

Objectius i indicadors de resultat: exemples de formulació

Aquest article es proposa de reflexionar sobre l'estreta vinculació que hi ha entre objectius i indicadors, a partir de la necessitat de definir indicadors precisos i ben adaptats a la mesura dels objectius corresponents, mitjançant unes consideracions pràctiques i dos exemples. També es defineixen alguns criteris sobre la formulació, la utilitat, l'estat actual i la millora d'objectius i d'indicadors.

Per al seguiment semestral i l'avaluació global creiem que és convenient que els objectius i indicadors de naturalesa semblant siguin englobables i la seva estructura permeti oferir dades de seguiment generals. Som conscients de la dificultat d'arribar a una formulació plenament satisfactòria dels objectius i indicadors de caràcter general per a totes les mesures d'un mateix tipus. Tot i això, al final de cada exemple proposem uns indicadors tipus adaptats als objectius corresponents.

El desig d'aconseguir una planificació útil i significativa ens porta a explicar de la manera més clara possible allò que volem obtenir, tenint en compte els recursos i la dimensió temporal. De fet, una acció que no té finalitats precises, que no fa, doncs, referència a un objectiu, només té un abast i una importància limitats. Per a la direcció i gestió per objectius, les intervencions no són fites en elles mateixes; els objectius també són els fonaments que serveixen per seleccionar les activitats i els criteris d'avaluació del rendiment i de l'execució de les accions de les unitats administratives.

Reduït a l'expressió més simple, *un objectiu és l'expressió d'un resultat que hom desitja obtenir*. Correspon generalment a un resultat que pot ser mesurat d'alguna manera (valor numèric o quota), amb un responsable, datat i localitzat. Identifica una realització concreta dins un termini, tenint en compte els recursos disponibles. La noció d'objectiu conté quatre elements: resultat pròpiament dit, indicador mesurable, termini d'execució i conjunt de recursos. L'objectiu aclareix què es pretén, en quin moment i l'abast de la realització. L'evidència del «perquè» precedeix la formulació, i el «com» ve a continuació.

Formulació dels objectius de gestió

Un cop explicats els elements bàsics per a la selecció dels objectius, el gestor n'ha d'explicar per escrit la naturalesa i l'abast. Traduir en fets la redacció d'objectius que respecten les característiques fonamentals no constitueix un exercici fàcil. Entre els criteris que es proposen per facilitar la redacció d'objectius significatius destaquem com a més importants:

- La utilització d'una fraseologia que precisi que es tracta d'una previsió de resul-

Introducció

Concepte d'objectiu de gestió

tat mesurable i no únicament d'una tasca.

- L'explicitació d'un sol resultat a assolir per cada objectiu: s'ha d'evitar qualsevol ambigüitat i definir clarament els objectius perquè no siguin motiu de confusió; no es poden agrupar dos resultats previstos en la formulació d'un objectiu.

- La determinació del termini de realització: es determina una data o un període per a l'assoliment de l'objectiu.

- L'especificació del cost màxim: atès que no es pot pretendre realitzar un objectiu a qualsevol cost, s'indiquen amb precisió els recursos requerits o assignats. Per donar una idea de la importància que té el cost, destaquem que la finalitat de la gestió és aconseguir la utilització eficaç d'uns recursos limitats. El cost es pot expressar en pessetes o en persones/any.

- Redacció d'un resultat: acció + criteri + element + condicions. Previsions concretes de treball expressades en forma de resultats esperats quantificats i avaluables:

Verb d'acció: establir, incrementar, difondre, elaborar, etc.

Criteri de modificació: quantitat o percentatge.

Element a modificar o fita a assolir: cursos, convenis, plans de normalització lingüística, opuscles, visites, etc.

Condicions: territori, destinataris i temps de la intervenció.

Exemples

1. Establir dos convenis de normalització lingüística amb entitats esportives entre les 10 més importants de la ciutat x.

2. Subvencionar el doblatge de 10 pel·lícules entre les 20 més taquilleres de l'any.

3. Difondre 10.000 opuscles de publicitat sobre els drets lingüístics a totes les associacions de consumidors.

Concepte d'indicador de resultat

Un indicador és un element de mesura que permet comprovar el grau de consecució del resultat previst en cada objectiu. Els indicadors tenen les característiques següents:

- Coherència amb els objectius establerts. Han de referir-se explícitament a les hipòtesis de treball amb què hem plantejat la nostra intervenció en un sector donat. En cas contrari, no aporten informació vàlida per a l'avaluació del programa.

- Viabilitat d'obtenció. Han de poder-se recollir amb els recursos de què efectivament es disposa o s'està en condicions reals de disposar, garantir també que no exigeixen una dedicació excessiva. S'ha de definir també amb claredat la periodicitat i el lloc de l'obtenció.

- Claredat en la definició. S'han d'explicitar els conceptes que s'utilitzen sense cap ambigüitat o confusió.

- Pertinença de la variable considerada. Han de mesurar efectivament els aspectes més rellevants del procés.

- Estabilitat. Els indicadors han de ser objecte d'acord per part dels seus usuaris, de manera que no siguin sotmesos constantment a discussió. És una condició *sine qua non* per poder establir comparacions entre poblacions diferents en un mateix període, entre períodes diferents en una mateixa població o territori.

L'indicador de resultat (d'una previsió) mesura el grau d'assoliment d'un objectiu establert.

Exemple:

Objectiu: acordar convenis de normalització lingüística entre les 10 entitats esportives més importants de la ciutat.

Indicador: nombre de convenis signats amb les principals entitats esportives.

L'indicador de programa mesura l'ús parcial o global de la llengua en una empresa o organització.

Exemple:

Objectiu: aconseguir que el català sigui la llengua de treball habitual dels ens locals de Catalunya.

Indicador: índex llengua de treball (índex LT) detallat a continuació a l'exemple 2.

Formació lingüística en una empresa

Una empresa de transports, amb seu a Barcelona, té una plantilla de 5.050 treballadors.

L'empresa ha dut a terme un pla de formació lingüística per a quatre anys (1990-94) que es complementa amb uns cursos de formació modular de graduat escolar, amb una assignatura de català oral. La selecció de les persones que han assistit als cursos l'han feta els caps de cada departament, en funció de les necessitats lingüístiques de cada lloc de treball, i els cursos s'han fet dins l'horari laboral. Al llarg d'aquests quatre anys hi han assistit un total de 408 persones, que representen un 8 % del total de la plantilla.

Organització de la formació

Grup A: del total de la plantilla (5.050 treballadors), un 20 %, o sigui 1.010 persones, tenen relació directa amb el públic (conductors d'autobusos, venda de bitllets, informació de taquilles, relacions públiques, etc.), però només el 10 % (505 treballadors) estan inclosos en el pla de formació perquè no tenen suficients coneixements orals bàsics per poder desenvolupar la seva feina òptimament. Per tant, aquestes 505 persones seran destinatàries del pla de formació engegat per l'empresa.

Grup B: d'un 40 % de la plantilla (2.020 treballadors), una tercera part (673 persones) tenen suficient nivell de català escrit en relació amb les tasques administratives requerides pel seu lloc de treball. Les altres dues terceres parts (1.347 treballadors) necessiten la formació lingüística fins a arribar als coneixements mitjans de català, i aquests són també destinataris del pla de formació.

El 40 % restant de la plantilla (2.020 treballadors), personal de manteniment, operaris i altres, no formen part dels objectius prioritaris de formació lingüística de l'empresa, d'acord amb les característiques del seu lloc de treball.

Pla de formació 1990-94

Objectius 1990-94:

- 1) Aconseguir que el personal que atén el públic (grup A) pugui comunicar-se en català i assoleixi els coneixements de nivell A de la Junta Permanent de Català (JPC) o equivalents.
- 2) Aconseguir que el personal administratiu (grup B) pugui redactar els escrits de l'empresa d'una forma correcta i assoleixi els coneixements de nivell C de la JPC o equivalents.

Exemple 1. Indicadors de programes de formació lingüística

Recursos econòmics:

Per posar en funcionament el pla de formació 1990-94 han demanat ajuts a l'Administració: 2/3 dels costos globals els han aportat les administracions i 1/3 ha estat l'aportació de l'empresa, que, a més a més, s'ha fet càrrec íntegrament dels cursos modulars (incloent-hi l'assignatura de català oral).

Indicadors quantitius:

- Nombre de persones que han assistit regularment als cursos d'atenció al públic.
- Nombre de persones que han assistit regularment als cursos de nivell C.

Resultats:

Grup A: 95 persones han assistit regularment als cursos d'atenció oral al públic.
Grup B: 313 persones han assistit regularment als cursos de nivell C.

Els objectius d'aquest període 1990-94 no estan quantificats perquè no sabem quin nombre de persones aconseguirà els coneixements suficients de cada grup (atenció al públic i administratius). La proposta següent quantifica els objectius del pla de formació 1994-99.

Pla de formació 1994-99

Objectius 1994-99:

- 1) Aconseguir que el 80 % del personal que atén el públic (grup A) tingui els coneixements de nivell A de la JPC o equivalents a final d'aquest període.
- 2) Aconseguir que el 50 % del personal administratiu (grup B) tingui els coneixements de nivell C de la JPC o equivalents a final d'aquest període.

Previsió de recursos:

- 1) 20 cursos d'atenció oral al públic necessaris per assolir els objectius establerts per al període 1994-99, amb una mitjana de 16 alumnes per curs.
- 2) 22 cursos per al personal administratiu necessaris per assolir els objectius establerts durant el període 1994-99, amb una mitjana de 16 alumnes per curs.

Indicadors quantitius:

- Nombre de persones que han obtingut el certificat d'aprofitament dels cursos d'atenció oral al públic.
- Nombre de persones que han obtingut el certificat d'aprofitament dels cursos de nivell C.

Indicadors d'impacte:

- Percentatge de persones que han obtingut el certificat de nivell A (o equivalent) en relació amb el nombre total de persones que han d'atendre el públic.
- Percentatge de persones que han obtingut el certificat de nivell C (o equivalent) en relació amb el personal administratiu que ha de redactar habitualment textos en català.

Objectius i indicadors tipus per a programes de formació lingüística

Objectiu tipus

Aconseguir que un percentatge (n %) d'un col·lectiu determinat d'una organització assoleixi els coneixements de nivell X de la JPC o equivalents a final d'un període determinat.

Indicador tipus

Percentatge de persones d'un col·lectiu determinat d'una organització amb certificat de nivell X de la JPC (o equivalent) en relació amb el nombre total d'aquest col·lectiu de l'organització.

Programa de normalització lingüística de l'Administració local durant l'any 1995

Des de la recuperació de les llibertats democràtiques al nostre país, molts ajuntaments van començar a fer els primers passos per normalitzar l'ús de la nostra llengua en el seu si (retolació en català de les dependències municipals, presència progressiva del català en les comunicacions internes i externes, organització de cursos de català per a funcionaris...).

L'inici de les activitats del Consorci a partir del setembre de 1989 va fer possible la planificació sistemàtica de les intervencions destinades a promoure l'ús del català a les dependències dels ens locals consorciats. La definició del Programa de normalització lingüística d'Administració local com a preceptiu en tots aquests municipis el novembre de 1990 va conduir a l'aprovació pel Ple del Consorci, a la fi de 1991, del *Model de reglament per a l'ús de la llengua catalana a les administracions locals*. Aquest document marc regula l'ús del català en els ens locals d'acord amb l'objectiu del Programa de normalització definit pel Consorci.

L'objectiu final del Programa de normalització lingüística de l'Administració local és aconseguir que el català esdevingui la llengua pròpia, oral i escrita, dels ens locals de Catalunya, és a dir que arribi a ser:

la llengua de treball de cada ens (actuacions internes, actes, rètols, capçaleres de tota mena d'impresos, segells de goma, material ofimàtic).

la llengua de les relacions amb els administrats (atenció oral, expedients administratius, documents públics i contractuals, impresos).

la llengua de les relacions institucionals (documentació adreçada a les administracions públiques, a l'Administració civil o militar de l'Estat i a l'Administració de justícia dels territoris de l'àmbit lingüístic català).

la llengua de comunicació externa (avisos —retolació, disposicions—, publicacions —llibres, revistes, cartells i missatges en mitjans de comunicació—, llengua oral dels càrrecs en les activitats públiques).

La normalització lingüística dels ens locals, de la mateixa manera que l'aplicació planificada de qualsevol conjunt d'actuacions sistemàtiques en el sector econòmic associatiu o cultural, és un procés que implica l'assoliment gradual de diverses fases. Cadascuna d'aquestes fases es caracteritza per l'adopció d'una sèrie de mesures per aconseguir uns resultats o objectius concrets. Per avaluar regularment i sistemàticament el grau de consecució dels objectius marcats —a fi de poder prendre decisions correctes a partir de les conclusions que s'extreugin— cal tenir dades que permetin d'obtenir una informació completa i suficient sobre l'aplicació dels projectes anuals. Amb la finalitat, doncs, de mesurar el grau d'assoliment dels objectius de gestió del Programa de normalització lingüística de l'Administració local i de poder disposar, per tant, d'elements d'avaluació, s'han definit —amb les funcions i els criteris d'elaboració habituals en tots els camps de la intervenció social i cultural— tres indicadors de resultat per mesurar l'ús del català com a llengua de treball (índex LT), l'ús del català com a

Exemple 2. Indicators de programa de normalització lingüística per a una organització pública

llengua de comunicació (índex LC) i l'exigència del català com a requisit o mèrit preferent per a l'ingrés del personal (índex LP).

Tot seguit desenvoluparem els objectius i indicadors de la llengua de treball d'un ens local.

Objectius sobre el català com a llengua de treball

Aconseguir un increment determinat de l'índex de llengua de treball en un període determinat.

Cada ens local estableix un increment de l'índex LT en un període determinat o bé les fases en què es proposa avançar cap a un objectiu final o suficient. El Consorci pot establir uns criteris sobre quin és l'índex LT suficient segons l'entorn sociolingüístic i establir uns ritmes d'avanç cap al final per a cada centre.

Elaboració de l'índex llengua de treball (índex LT)

Descripció: percentatge de textos generats pels diferents departaments municipals que passen pel registre de sortida i són redactats en català.

Lloc: registre de sortida de l'ajuntament/consell comarcal o registre de sortida de cada departament.

Periodicitat: una vegada al mes. Podem fer les consultes amb periodicitat semestral, recollint dades dels sis darrers mesos.

Requisits: els establerts per la secretaria de cada ajuntament o consell comarcal.

Mostra: per tal que l'indicador sigui representatiu, l'aplicarem sobre una mostra mínima de 20 documents i el nombre de documents observats cada vegada que obtinguem un índex LT ha de ser el mateix. Per exemple, si calculem un LT parcial sobre 25 documents, al llarg de l'any mantindrem fixa aquesta quantitat per a cada LT parcial.

Si la mostra és del 100 %, farem l'observació en períodes fixos al llarg de l'any i sobre el total de documents cada vegada.

Unitat de mesura: cadascun dels documents registrats per àrea o departament.

Càlcul de l'índex LT parcial per cada àrea: $LT \text{ parcial} = t_a / T_a$

T = total de textos registrats; t = textos escrits en català; a = àrea

Càlcul de l'índex LT semestral (mitjana dels índexs LT obtinguts al llarg del semestre per cada àrea): $LT \text{ semestral} = LT1 + LT2 + \dots + LTn / n$

n = nombre de mesures parcials del semestre

Càlcul de l'índex LT anual = $LTS1 + LTS2 / 2$

Objectius i indicadors tipus per a programes de normalització lingüística en organitzacions públiques

La utilització d'aquest tipus d'indicador (índex LT) per a corporacions locals es pot fer extensiu a altres organitzacions públiques o privades que portin un registre de sortida de documents que elabora l'organització.

Si continuem amb l'exemple de la llengua de treball, per a una organització determinada podem establir els objectius i indicadors tipus:

Objectiu tipus: aconseguir un increment determinat de l'índex de llengua de treball (índex LT) en un període determinat.

Indicador tipus: índex de llengua de treball anual (mitjana dels dos índexs LT semestrals).

Per als altres indicadors, índex de l'ús del català com a llengua de comunicació (índex LC) i índex del català com a requisit o mèrit preferent per a l'ingrés del personal (índex LP), poden formular-se objectius i indicadors semblants.