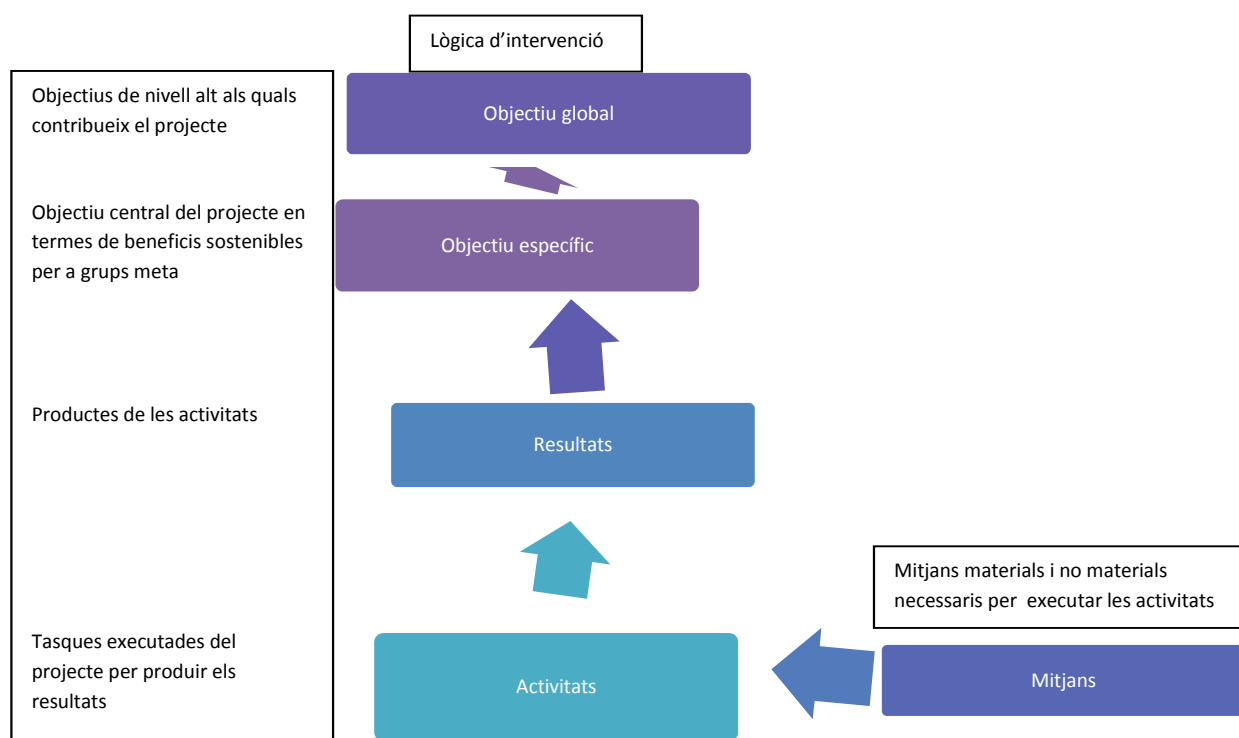
Les activitats són les accions que el projecte haurà d'aconseguir per obtenir resultats, segons la lògica «mitjà-fi». Són el resum del que executarà el projecte. S'hi poden afegir altres activitats propícies a la realització dels resultats.

Les característiques de les activitats són les següents:

- Han d'estar incloses totes les activitats essencials necessàries per produir els resultats esperats.
- Han d'estar plantejades en termes d'accions que s'emprenen (es formulen en infinitiu).
- Han de disposar del temps suficient.
- Les activitats han de ser numerades de manera que queden connectades amb els resultats (exemple: *l'activitat 1.1 connecta amb el resultat 1, i l'activitat 3.3 es relaciona amb el resultat 3*). Aquest sistema permet mantenir les relacions «mitjà-fi».
- En la matriu han d'aparèixer les activitats principals, i les tasques, en el cronograma o altres documents.

L'error més comú en el disseny de projectes és la sobre especificació de les activitats i recursos del projecte, juntament amb una subdefinició dels objectius i resultats.

TAULA 6. NIVELLS D'OBJECTIUS



Font: Comissió Europea (2004). *Manual de gestión del ciclo del proyecto*.

e) Definició dels indicadors objectivament verificables (IOV-2a columna)

Amb els indicadors, es pretén expressar el nivell d'assoliment esperat per a cadascun dels objectius i dels resultats inclosos en la matriu. No es col·loquen indicadors d'aquest tipus en el nivell de les activitats.

Un indicador «en el context de l'EML defineix la norma de compliment que cal aconseguir a fi d'aconseguir l'objectiu i els resultats».

Llavors, un indicador apareix com l'expressió quantitativa o qualitativa dels objectius i resultats d'un projecte.

Un indicador ha de proporcionar informació sobre:
La quantitat.

La qualitat.
El temps.
La zona.
Els col·lectius afectats.

Les característiques dels indicadors impliquen el següent:

- Poden ser quantitatius o qualitius.
- Han de ser específics en termes de quantitat (quant), qualitat (com), temps (quan), ubicació (on) i grup de beneficiaris (per a qui).
- Han de ser rellevants com a mesurament de l'assoliment dels objectius.
- Han de ser assequibles, és a dir, cal evitar indicadors costosos i/o no fiables.
- Ha de disposar-se d'un mitjà de verificació (estadístiques, observació, registres, etc.) fiable i actualitzat.
- Han de ser independents, en els diferents nivells. Els objectius de desenvolupament i immediats seran diferents, i s'espera que cada indicador reflectisca l'evidència de l'assoliment; el mateix indicador no pot ser utilitzat per a més d'un objectiu.
- Els indicadors objectivament verificables (IOV) han de definir-se durant la identificació del projecte, per la qual cosa la seua recopilació i preparació ha de ser una activitat important en el projecte.

Per exemple: *Millorats els hàbits de vida de les/els joves del barri X*, un indicador pot expressar-se de la manera següent: *Reduït en un 20% el nombre de casos atesos a l'hospital de X de joves amb intoxicacions per consum de drogues i alcohol l'any dos del projecte*. En aquest indicador s'expressa la quantitat (reducció d'un 20%), la qualitat (intoxicacions per consum), el temps (dos anys), la zona (barri X) i les/els usuaris (les/els joves del barri).

Sovint es presenten dificultats a l'hora de preparar indicadors que expressen d'una manera directa els objectius o els resultats. En aquests casos, estem obligats a utilitzar els anomenats «indicadors indirectes». En aquest cas, el que fem és mesurar alguna cosa que no és l'objectiu o el resultat, però que considerem que s'hi troba vinculat. Evidentment, en aquests casos la validesa de l'indicador tendeix a ser menor.

Cada objectiu i cada resultat han de tenir, si més no, un indicador. En la pràctica es tendeix a ser menys precís en els indicadors de

l'objectiu general, mentre que per a l'objectiu específic i els resultats s'exigeix un major nivell de detall.

f) Definició de les fonts de verificació (3a columna)

Respon a la pregunta sobre on i de quina manera s'obté la informació per verificar el compliment dels indicadors (que permeten valorar en quina mesura s'han aconseguit els objectius i els resultats). L'indicador s'acompanyarà de la font de verificació, que és el conjunt de mitjans o procediments que ens permeten analitzar el compliment dels indicadors. Un indicador que no dispose de font de verificació resulta un indicador inútil, ja que serà impossible comprovar el seu compliment.

Classifiquem les fonts de verificació en internes o externes:

- Les fonts de verificació internes són les creades pel mateix projecte.
- Les fonts de verificació externes es troben disponibles al marge d'aquest.

En tots dos casos, és important considerar la fiabilitat i l'adequació de cadascuna de les fonts de verificació utilitzades. És típic que les fonts disponibles posseïsquen una fiabilitat escassa i que el seu àmbit d'anàlisi resulte excessivament general. La recerca de fonts de verificació, de fàcil obtenció i fiables és una tasca important que ha de ser realitzada en cada cas concret. Fonts de verificació típiques en els projectes són registres, informes, recomptes, estadístiques, certificats, actes, etc.

Les fonts de verificació han de concretar-se en paral·lel a la formulació dels indicadors. Les fonts de verificació han d'especificar:

- El format de presentació de les informacions (exemple: informes de l'equip tècnic, estadístiques oficials, registres del projecte, etc.).
- Qui haurà de proporcionar aquesta informació (intern o extern al projecte).
- La regularitat amb la qual les fonts han de ser proporcionades: mensualment, trimestralment, anualment, etc.

Les fonts de verificació externes al projecte han de ser avaluades en

termes d'accessibilitat, fiabilitat i pertinença. Han de considerar-se el treball i els costos que implica la compilació de les informacions que el projecte ha de produir i els mitjans adequats disponibles. Habitualment, hi ha un vincle directe entre la complexitat de la font de verificació (és a dir, el grau de facilitat de recollida i anàlisi de les dades) i els seus costos. Si un indicador objectivament verificable (IOV) resulta massa costós o d'accés complicat, hauria de ser substituït per un IOV més senzill, menys costós i indirecte.

g) Definició dels factors externs o hipòtesis (4a columna)

Una vegada triada l'estratègia, només queda per identificar els objectius no inclosos en la lògica d'intervenció i els altres factors externs, que influeixen en l'execució del projecte i en la seua sostenibilitat a llarg termini, però que escapen al seu control. Aquestes condicions han de complir-se per a afavorir l'èxit del projecte. Sempre cal preguntar-se per les variables o situacions, segons el nivell que analitzem (activitats, resultats, objectius), que poden obstaculitzar la consecució de l'element superior. En l'arbre d'objectius, objectius d'altres branques o estratègies es convertiran en factors externs per al projecte seleccionat. Les «condicions prèvies» són uns supòsits importants per a l'èxit del projecte i per a la continuïtat dels seus efectes, que han de ser garantides abans de l'inici de l'execució del projecte. És una particularitat exclusiva de les condicions prèvies, ja que per a la resta dels supòsits s'assumeix que hi ha un nivell d'incertesa per al seu compliment (última casella de l'última columna).

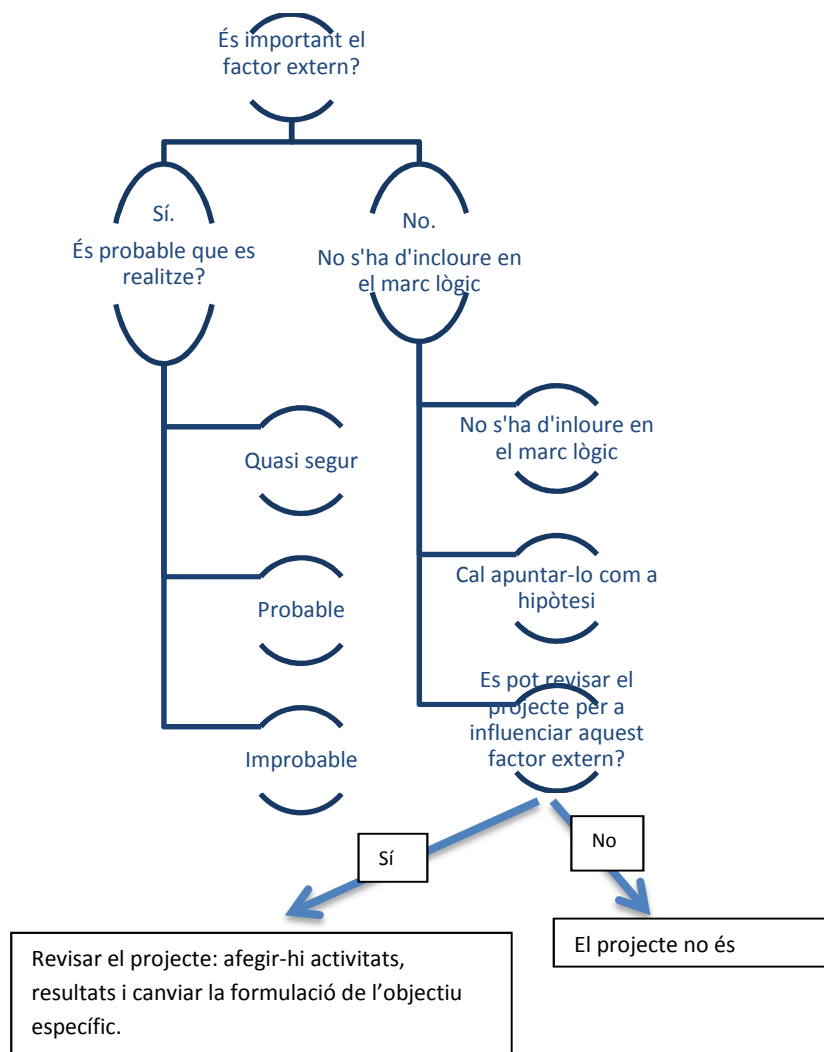
Les característiques de les hipòtesis o dels factors externs impliquen que:

- Han de ser formulats com a condicions desitjables, positives, amb indicació de la situació o decisió que ha de donar-se perquè el projecte tinga èxit.
- Han d'estar definits de forma precisa i verificable.
- Han d'estar valorats en termes d'importància i probabilitat.

La probabilitat de complir els supòsits implica el nivell de risc que envolta el projecte. Si tots els supòsits tenen una alta probabilitat de compliment, els riscos es minimitzen, mentre que si es detecta un

supòsit important per a l'assoliment dels objectius que té poques possibilitats de complir-se, caldrà replantejar-se que l'èxit de la intervenció es troba amenaçat. En aquest cas, es poden plantejar dues possibilitats: intentar modificar la lògica d'intervenció per reduir la significació o es pot incloure el supòsit en el mateix projecte per controlar-lo. Si hi ha factors que són, al mateix temps, importants i de compliment improbable (factors letals), caldrà tornar a dissenyar el projecte per evitar-los o abandonar aquesta estratègia definitivament.

TAULA 7. VERIFICACIÓ DE LES HIPÒTESIS



Font.: Comissió Europea. (2004). *Manual de gestió del ciclo del projecto*

h) Definició dels recursos

Implica identificar els recursos i mitjans humans, tècnics i materials necessaris per realitzar les activitats previstes. Els recursos se situen en les caselles denominades «Mitjans/Recursos» i «Costos» de l'MPP. L'estimació de recursos materials i humans se situa en la casella de «mitjans», i l'estimació econòmica, en la casella de «costos». En aquesta casella s'ha d'incloure la suma global del pressupost, mentre que en altres apartats del document de formulació (quadre pressupostari) o en annexos s'indicaran els costos amb més detall.

Les característiques dels recursos són les següents:

- Han de poder relacionar directament els recursos amb les activitats especificades.
- Han de ser condicions necessàries i suficients per emprendre les activitats plantejades.
- Han de tenir un nivell de detall adequat.
- Han d'estar formulats de forma concreta i verificable (qualitat, quantitat, costos).

2. Les implicacions de la viabilitat

La viabilitat fa referència a la possibilitat d'execució del projecte en el context social, cultural, ètnic, religiós, econòmic, polític, legal i normatiu, institucional, de gènere i generacional, com també respecte del nivell organitzatiu i les seues característiques (com ara la formació, l'existència de recursos humans i d'infraestructures disponibles per al projecte, els processos de participació existents, etc.). Un altre element imprescindible per a l'èxit d'un projecte és l'apropiació del projecte per la comunitat o la població receptora.

Una vegada establida en la matriu la lògica d'intervenció (1a columna) i la lògica vertical (1a i 4a columna), ha de realitzar-se una anàlisi de viabilitat amb els factors següents: les polítiques de suport, aspectes institucionals, aspectes financers i econòmics, aspectes socioculturals, factors tecnològics, factors ambientals i la inclusió de l'anàlisi de la perspectiva de gènere (vegeu l'annex 3 relatiu a la igualtat de gènere).

Aquests factors no asseguren l'èxit del projecte. La viabilitat d'un projecte ha de ser analitzada considerant els mitjans de què es disposa i quins poden ser els factors externs que puguen fer perillar la consecució del projecte.

Exemples: reconèixer les creences dels diferents grups ètnics a l'hora de participar. També és necessari considerar els temps, les necessitats i les responsabilitats específiques de les dones en un context cultural per a garantir la seua participació, com per exemple engegar activitats com guarderies, ludoteques... I també considerar el marc legal i el marc institucional per intervenir.

ANÀLISI DE VIABILITAT

Determina com poden realitzar-se els objectius d'una intervenció.

Política de suport. Tecnologia apropiada. Aspectes socioculturals. Igualtat entre homes i dones. Protecció del medi ambient. Capacitats institucionals i de gestió. Sostenibilitat econòmica i financera. Apropiació pels beneficiaris.

FACTORS DE VIABILITAT

POLÍTIQUES DE SUPORT	<p>En quina mesura el govern demostra el seu suport per a la continuïtat una vegada finalitze el finançament del donant?</p> <p>És pertinent el projecte en relació amb les polítiques públiques i de l'entitat executora?</p> <p>Hi ha capacitat de les autoritats per aportar els recursos al projecte una vegada finalitze l'aportació externa?</p>
TECNOLOGIA APROPIADA	<p>Elecció i adaptació de tecnologia apropiada a les condicions existents.</p> <p>La tecnologia adoptada pel projecte és adequada als recursos i a la cultura local?</p> <p>La tecnologia prevista contribueix a millorar la qualitat de vida de les persones i promou processos positius?</p>
PROTECCIÓ DEL MEDI AMBIENT	<p>En quina mesura el projecte preserva o perjudica l'entorn mediambiental i afavoreix o obstaculitza l'obtenció de beneficis a llarg termini.</p> <p>Contribueix el projecte a un ús sostenible dels recursos naturals?</p>
ASPECTES SOCIOCULTURALS	<p>En quina mesura el projecte considera les normes socioculturals i quines mesures s'han previst perquè les beneficiàries i els beneficiaris accedisquen als serveis i beneficis del projecte.</p> <p>Les beneficiàries i els beneficiaris estan integrats en el projecte?</p> <p>Respon el projecte a les prioritats expressades?</p>

ENFOCAMENT DE GÈNERE	<p>Es consideren les necessitats i els interessos específics de les dones i dels homes.</p> <p>Com afectarà el projecte a la situació de les dones?</p> <p>Permet a homes i dones accedir de manera equitativa als serveis i les infraestructures?</p> <p>Contribueix a reduir les desigualtats entre dones i homes a llarg termini?</p>
CAPACITAT INSTITUCIONAL I DE GESTIÓ	<p>Capacitat i compromís de les organitzacions responsables per a executar el projecte i continuar prestant serveis més enllà del període de finançament de l'entitat donant.</p> <p>Resulta suficient la capacitat de l'organització per gestionar el projecte?</p> <p>S'han destinat recursos suficients per enfortir la seua capacitat?</p>
FACTORS ECONÒMICS I FINANCERS	<p>Els avantatges generats pel projecte superen els seus costos i representa una inversió sostenible a llarg termini?</p> <p>El finançament és adequat per executar el projecte?</p> <p>Els costos són adequats?</p>

3. L'anàlisi de les persones implicades

Per finalitzar, es valora la influència i importància dels actors implicats en el projecte des de la informació obtinguda de l'anàlisi de participació realitzat i, en general, del procés de disseny. S'han d'identificar els riscos i les hipòtesis que afectaran el disseny i l'èxit del projecte, i reformular la matriu si és necessari. Finalment, es realitza el pla de participació per a l'engegada del projecte/programa, amb la indicació dels qui participaran o bé seran informats en cada etapa, qui i com seran consultats, quins mecanismes s'han establert per a fomentar la participació i la consulta en les fases del projecte.

2.2.3. LA FASE DE PROGRAMACIÓ EN L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC (EML)

Aquesta fase consisteix en:

1. La planificació de cadascuna de les activitats del projecte, que preve la realització d'un cronograma d'activitats.
2. La valoració economicofinancera del projecte, per mitjà de la qual es realitzarà l'elaboració del pressupost a través d'una «matriu pressupostària».

Una vegada que disposem dels elements, es procedirà a la cerca de finançament per les diferents institucions que conformen els models de finançament, les quals poden ser institucions privades (obres socials d'entitats bancàries, empreses, etc.), institucions públiques

(govern central i autonòmic, diputacions, ajuntaments) i institucions multilaterals (organismes internacionals com la Unió Europea).

CRONOGRAMA D'ACTIVITATS

El cronograma és una eina metodològica que presenta les activitats del projecte i que identifica la seua seqüència lògica, així com la seua interdependència. El cronograma serveix de base per assignar les responsabilitats de la gestió de cadascuna de les activitats.

L'esquema més utilitzat per elaborar un cronograma d'activitats és el diagrama de barres o de Gantt, en el qual es visualitza la durada de cada activitat i el període en què ha de ser executada. L'esquema pot reflectir períodes mensuals o trimestrals.

TAULA 8. CRONOGRAMA D'ACTIVITATS

ACTIVITATS	ANY				RESPONSABLES		
	T1	T2	T3	T4	Persona/es	ONG	Etc.
Activitat 1							
Subactivitat 1.1							
Subactivitat 1.2							
Subactivitat 1.3							
Activitat 2							
Subactivitat 2.1							
Subactivitat 2.2							
Subactivitat 2.3							

Font: Elaboració pròpia.

EL PRESSUPOST

Posteriorment, es procedeix a estimar els costos dels recursos humans, tècnics i materials que cal utilitzar. La funció del pressupost és la d'assignar recursos i determinar la seua font. Una

vegada estimats aquests mitjans materials i humans, s'estima el cost d'aquests per partides o capítols pressupostaris. Les estimacions han d'aportar documentació acreditativa de veracitat. Així, per exemple, els materials, equips i/o subministraments es pressuposten mitjançant factures proforma; els salaris, amb les taules salarials vigents, etc.

Amb aquesta informació s'elabora el quadre pressupostari, que reflecteix el cost dels recursos i de les possibles fonts de finançament (locals o internacionals, internes i/o externes) que aportaran aquests recursos econòmics i financers. Cada organisme finançador té una estructura de pressupost diferent, per la qual cosa és necessari adaptar el pressupost del projecte als requeriments de cada entitat financera.

El pressupost general del projecte permet, d'una banda, valorar la viabilitat econòmica i diferenciar entre els recursos de què ja es disposa, dels que s'han d'aconseguir. I, d'una altra, facilita la cerca de nous recursos.

L'estructura habitual del quadre pressupostari inclou:

- Despeses directes: relacionades amb l'engegada i l'execució del projecte sobre el terreny.
- Despeses indirectes o administratives: relacionades amb la gestió del projecte. Normalment, les entitats finançadores limiten aquesta quantitat a un percentatge del 8% de la subvenció total sol·licitada i especifiquen quins conceptes són considerats despeses administratives.

S'han d'atendre les delimitacions i exigències de l'organisme finançador a l'hora de realitzar un quadre pressupostari. Normalment, l'entitat finançadora limita la seua contribució al 60-80% del cost total del projecte.

La taula següent mostra l'estructura general d'un quadre pressupostari:

TAULA 9. QUADRE PRESSUPOSTARI DESGLOSSAT PER PARTIDES I FINANÇADORS

	CONCEPTES	Unitat	Nombre	Cost	Entitat	Aportació	Aportació	TOTAL
			unitats	unitari	finançadora	entitat sol·licitant	altres entitats	
A.	COSTOS DIRECTES							
A.I	Identificació							
A.II	Adquisició/Arrendaments terrenys/immobles							
A.III	Infraestructura, construcció i reforma d'immobles							
A.IV	Equips, material i subministraments							
A.V	Personal							
A.VI	Funcionament							
A.VII	Fons rotatòries de crèdit							
A. VIII	Avaluació externa al projecte							
	TOTAL COSTOS DIRECTES							
B.	COSTOS INDIRECTES							
	Despeses administratives de l'entitat				≤ 8%*			
	TOTAL COSTOS INDIRECTES							
	COSTOS TOTALS							
	% sobre TOTALS				≤ 80%*			

* Les exigències varien segons l'entitat finançadora.

TAULA 10. PLA DE FINANÇAMENT PER ACTIVITATS I FINANÇADORS

ACTIVITATS	Entitat finançadora	ONG sol·licitant	Altres	Aportacions públiques	TOTAL
Activitat 1					
Valoracions sòl					
Construccions i remodelacions					
Equips, materials i subministraments					
Personal					
Funcionament					
Auditoria externa i avaluació					
Activitat 2					
Valoracions sòl					
Construccions i remodelacions					
Equips, materials i subministraments					
Personal					
Funcionament					
Auditoria externa i avaluació					
TOTAL COSTOS DIRECTES					
% sobre totals					

Cal distingir entre contribucions en efectiu i les contribucions en espècie. Les segones han de valorar-se, és a dir, traduir-se en termes monetaris precisos que reflectisquen el seu valor real en el mercat.

3. LES CARACTERÍSTIQUES I LIMITACIONS PRINCIPALS DE L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC

CARACTERÍSTIQUES I LÍMITS PRINCIPALS DE L'EML	
CARACTERÍSTIQUES	LÍMITS
És un mètode de planificació per objectius.	No ha de ser un exercici formal.
És un mètode per a prendre decisions.	Cada marc lògic ha de ser fruit d'una anàlisi la qualitat de la qual depèn: De les informacions de l'equip de planificació. De la capacitat de l'equip de planificació. De la consulta adequada als interessats. Dels ensenyaments de l'experiència.
Promou la participació de les persones o grups i dels actors importants. Consens entre les parts.	
És relativament senzill amb una terminologia reduïda.	
És un procediment de discussió seqüencial. És transparent en l'anàlisi i en les decisions, amb la visualització dels acords aconseguits.	

Altres limitacions de l'EML són les següents:

- Pot aparèixer com un mètode rígid quant a la gestió del projecte, sobretot quan els objectius i els factors externs previstos i formulats a l'inici estan sobreemfatitzats. Això pot evitar-se mitjançant la realització de revisions regulars del projecte (seguiment), on poden avaluar-se i ajustar-se els elements fonamentals.

- L'EML és una eina analítica general. La seua utilització no ha d'incrementar les desigualtats entre grups socials o sectors de població (dones, infància, joventut).
- Per tant, l'EML és només una de les eines i ha de ser usada durant la preparació, la implementació i l'avaluació del projecte.
- Els majors beneficis de la utilització de l'EML poden aconseguir-se per mitjà de la capacitat sistemàtica de totes les persones i actors involucrats i d'un seguiment metodològic adequat.

4. L'AVALUACIÓ DES DE L'ENFOCAMENT DEL MARC LÒGIC

Els criteris clau en els quals se centra la proposta de l'enfocament del marc lògic (EML) i que cal considerar en el procés d'avaluació, seguiment i formulació d'un projecte són els següents:

Pertinença: referida a l'adequació de la intervenció pel que fa al context en què es realitza i en relació amb la situació del barri o municipi, i les prioritats, necessitats i demandes del col·lectiu de població a què va dirigit, així com de les polítiques socials aplicades a la zona i de la situació de les capacitats locals. És una qüestió d'utilitat, que condueix a prendre decisions sobre el començament, la continuïtat o la finalització d'un projecte.

La pertinença és de vital importància des de les primeres fases de la identificació i planificació. Està vinculada a conèixer la coherència del projecte amb les prioritats de la comunitat o col·lectiu d'intervenció i les seues necessitats (les percebudes pel col·lectiu), amb les polítiques i dinàmiques de la zona d'acció i amb les prioritats de l'entitat financera.

- Exemple: per impulsar un projecte socioeducatiu amb un col·lectiu de persones que viuen en barraques i són d'origen romanès i d'ètnia gitana és necessari consultar les seues demandes i necessitats amb els seus líders naturals i/o representants legals. A més a més, s'han de conèixer a escala municipal els programes i actors que estiguen intervenint amb aquest col·lectiu.

Viabilitat: és la mesura de la capacitat/possibilitat que els objectius de projecte siguin assolibles i tinguen continuïtat. La viabilitat d'un projecte ha de ser analitzada acuradament considerant els mitjans de què es disposa i quins poden ser els factors externs que puguen fer perillar la consecució del projecte.

Fa referència a la possibilitat d'execució del projecte en el context social, cultural, ètnic, religiós, polític, legal i normatiu, institucional i de gènere, així com respecte del nivell organitzatiu i les seues característiques (com ara la formació, l'existència de recursos humans i d'infraestructures disponibles, els processos de participació existents, etc.). Un altre element imprescindible per a l'èxit d'un projecte és l'apropiació per la comunitat receptora.

- Exemples: tenir en compte les creences d'altres grups ètnics a l'hora de participar, les necessitats específiques de les dones (guarderies, ludoteques, horaris de programació de les activitats) o el marc legal per a intervenir amb dones maltractades i amb dones maltractades immigrants en situació irregular. També cal tenir en compte el marc institucional en les intervencions als centres de menors, als centres penitenciaris, a les cases d'acollida per a dones maltractades, etc.

Eficiència: es refereix al grau d'utilització dels mitjans disponibles, com es realitzen les activitats i de quina manera s'aconsegueixen els resultats previstos. Es valora la forma en què s'utilitzen els recursos que es consumeixen durant l'execució del projecte i l'assoliment dels resultats esperats. És, per tant, una mesura de la productivitat del procés d'execució.

- Exemples: la gestió de lloguer o prestació gratuïta d'espais per a la realització d'activitats, optimització dels recursos humans (distribució de funcions), ús dels materials disponibles per a la realització del projecte (reutilització), etc.

És una mesura de la productivitat en el procés d'execució, és a dir, la mesura de l'adequació dels costos als resultats.

- Enfocament de cost mínim: les activitats s'han realitzat amb qualitat atenent el cost mínim necessari.

- Enfocament de benefici màxim: s'han realitzat les accions màximes possibles amb els recursos disponibles.

Eficàcia: valora les possibilitats de consecució de l'objectiu específic o del projecte. És una mesura que relaciona l'objectiu específic amb els resultats centrant l'atenció en el grau de compliment de tots dos. Es tracta de conèixer en quina mesura els resultats assolits pel projecte han contribuït a l'assoliment de l'objectiu específic plantejat per a un col·lectiu de població específic, en un temps i context determinats.

Per a determinar l'eficàcia d'un projecte és necessari una definició del que es considera l'objectiu últim, així com dels resultats que s'espera aconseguir i el col·lectiu que afecta.

- Enfocament binari: s'ha complit o no.

- Enfocament gradual: en quina mesura s'ha complit (%).

Sostenibilitat: possibilitats o capacitat de permanència en el temps dels efectes positius provocats pel projecte d'intervenció social. Consisteix a interrogar-se sobre les possibilitats de mantenir certes accions una vegada eliminats els suports exteriors. Així, des del principi del projecte pot estimar-se la capacitat de continuació de les accions de manera autònoma. Per tant, té una perspectiva del procés que s'ha impulsat pel projecte orientada a llarg termini.

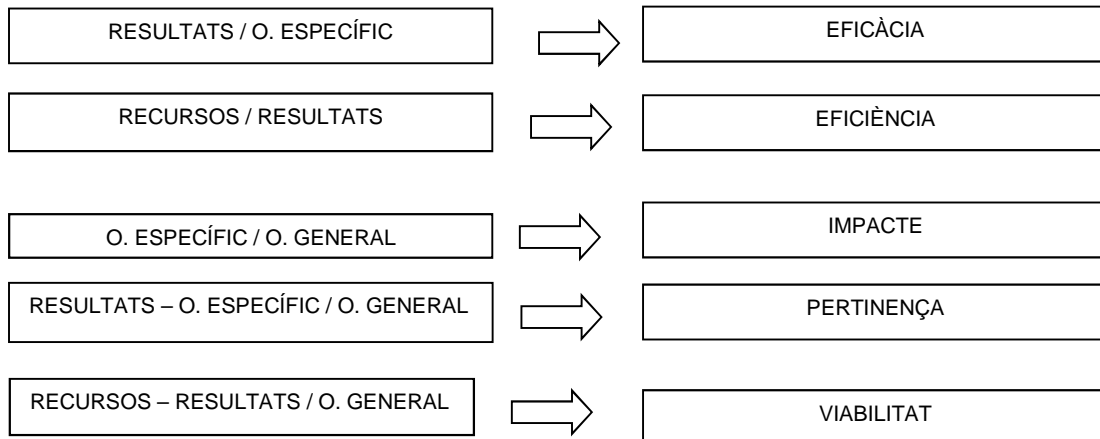
- Exemple: la formació de formadors claus i la formació directa als usuaris; l'engegada de programes que han de mantenir-se.

Impacte: mesura de les conseqüències positives i negatives, previstes i no previstes, en aspectes essencials de la qualitat de vida de la població. Es refereix a l'efecte del projecte, més enllà de l'assoliment del seu objectiu específic. Constitueixen les modificacions en la realitat social que poden ser imputades al projecte.

Implica un estudi dels efectes aconseguits més enllà dels objectius proposats. Els efectes són positius quan un projecte és efectiu.

La principal diferència entre impacte i objectiu és que l'anàlisi d'impacte és més ampli, inclou efectes positius i negatius, previstos i no previstos, locals o regionals. L'impacte és el criteri més ampli i difícil de mesurar. Suposa arrebregar els efectes que l'acció ha tingut sobre el mitjà: socials, educatius, culturals, de gènere, de salut, etc. L'impacte es refereix als canvis profunds i de llarg termini introduïts per la intervenció en la vida del col·lectiu objecte de la intervenció. Es refereix, per tant, als canvis rellevants en les condicions de vida i en els comportaments del col·lectiu, així com els efectes diferenciats d'aquests canvis.

Connexió entre elements de l'EML i criteris d'avaluació



5. BIBLIOGRAFIA I ANNEXOS

- CAMACHO, H.; L. CÁMARA; R. CASCANTE; H. SAINZ (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. Madrid: CIDEAL-ADC. Disponible en <http://www.fiadelso.org/PDF/otras-publicaciones/el-enfoque-del-marco-logico-10-casos-practicos.pdf>.
- COMISSIÓ EUROPEA (2004): *Project Cycle Management Guidelines*.
- GARCÍA HERRERO, G. A.; J. M. RAMÍREZ NAVARRO (2006). *Manual práctico para elaborar proyectos sociales*. Madrid: Siglo XXI.
- GÓMEZ GALÁN, M.; L. CÁMARA (2003). *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico*. Madrid: CIDEAL. Disponible en <http://www.fiadelso.org/PDF/otras-publicaciones/orientaciones-para-la-aplicacion-del-enfoque-del-marco-logico.pdf>.
- GÓMEZ, M., i H. SAINZ (1999). *El ciclo de cooperación al desarrollo*. Madrid: CIDEAL.
- MONTAÑÉS, M. (2009). *Metodología y técnica participativa*. Barcelona: UOC.
- OLIVER, J. L.; L. BALLESTER; C. ORTE (2003). «El análisis DAFO aplicado a la evaluación de necesidades en un contexto comunitario». Palma: Congreso Internacional de Convivencia Juvenil: Repensar el Conflicto. Disponible en <http://www.doredin.mec.es/documentos/12040145REV.pdf>.
- ORTEGÓN, E., i altres (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: ILPES.
- PÉREZ DE ARMIÑO, K., i altres (2000). *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo*. Barcelona i Bilbao: Icaria i Hegoa. Disponible en <http://dicc.hegoa.efaber.net/>.
- PÉREZ SERRANO, G. (1993). *Elaboración de proyectos sociales: casos prácticos*. Madrid: Narcea.

ANNEX 4.
EXEMPLE DE LA MATRIU DE PLANIFICACIÓ DEL PROJECTE
I ELS SEUS CONTINGUTS PRINCIPALS

Matriu de planificació

	LÒGICA D'INTERVENCIÓ	INDICADORS OBJECTIVAMENT VERIFICABLES	FONTS DE VERIFICACIÓ	SUPÒSITS
OBJECTIU GENERAL	Contribuir a millorar les condicions de vida de la població magribina reallotjada al barri del Cabanyal de València.	Almenys el 30% del col·lectiu de 643 magribins del barri del Cabanyal han millorat els seus nivells socioeconòmics.	- Enquesta a la família.	El context social, econòmic i polític al barri del Cabanyal romandrà estable.
OBJECTIU ESPECÍFIC	Enfortir les capacitats organitzatives i d'autogestió de les dones i els homes del col·lectiu magribí del Cabanyal.	Almenys el 40% de 322 dones i 321 homes magribins del barri del Cabanyal han millorat els seus nivells d'informació, formació, ocupació i autoocupació 3 anys després d'haver iniciat el projecte.	- Certificats d'assistència als cursos. - Contractes laborals. - Altes en la Seguretat Social.	La legislació permet l'associacionisme de la població immigrant.
RESULTATS	R1. Incrementar els nivells de participació en la vida comunitària del Cabanyal i millorats els nivells organitzatius del col·lectiu magribí per a la defensa dels seus drets (habitatge, formació, educació). R2. Incrementar els nivells d'integració social de les dones i els homes magribins mitjançant la millora de la seua formació.	R1. (I.1) El col·lectiu magribí participa, almenys, en 3 associacions o plataformes del barri 2 anys després d'haver-se iniciat el projecte. (I.2) Almenys s'han constituït 2 associacions del col·lectiu magribí al Cabanyal (1 mixta i 1 de dones) i funciona en el seu si un grup de joves 2 anys després d'haver-se iniciat el projecte. R2. (I.3) El nombre de dones i homes magribins que han participat en les	(I.1) a) Registre d'inscrits en les associacions de barri al Cabanyal. b) Fotografies de participació de magribins en actes de barri. (I.2) b) Estatuts de constitució de les associacions de magribins. c) Certificat del registre d'associacions. d) Memòria anual d'activitats de les associacions. e) Espai físic de l'associació (doc. lloguer, cessió). 2. Registres i	L'economia i la demanda d'ocupació a València experimentarà un cicle positiu.

	R3. Establir un espai de trobada intercultural en l'associació.	diferents activitats formatives de l'EPA i en altres ONG per a immigrants al barri.	certificats d'assistència als cursos.	
		R3. (1.4) Espai de trobada intercultural instal·lada i en funcionament al Cabanyal.	3. Memòria d'activitats anuals de l'espai de trobada intercultural.	
ACTIVITATS		RECURSOS/MITJANS COSTOS/PRESSUPOSTOS		
				CONDICIONS PRÈVIES

ACTIVITATS	RECURSOS/MITJANS	COSTOS/PRESSUPOSTOS
R1. A.1. Habilitació d'un espai per a l'associació. A.2. Constituir, legalitzar i registrar les associacions. A.3. Realització de tallers d'habilitats socials i comunicatives, organització associativa i gestió d'associacions.	Espai físic - Recursos humans: 1 treballador/a social Coordinació ONG per a immigrants (assessoria jurídica). - Lloguer/Cessió d'aules per a tallers i materials i equips. - Professorat dels tallers.	- 300 €. - Salari treballadora social 2.000 € x 3 anys (14 pagues) = 84.000 €. - 3.500 € x 3 anys = 10.500 €. - 12.000 €.
R.2. A.4. Participació de dones i homes magribins en els diferents cursos de l'escola d'adults: alfabetització, classes d'espanyol de nivells I i II, etc.		0
R.3. A.5. Engegat un programa d'activitats interculturals i de foment de l'autoestima per a les dones magribines a l'espai de trobada intercultural del Cabanyal.		- 6000 € anuals x 3 anys = 18.000 €.

TEMA 6.- L'US D'INDICADORS, L'AVAUACIÓ I ELS SEUS PROCESSOS.

Elena Mut Montalvà

VNIVERSITAT
E VALÈNCIA 
Facultat de Ciències Socials

TEMA 6

L'AVALUACIÓ DELS RESULTATS D'UN PROJECTE

- Diferències entre el seguiment i l'avaluació
- Tancament del projecte
- La gestió del cicle del projecte. Avaluació
- Definicions i aspectes generals
- Avaluació en projectes
- Avaluació
- Connexió entre elements de l'EML i criteris d'avaluació
- Components d'avaluació
- Termes de referència de gènere
- L'enfocament
- Tipus d'avaluació
- La gestió del cicle del projecte. Avaluació . Fases del cicle del projecte
- Identificació
- Criteris per a l'avaluació institucional
- Formulació
- Execució
- Avaluació
- La gestió del cicle del projecte. Avaluació. Planificació de l'avaluació
- Document de termes de referència
- Executar una avaluació
- Informe final
- Aspectes per potenciar la utilització de l'avaluació

Diferències entre el seguiment i l'avaluació

	EL SEGUIMENT	L'AVALUACIÓ
La periodicitat	Procés continu	Acció puntual
L'agent	Habitualment intern	Generalment extern
Els elements	Activitats i recursos Contacte amb destinataris Factors externs	Resultats i objectius Contacte amb destinataris Factors externs
Les decisions	Reconduir	Reorientar

Tancament del projecte

ANALITZAR

DIAGNOSTICAR

APRENDRE

- Problemes, en cas d'una formulació incorrecta o d'una inadequació d'indicadors
- Cal recordar: no es tracta simplement de produir resultats, sinó d'assegurar que servisquen d'utilitat (objectiu específic)

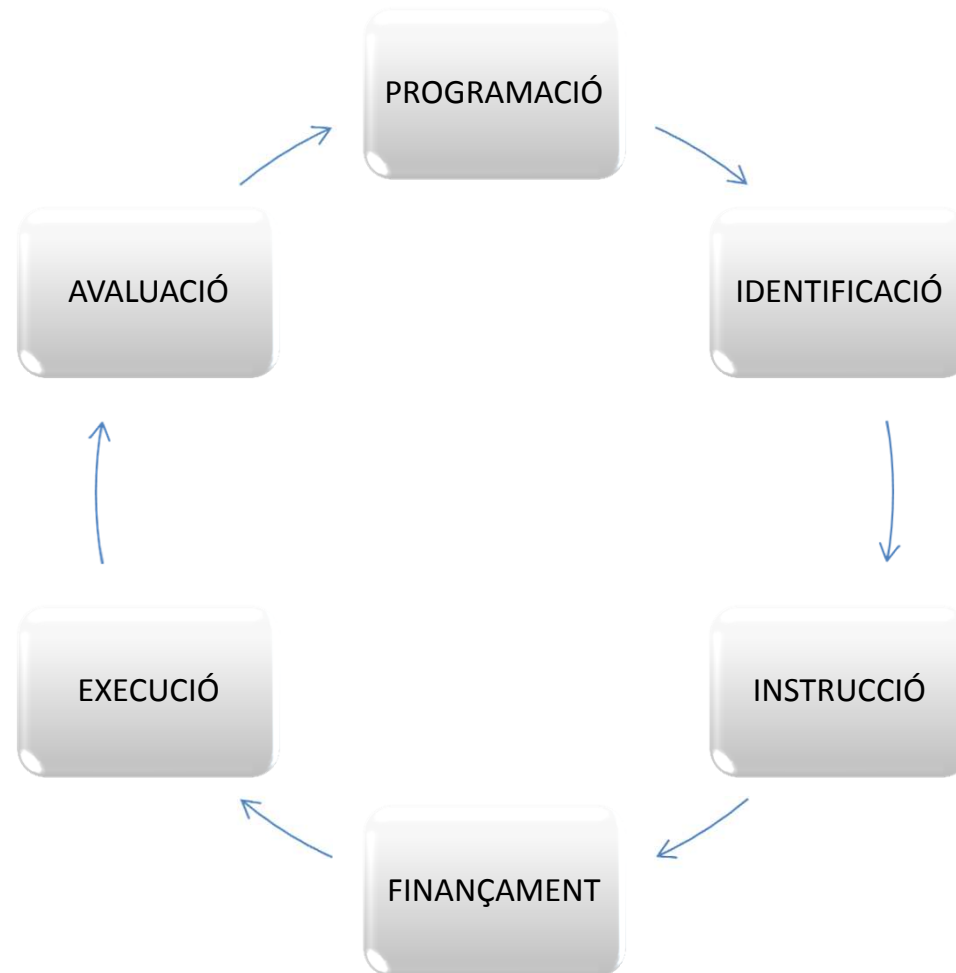
→ saber fer
→ nous coneixements

PRECAUCIÓ:

- Una formulació conservadora
- Esforços que poden afectar la motivació i el rendiment futur
 - Disminució de la qualitat

La gestió del cicle del projecte

L'avaluació



Definicions i aspectes generals

- «Avaluar és fixar el valor d'una cosa; per a fer-ho es requereix un procediment mitjançant el qual es compara allò que cal avaluar amb un criteri o patró determinat.» (Franco y Cohen 1992)
- «És comparar els efectes d'un programa amb les metes proposades a fi de contribuir a la presa de decisions sobre aquest i per millorar així la programació futura.» (Weiss 1998)
- «Planificar és introduir organització i racionalitat en l'acció per l'assoliment de determinades metes i objectius. L'avaluació és una manera de verificar aquesta racionalitat mesurant el compliment —o perspectiva de compliment— dels objectius i les metes prèviament establides i la capacitat per aconseguir-les-» (Ander-Egg 1984)

Avaluació en projectes

- «Examen independent i objectiu (realitzat durant el projecte o una vegada finalitzat) del context, els objectius, els resultats, les activitats i els mitjans utilitzats [...] cada avaluació haurà d'analitzar especialment les repercussions (desitjades o no) del projecte, la seua contribució a l'objectiu general i el seu grau de realització pel que fa a l'objectiu específic i als resultats.» (CCE 1993)
- «Examen sistemàtic i independent d'un projecte, a fi de determinar la seua eficiència, eficàcia, impacte, viabilitat i la pertinença dels objectius.» (NORAD 1997)
- «Avaluació implica no solament descobrir el que està ocorrent, sinó meditar i reflexionar ulteriorment sobre el que ha ocorregut. La finalitat d'aquesta meditació i reflexió és aprendre més sobre els processos de desenvolupament, descobrir la força i la debilitat d'un projecte determinat i estimar el valor del que s'ha fet.» (IFCR 1993)

Avaluació

L'avaluació és una funció que consisteix a fer una apreciació, tan sistemàtica i objectiva com siga possible, sobre un projecte en curs o acabat, un programa o un conjunt de línies d'acció, la seua concepció, la seua realització i els seus resultats.

Es tracta de determinar la pertinència dels objectius i el seu grau de realització, l'eficiència al desenvolupament, l'eficàcia, l'impacte i la viabilitat.

Una avaluació ha de proporcionar unes informacions creïbles i útils que permeten integrar els ensenyaments trets en els mecanismes d'elaboració de les decisions, tant dels països d'acolliment com dels donants.

(Principios del CAD para una ayuda eficaz; Comité de Ayuda al Desarrollo - OCDE i Mundi Prensa, Madrid, 1995)

OBJECTIUS

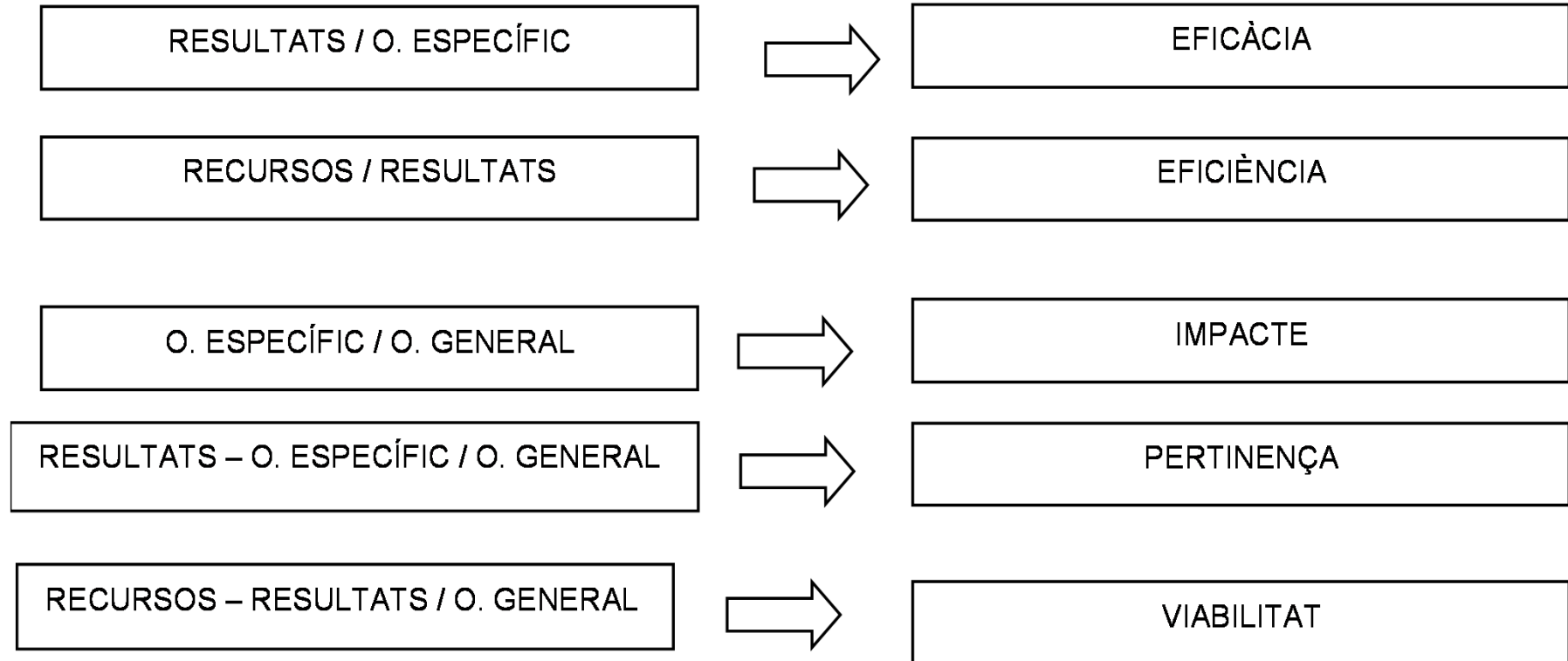
- La millora dels projectes o accions executades o en execució.
- L'aprofitament de les experiències passades per a activitats futures.
- Les explicacions.

REQUISITS

- Posseir un disseny flexible.
- Ha de formar part del procediment de gestió habitual del projecte.
- Procediments per introduir els canvis eventuais i assimilar els ensenyaments.
- Tenir un caràcter explicatiu per mitjà de la introducció de relacions de causalitat.
- Satisfer les necessitats d'informació de tots els implicats.
- Tenir un cost d'acord amb el del projecte o l'acció avaluada.
- Proporcionar resultats a temps i oportunament.

Totes les avaluacions han de tenir utilitat per a l'organització.

Connexió entre elements de l'EML i criteris d'avaluació



Components de l'avaluació

PERTINENÇA	Continuen sent prioritaris els resultats i objectius de la intervenció? La pertinença està relacionada, d'una banda, amb el context, els problemes i les necessitats de la població i, d'altra banda, amb les polítiques del donant, les seues capacitats tècniques i financeres i la seua concepció sobre el desenvolupament.
EFICÀCIA	S'han aconseguit els resultats i l'objectiu específic de la intervenció? La determinació de l'eficàcia exigeix la definició dels resultats i l'objectiu específic, així com dels beneficiaris sobre els quals s'influeix.
EFICIÈNCIA	Justifiquen els resultats la quantitat i qualitat dels recursos utilitzats? Si els resultats estan predeterminats, una intervenció serà més eficaç com menys recursos utilitze; i si els recursos estan predeterminats, com més o millors resultats s'aconseguisquen.
IMPACTE	Quins han sigut els efectes previstos i no previstos de la intervenció sobre els beneficiaris? Es tracta de comprovar si la consecució dels objectius ha provocat els efectes desitjats sobre els beneficiaris, o si s'ha verificat algun efecte negatiu. Es tracta del criteri central en l'avaluació, ja que, per definició, l'impacte es pot observar després de la intervenció.
VIABILITAT	S'han mantingut els efectes positius de la intervenció sobre la població després de la retirada del suport extern? Considera tots els elements de la lògica de la intervenció: s'analitza la possibilitat de generar els recursos necessaris per continuar les activitats que permeten l'obtenció de resultats, per assegurar l'objectiu específic i contribuir a la consecució de l'objectiu general.

Termes de referència de gènere

L'anàlisi de gènere ha de ser integral de totes les fases de planificació.

La planificació de gènere, el seguiment i l'avaluació requereixen una participació activa de les dones.

Promoure la participació de les dones des de la planificació fins a l'avaluació; capacitar el personal de les organitzacions per treballar amb dones i homes en la base, de manera que permeta que les seues necessitats, objectius i criteris siguen part central dels projectes.

S'han d'incloure termes de referència de gènere i reclutar personal capaç d'executar-los.

L'enfocament

Avaluació de processos:

se centra en l'execució del projecte analitzant les activitats, la seua organització i la gestió dels recursos per analitzar si contribueixen a les finalitats perseguides.

Avaluació de resultats:

Valorar els productes concrets i l'adequació i la qualitat dels béns i serveis que genera el projecte.

Avaluació d'objectius:

determinar la relació entre els resultats aconseguits i les metes de desenvolupament perseguides.

Avaluació d'impacte:

quan s'afegeix l'anàlisi dels efectes no previstos.

Diagnòstic de necessitats:

determinar els problemes d'una comunitat i analitzar la pertinença de les possibles vies de solució.

Apreciació del disseny:

quan es valora la resposta oferida a aquests problemes i necessitats considerant la seua pertinença i l'adequació a la metodologia.

Tipus d'avaluació

Avaluació externa:

avaluació realitzada per especialistes aliens a la gestió del projecte.

Avaluació interna:

realitzada pels responsables de la gestió del projecte.

Avaluació mixta:

combinació de les dues opcions.

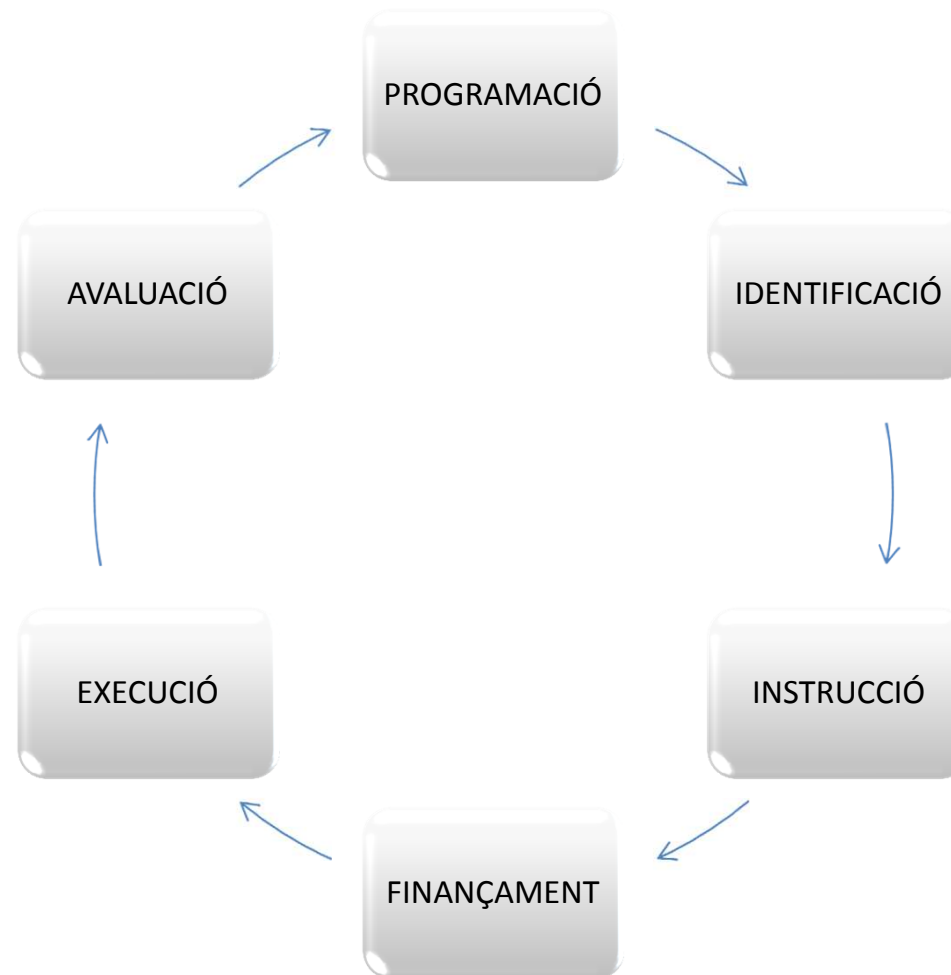
Avaluació participativa:

modalitat d'avaluació interna (responsables: beneficiaris i beneficiàries).

La gestió del cicle del projecte

Avaluació

Fases del cicle del projecte



Identificació

- Diagnòstic de la comunitat: avaluació de les necessitats d'una comunitat.
- Avaluació institucional: avaluació de les capacitats i necessitats de l'altra part.
- Pertinença de la intervenció.
- Viabilitat.

HA DE SER EXECUTAT PER LA NOSTRA ORGANITZACIÓ?

Criteris per a l'avaluació institucional

ENTORN DE L'ORGANITZACIÓ	<ul style="list-style-type: none">✓ Legal i administratiu✓ Tecnològic✓ Polític✓ Econòmic✓ Sociocultural✓ Implicats	CAPACITAT INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none">✓ Lideratge✓ Recursos humans✓ Altres recursos✓ Gestió de programes✓ Gestió de processos✓ Relacions institucionals
MOTIVACIÓ INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none">✓ Història✓ Missió✓ Cultura✓ Incentius	EXECUCIÓ DE L'ORGANITZACIÓ	<ul style="list-style-type: none">✓ Eficàcia✓ Eficiència✓ Viabilitat

Formulació

□ Disseny del projecte:

- Prioritats i objectius de l'organització
- Qualitat del disseny de la formulació (lògica de la intervenció)
 - ✓ Avaluació del projecte
 - ✓ Viabilitat

HA DE SER EXECUTAT?

Execució

- ✓ S'han aconseguit els objectius?
- ✓ Són vàlids els supòsits del disseny i del model d'intervenció?
- ✓ Quin és el resultat global de l'execució?
- ✓ Com s'han utilitzat els recursos?
- ✓ Han millorat els serveis per als beneficiaris? I la qualitat?
- ✓ Quines són les previsions?

HEM D'INTRODUIR-HI MODIFICACIONS?

Avaluació

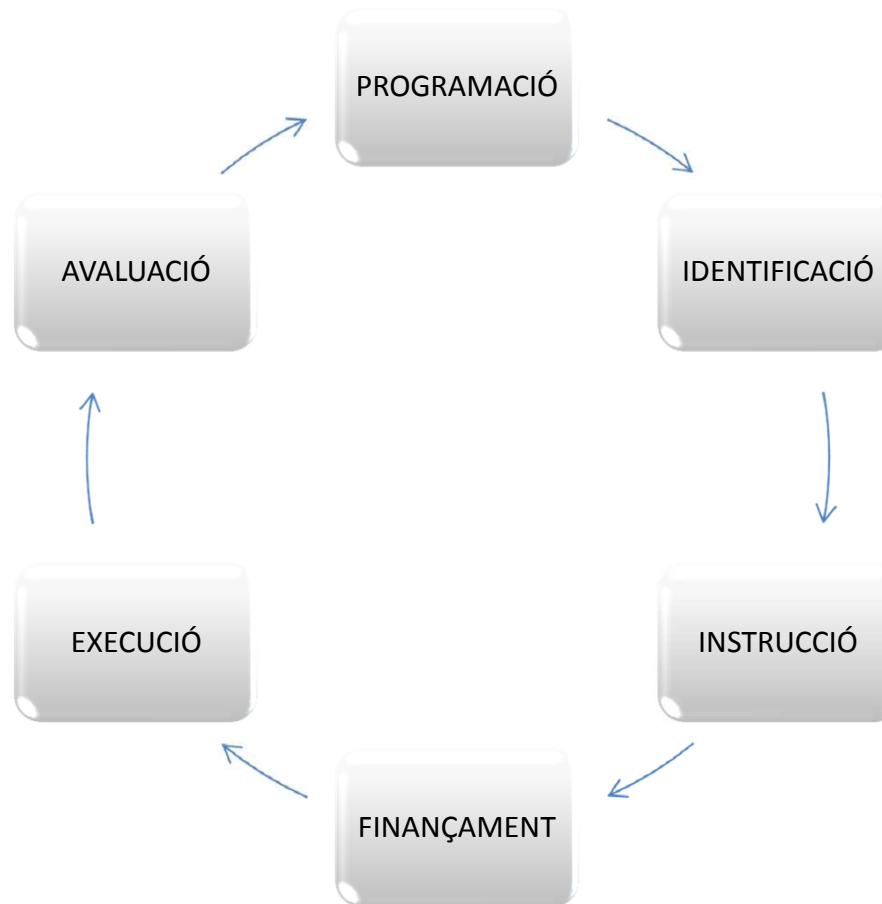
- Realitzacions aportades pel projecte
- Viabilitat
- Conseqüències

NOVES ESTRATÈGIES?

La gestió del cicle del projecte

Avaluació

Planificació de l'avaluació



Programar una avaluació

DECISIÓ	PASSOS	CONTINGUTS
Per què avaluar	Prendre la decisió d'avaluar	Fonamentació Objectiu de l'avaluació
Per a què, què i com avaluar	Preparació dels termes de referència (preguntes a les quals ha de donar resposta l'avaluació)	Àmbit d'aplicació Tipus d'avaluació Enfocament metodològic
Qui, quan i on avaluar	Pla de treball	Aprofundiment en els termes de referència Qui avaluarà Calendari de treball

Document de termes de referència

- 1) Antecedents del projecte
- 2) Justificació de l'avaluació
- 3) Abast de l'avaluació i focus d'atenció
- 4) Temes/Preguntes importants
- 5) Metodologia de l'avaluació
- 6) Producte de l'avaluació
- 7) Equip avaluador
- 8) Calendari

Executar una avaluació

MOMENT	CONTINGUTS
Abans: estudi de gabinet	<ul style="list-style-type: none">✓ Revisió i actualització del pla de treball✓ Revisió de documents✓ Estudis previs✓ Construcció d'indicadors
Durant: treball de camp	<ul style="list-style-type: none">✓ Contactes i converses preliminars✓ Recollida de dades✓ Primera anàlisi de la informació
Després: anàlisi de la informació i redacció de l'informe	<ul style="list-style-type: none">✓ Organitzar, estructurar i analitzar la informació✓ Informe preliminar✓ Devolució de la informació✓ Informe final✓ Retroalimentació

Informe final

PORTADA

RESUM

INTRODUCCIÓ

- Breu descripció
- Objectius
- Metodologia

DESCRIPCIÓ DE LA INFORMACIÓ

VALORACIÓ DE LA INFORMACIÓ

CONCLUSIONS I RECOMANACIONS

ANNEXOS

Aspectes per potenciar la utilització de l'avaluació

- La preocupació per la utilització del projecte ha de ser la guia conductora. Aquesta preocupació es dona des del principi.
- L'avaluació està orientada als usuaris i usuàries potencials que han de ser identificats.
- Els usuaris i usuàries principals han d'estar implicats activament i personalment en la presa de decisions de l'avaluació.
- La selecció acurada de responsables, clients o usuaris permetrà una participació de qualitat.
- Els avaluadors i les avaluadores han d'entrenar aquests responsables i clients.
- L'avaluació és recomana en tots els nivells.

BIBLIOGRAFIA

- ANDER-EGG, E. (1984) Evaluación de programas de trabajo social. Buenos Aires: Humanitas, 1984
- COHEN, E. y FRANCO, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. Madrid: Siglo XXI.
- COMISIÓN DE COMUNIDADES EUROPEAS, CEE. (1993). *Manual de gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico*. Bruselas.
- NIRENBERG, Olga (Coord.) (2000) Evaluar para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. Buenos Aires: Paidós.
- WEISS, CH (1998). *Evaluation: Methods for studying programs and policies*. Prentice Hall.

SIGLAS:

- Federación Internacional de Cruz Roja (IFCR).
- Agencia Noruega para la Cooperación al Desarrollo (NORAD).