



EINES PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA

# SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR

## COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ



EINES PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA

**SENSE PROJECTE  
NO HI HA FUTUR**  
COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

EINES PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA

# SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR

COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

Fernando Pindado (coordinador)

Pep Martí Masferrer

Maria I. Merino Barragan



**Diputació  
Barcelona**

xarxa de municipis



P A P E R S   D E   P A R T I C I P A C I Ó   C I U T A D A N A   8

La participació ciutadana en les polítiques públiques és una de les vies més innovadores en el perfeccionament de la democràcia. Amb la Col·lecció Papers de Participació Ciutadana, la Diputació de Barcelona aporta reflexions, experiències i investigacions per afavorir el debat sobre l'associacionisme i la democràcia participativa en el món local.

Col·lecció coordinada pel Centre per a la Participació Ciutadana de l'Organisme Autònom Flor de Maig

ofm.participacio@diba.es  
www.diba.es/flordemaig/participacio  
Tel. 934 020 714

© Diputació de Barcelona  
Novembre de 2002

Disseny de la coberta: Estudi Accent  
Producció: Institut d'Edicions  
de la Diputació de Barcelona  
Impressió: Policrom, SA  
DL: B-46925-2002

## SUMARI

<b>Presentació</b> .....	9
<b>Introducció al contingut</b> .....	11
Existeixen les associacions? .....	11
El factor humà, essència de les associacions .....	11
<b>El PROJECTE (en majúscules) de l'associació</b> .....	13
Les associacions, una organització al servei d'una missió .....	13
Les associacions, organitzacions basades en les persones .....	14
La missió: fixar la mirada en un punt de l'horitzó .....	16
El PROJECTE que organitza l'associació .....	17
El PROJECTE s'ha de revisar regularment .....	17
La planificació estratègica i la planificació operativa .....	18
La relació entre els mitjans i les finalitats .....	19
<b>De la idea, al projecte</b> .....	21
Primer, les idees .....	21
Voler, saber, poder .....	21
Però, què és un projecte? .....	23
<b>Com es fa?</b> .....	25
Primer, pensar .....	25
Després, fer .....	26
Com fer i explicar un projecte? .....	29

# SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR

COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

<b>Guió del projecte</b> .....	31
Pensar en la presentació .....	32
Informació de l'entitat .....	33
Informació preliminar del projecte .....	33
El projecte en si: què es farà? .....	34
Com es farà? .....	37
Amb què es farà .....	40
<b>Els recursos humans a les associacions</b> .....	45
Segons la seva vinculació amb l'associació .....	45
Segons la seva retribució amb l'associació .....	45
<b>Com fer un pressupost?</b> .....	47
Caldrà finançament? .....	47
Preveure els imprevistos .....	47
El seguiment de l'execució del pressupost .....	48
<b>Avaluació</b> .....	49
Avaluació de l'associació .....	49
Pautes bàsiques per a l'avaluació d'un projecte .....	51
<b>Recordatori de com fer un projecte</b> .....	53

## PRESENTACIÓ

Davant els nous reptes que l'actualitat presenta, les associacions –com qualsevol altra organització– han d'adaptar-se a la realitat social que les envolta i aprofitar les eines que les noves tecnologies i els nous processos de gestió poden posar al seu abast.

Per enfortir el teixit associatiu, les entitats han de saber situar-se i executar els seus projectes (en majúscules i minúscules, seguint la terminologia dels autors d'aquest *Papers de Participació Ciutadana*) de manera eficaç i eficient.

Amb aquesta publicació, el Centre per a la Participació Ciutadana vol donar un element més perquè les associacions puguin desenvolupar-se de manera autònoma i perquè realitzin amb èxit tots els seus objectius. No es tracta d'una *recepta màgica*, sinó d'algunes pistes i mètodes que, de manera clara, volen arribar a ser útils i d'ús quotidià per a les entitats.

Volem agrair l'esforç de síntesi i de claredat explicativa als autors del volum que teniu a les mans, com també la seva voluntat per fer d'aquest document una eina al servei de l'associacionisme en general i de la seva capacitat per a l'autogestió.

Estem convençuts que la força del teixit associatiu ve i vindrà, quasi totalment, de la pròpia inèrcia interna i de les actituds que es prenen des del seu si. Esperem que aquesta publicació ajudi a enfortir-lo.

**Pere Alcober i Solanas**

*President delegat de Flor de Maig*

*Diputat delegat de Participació Ciutadana*

## INTRODUCCIÓ AL CONTINGUT

### Existeixen les associacions?

A casa nostra hi ha un nombre important d'associacions. Els nostres barris i les nostres viles i ciutats coneixen la importància de les seves activitats. Les persones que formen part de les associacions, les que tenen responsabilitat de govern, les que tenen responsabilitats tècniques coincideixen a assenyalar el fenomen associatiu com un fet important a les nostres comunitats.

Tot i estant d'acord amb aquestes declaracions respecte de la bondat i la necessitat del món associatiu, és important aprofundir més en la seva realitat per tal de col·laborar a millorar la seva existència, les seves activitats i el seu pes a la vida social i comunitària de les nostres ciutats i pobles.

Sovint es tendeix a oblidar que una associació és quelcom més que un nom o una forma jurídica determinada. De vegades, sembla que les associacions són quelcom aliè a les persones que les conformen o que les han creades, com si tinguessin vida independent de la base social que les constitueix.

**Les associacions existeixen per la voluntat de les persones que les conformen.**

Les associacions són persones jurídiques, és a dir, el nostre ordenament jurídic les fa néixer per tal que puguin ser subjectes de drets i obligacions. Les persones –les que poden veure's, escoltar-se, relacionar-se– són considerades persones físiques, potser per recordar la seva existència real davant l'existència tan sols *jurídica* de les altres.

Tenen existència jurídica perquè és el dret, la norma, la que permet la seva creació. Es fa la ficció que neix un nou ésser, una entitat (etimològicament *entitat* és quelcom que és, que existeix) per tal de poder-li atribuir drets i obligacions per poder-li permetre la seva presència en el mercat de béns i serveis.

Les associacions poden comprar, vendre, llogar, fer contractes laborals, pagar impostos, obrir comptes corrents... però no cal oblidar que es tracta d'una creació artificial.

### El factor humà, essència de les associacions

Aquesta insistència a demostrar la inexistència física de les associacions té la finalitat de recordar la importància de les persones en el projecte associatiu, la importància de les voluntats que s'ajunten per fer néixer l'associació i la importància que aquestes voluntats romanguin en el temps per mantenir-les vives.

**Sense persones no hi ha associació.**



**SENSE PROJECTE  
NO HI HA FUTUR**  
COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

Una societat mercantil pot estar formada per una sola persona que té el capital per constituir-la, una associació no pot estar formada per una única persona, sense conjunt, sense grup o col·lectiu no hi ha associació.

Aquí es tracta dels projectes associatius i, com es veurà més endavant, els projectes són plurals però no tots tenen la mateixa importància. S'explicarà, en primer lloc, el PROJECTE, en majúscules, la *mare de tots els projectes*. És allò que defineix la nostra actuació i la condiona perquè neix d'uns valors, d'uns sentiments, d'unes sensibilitats que volen agrupar voluntats per aconseguir unes finalitats.

Es parlarà, després, dels projectes en minúscules però no menys importants.

**De res ens serveix tenir una gran definició d'objectius ambiciosos i utòpics, si després no som capaços de posar en marxa eines que en permetin l'assoliment.**

I, per acabar, es tractarà de posar a l'abast dels lectors i lectores criteris i mitjans d'avaluació per a l'elaboració de memòries que, al seu torn, ajudin a la revisió de les diferents actuacions.

El nombre d'associacions a casa nostra ha anat augmentant de manera creixent els últims anys, però necessita també avançar en el terreny qualitatiu millorant-ne les tècniques de gestió i organització per tal de fer-ne més eficaços els projectes.

## EL PROJECTE (EN MAJÚSCULES) DE L'ASSOCIACIÓ

Cal distingir entre el **PROJECTE** i els **projectes**. El *PROJECTE*, en majúscules, s'identifica amb la missió, la finalitat última de la nostra organització; és allò que ha provocat la constitució de l'associació i que serveix per atreure nova gent a la proposta.

Normalment el **PROJECTE** hauria d'estar de forma explícita i implícita en els estatuts que regulen la vida de l'associació, entenent-los no tan sols com una simple formalitat, sinó com l'eix sobre el qual gira l'activitat de l'associació. I és convenient revisar-lo de manera regular per tal d'adequar-lo al canvis de l'entorn. Hi ha algú que pensi que uns estatuts i uns objectius d'una associació creada els anys setanta, i lligats a aquella realitat, romanen vigents avui? No cal fer-ne cap tipus de modificació?

Els *projectes*, en minúscules i en plural, són una altra cosa. Són el fruit de la planificació, de la reflexió col·lectiva per tal d'assolir uns objectius operatius, concrets, més o menys immediats que ens permetran avançar en la missió. Cada any apareixen molts projectes o programes o llistats d'activitats amb finalitats pròpies interconnectades que permetran avançar en aquest camí.

No obstant això, no podem oblidar la missió principal, no es poden planificar activitats que no tinguin relació directa amb aquesta missió. No es pot caure en el joc del *mercat* de fer allò que és prudent fer, allò que es considera *correcte* i es pot vendre, allò que és *subvencionable*. No es pot subvertir d'aquesta manera la missió per a la qual es va formalitzar l'associació. Cal estar a l'aguait i canviar una de les dues coses, o bé cal modificar la missió o bé cal canviar el nostre programa d'actuacions.

## Les associacions, una organització al servei d'una missió

Com ja s'ha dit a la introducció, les associacions no són més que una forma jurídica d'organització. Tenen trets distintius respecte d'altres organitzacions existents en el mateix entorn social i econòmic. No és aquí el moment de precisar més quines són les diferències entre una societat anònima, un club de futbol, una associació de veïns i una fundació, per citar alguns exemples. Tanmateix, cal fer esment d'allò que les fa semblants: la posada en marxa d'un conjunt de recursos materials i humans per aconseguir uns objectius finals, una missió.

Per parlar d'associació en tant que organització, cal definir prèviament què s'entén per organització:

**Organització: conjunt de mitjans materials i humans que pretenen assolir una finalitat.**

Amb aquesta definició es pot englobar qualsevol tipus d'organització: una societat anònima, l'administració pública, una família, l'exèrcit, l'església...

## SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

Aquesta finalitat última que es vol assolir amb els recursos humans i materials dels quals es disposa s'anomena missió.

Resumim, doncs, quins són els elements que tenen totes aquestes organitzacions:

- **Mitjans materials:** recursos econòmics (màquines, tecnologia, eines...).
- **Mitjans humans:** treballadors, directius, col·laboradors externs.
- **Missió:** finalitat última que es pretén assolir. Per exemple, una societat anònima té com a finalitat obtenir beneficis per als seus accionistes i per aconseguir-ho fabrica cotxes o construeix edificis; la seva finalitat és obtenir beneficis. La producció de cotxes n'és el mitjà per aconseguir aquests beneficis.

### Les associacions, organitzacions basades en les persones

Les associacions tenen una base més personal que capitalista, és a dir, el seu fonament estructural són les persones que la conformen (associats i associades, persones voluntàries). Els recursos econòmics materials tenen menys pes específic en una associació que en una societat mercantil basada en les aportacions de capital que fan les persones que la constitueixen. Els accionistes d'una societat anònima demanen principalment a la seva organització que al final de l'exercici distribueixi beneficis.<sup>1</sup>

Com s'ha dit, una associació és un conjunt de persones que tenen uns objectius comuns. Partint d'aquesta base, tots els integrants de l'associació es comprometen a superar les dificultats que limiten l'assoliment del seu objecte social i per aconseguir-ho estan disposats a fer aportacions que facin possible aquest interès comú.

### Diferents tipus de persones

Hi ha, però, diferents integrants de les associacions. Es poden destacar tres tipus d'associats:

- **La persona compromesa** amb les finalitats de l'organització i que esdevé, alhora, voluntària i aportadora d'idees.
- **La persona col·laboradora econòmica** que s'identifica amb la finalitat de l'associació i que realitza una aportació econòmica per tal que aquesta realitzi les activitats pertinents. Aquesta persona assisteix de tant en tant a les activitats de l'associació, però el seu compromís només es tradueix en solidaritat vers l'associació i en l'aportació econòmica corresponent.
- **La persona beneficiada**, entesa com aquella que rep els avantatges que li proporciona directament l'associació. Esdevé més aviat una persona usuària de serveis i activitats que no pas una persona compromesa amb l'objecte social de l'associació.

No són categories excloents. Hom pot formar part de més d'una, fins i tot, de totes tres simultàniament.

<sup>1</sup> Referència a les societats anònimes típiques formades per persones que volen obtenir rendibilitat dels seus recursos econòmics. Hi ha, tanmateix, altres societats anònimes formades per capital públic, com per exemple les societats anònimes municipals que no tenen ànim de lucre, sinó que són instruments de gestió per fer més eficaç l'actuació pública en un determinat sector.

A l'hora de plantejar una idea per convertir-la en projecte com a mitjà per incidir en l'àmbit temàtic o en el sector de població en el qual intervenim, cal tenir en compte els diferents tipus d'associats amb els quals compta, o pot comptar, l'associació.

Si hi ha associats del primer grup, tots participaran en la *pluja d'idees* perquè tots i totes se senten responsables del conjunt de factors que incideixen en l'associació. Cal, per tant, demanar als associats què cal fer per millorar els nostres serveis i activitats.

Si hi ha associats del tipus *col·laborador econòmic, però no em compliquis la vida*, també se'ls pot demanar què podem fer, però en aquest cas *caldrà estimular la resposta* i incentivar el seu pas a una actuació més activa. No podem esperar que la iniciativa sorgeixi d'ells. Caldrà plantejar algun tipus de consulta, ja sigui entre una minoria més activa dels associats, ja sigui a partir d'un sondeig mitjançant una enquesta al conjunt, etc.

Si només tenim associats de l'últim grup, potser caldrà revisar la funció de l'associació, fora que, justament, sigui aquesta la nostra finalitat.

Pel que fa a les relacions associatives internes, la resposta al tema plantejat caldrà cercar-la fora de l'àmbit associatiu, i definir l'estratègia a seguir i els serveis a oferir a partir d'un bon coneixement de l'àmbit o sector d'intervenció. En aquest cas, el coneixement de l'entorn s'haurà de treballar des de la minoria activa que tira endavant l'associació.

### **Les associacions, organitzacions amb valors**

Quan un grup de persones decideixen constituir una associació ho fan al voltant d'uns objectius generals, alguns clarament explícits, d'altres es troben implícits en la pràctica quotidiana de l'organització. Sempre hi ha quelcom que es vol assolir, unes finalitats que poden ser més o menys utòpiques, que poden ser considerades per altres més o menys importants, però són el nord que guia l'acció de l'associació i que justifica el seu naixement.

La motivació per agrupar-se que tenen aquestes persones pot ser diferent, però el que és segur és que coincideixen en la manera de fer o en les finalitats de l'associació.

**La base ètica, moral i la defensa d'uns determinats valors formen, també, part del substrat que conformen les associacions, la qual cosa les fa diferents d'altres tipus d'organitzacions.**

La mateixa creació d'una associació ve impulsada per la convicció de les persones que la constitueixen que cal intervenir en un sector concret, generalment per incidir en la resolució de les problemàtiques que aquell sector pateix.

## SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

També es creen associacions per assolir il·lusions conjuntes o per a la preservació d'espais i per altres múltiples qüestions. En qualsevol cas, però, la mateixa creació d'una associació (unió d'esforços per assolir finalitats comunes) ja comporta la presència de valors; valors que són presents durant totes les etapes de la vida associativa.

Sovint, l'existència d'aquests valors és més implícita que explícita. Cal anar a la pràctica diària per identificar-los. També passa en moltes ocasions que es tendeix a oblidar el contingut ètic de l'activitat de l'associació pervertint o subvertint les bases morals sobre les quals es va constituir. En aquest sentit és molt important la feina realitzada pel Consell Municipal d'Associacions de Barcelona en promoure l'elaboració d'un codi ètic de les associacions que, si més no, ha tingut l'efecte de recordar la importància de mantenir uns valors i uns principis ètics en l'actuació de les associacions.<sup>2</sup>

La preservació dels valors en la vida de la nostra associació ha de ser una constant en la nostra activitat. Així cal establir indicadors que ens permetin garantir que no ens desviem de l'objecte social pel qual ha estat creada l'associació i pel qual ens identifica la gent. D'això, en parlarem a l'apartat d'avaluació d'aquest quadern.

Quan alguna persona nova es vol incorporar a alguna associació ja existent és perquè coneix les seves activitats o les persones que la componen. Normalment no coneix les seves finalitats últimes ni les seves normes de funcionament (els estatuts).

De fet, els estatuts, que són la columna vertebral de l'associació on es recullen les seves finalitats i la manera d'organitzar-se per assolir-les, han esdevingut, a la pràctica, una simple formalitat i, un cop l'associació queda inscrita en el Registre d'Associacions, es guarden en un calaix i només són rescatats quan apareix algun conflicte o quan s'han de convocar eleccions per veure quins càrrecs s'han de renovar i de quina manera.

### **La missió: fixar la mirada en un punt de l'horitzó**

A la nostra societat hi ha un munt de possibilitats d'actuació per part de la ciutadania organitzada. Hi ha molts àmbits en els quals es pot actuar: econòmics, socials, solidaris, de cooperació, d'ajuda mútua, dirigits a sectors de població: joves, adults, infants, gent gran, persones estrangeres, amb dificultats d'integració, amb risc d'exclusió...

Hi ha diversos incentius per organitzar-se o participar en una associació: passar-s'ho bé, conèixer gent, practicar esport, fer amics, complir una finalitat moral o ètica, qüestions ideològiques... I, sobretot, sovint de manera més implícita que explícita, hi ha els valors que donen coherència a la mateixa associació: la manera com entenem les relacions entre les persones, els sectors socials, la llibertat, la participació, la democràcia, la solidaritat...

Les associacions, en constituir-se, trien un àmbit d'actuació, unes finalitats i una manera de fer que les defineixen i les diferencien d'altres, ja que si realment totes fossin iguals no tindria cap sentit crear-les. Justament el coneixement d'aquestes diferències, que de vegades són molt subtils, permet trobar quins són els punts de contacte

<sup>2</sup> Aquest codi ètic fou aprovat en un congrés d'associacions de Barcelona el juny de 2001. Per a més informació sobre el codi ètic es pot consultar la pàgina de Torre Jussana-Serveis Associatius de l'Ajuntament de Barcelona <[www.bcn.es/cmab/c7.htm](http://www.bcn.es/cmab/c7.htm)>.

en les similituds i permet la constitució de xarxes i punts de trobada per fer programes d'actuació comuns en moments concrets i puntuals.

**Els objectius han de ser concrets i possibles sense perdre's en generalitzacions abstractes.**

**Els objectius han de ser complexos i necessaris, ja que si són molt senzills i d'assoliment immediat poden desmotivar la participació.**

Cal concretar quina és la missió per a la consecució de la qual s'organitzen els recursos. I això és important, entre d'altres coses, perquè també permet avaluar els mitjans emprats per intentar-ho i modificar, amb racionalitat i seny, les pràctiques i formes organitzatives.

## **EI PROJECTE que organitza l'associació**

En aquest context, el **PROJECTE**, en majúscules, és la causa que ha fet que s'agrupin les persones que formen part de l'associació.

**EI PROJECTE defineix els objectius marcats en la creació de l'associació.**

Podem distingir diferents elements:

- **La missió** és l'objectiu final que volem assolir. Ja n'hem parlat a l'apartat anterior i ens hi remetem. Es tracta de cercar una definició que pugui sintetitzar en poques línies quina és la raó per la qual s'ha creat l'associació. Per exemple, «promoure l'ocupació de persones desafavorides o en risc d'exclusió, fent-les responsables del seu propi projecte d'inserció».
- **Les finalitats o objectius generals.** Les fites diferents es marquen per anar fent possible la missió. Aquí cal ser més concret, s'ha de poder avaluar allò que es vol assolir. Així com la missió «aconseguir la pau al món» pot ser una utopia, els objectius generals han de ser mesurables i assolibles, per exemple, si la missió és la d'aconseguir la pau al món, els objectius generals o finalitats poden ser «millorar la cultura de la pau a les escoles», «promoure la cooperació internacional i la solidaritat», etc.
- **Els mitjans, les activitats** que es duen a terme per aconseguir les finalitats.
- **L'organització.** Quins procediments s'utilitzaran per a la consecució dels objectius i el compliment de la missió. Qui forma part de la Junta? Quines vocalies o grups de treball es creen? Cada quan es convoquen reunions? Com s'escull el president? Hi haurà coordinació amb altres entitats, com?
- **Els recursos.** Com i d'on s'aconseguiran? De les administracions públiques? De la realització d'activitats econòmiques? De les persones associades?

## SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

- **Quin és l'àmbit personal d'actuació?** Qui pot formar part de l'associació? Com es pot incorporar la gent a l'associació? Quina relació es manté amb altres persones i entitats?

Contestant aquests blocs ja es poden elaborar els estatuts. Fóra convenient, com ja s'ha dit, revisar-los per poder-los anar adequant a la realitat canviant.

**EI PROJECTE és l'essència de l'associació.**

### **EI PROJECTE s'ha de revisar regularment**

Cal tractar de veure quin és el PROJECTE de l'associació, quines són les seves finalitats i quina podria ser la missió. Cal analitzar si els òrgans de direcció de l'associació són originals, propis, o han estat inspirats o copiats d'uns altres que al seu torn varen ser trets de qualsevol altre lloc, si s'han fet els estatuts de manera autònoma o han estat copiats del model estàndard que ofereixen la Generalitat o els ajuntaments...

Tant si són originals com si no, és convenient anar comprovant si allò que es va dir que es faria fa uns quants anys continua essent vigent avui.

**Cal avaluar si les activitats i els mitjans que s'impulsen des de la pràctica quotidiana tenen relació amb les finalitats, amb la missió.**

Per realitzar aquesta avaluació vegeu l'apartat dedicat a l'elaboració de memòries.

### **La planificació estratègica i la planificació operativa**

S'entén per *planificació estratègica* aquella que permet identificar, programar i assolir els objectius fonamentals de l'organització aprofitant positivament les modificacions que la seva actuació produeix a l'entorn.

No es planteja només com aconseguir uns objectius a més o menys llarg termini, sinó que estableix, durant el camí cap a la seva consecució, els mitjans de seguiment, participació i control adients per aprofitar les sinergies que la seva execució provoca i que pot provocar, fins i tot, el replantejament dels objectius finals en un procés constant de canvi.

La *planificació operativa* és la concreta, la que fa referència a un període determinat, a unes actuacions precises, que permeten posar en marxa la maquinària i fer-la funcionar amb la màxima eficàcia i eficiència i que es poden avaluar regularment.

**Qualsevol planificació necessita delimitar clarament uns indicadors que després permetin avaluar el grau d'assoliment dels objectius proposats i el cost dels mitjans humans i materials emprats.**

## La relació entre els mitjans i les finalitats

Quan es pensa en els projectes i quan s'intenta planificar el funcionament de l'organització, cal distingir clarament entre els mitjans i les finalitats.

Això que sembla tan elemental no sempre s'aconsegueix, i molt sovint no s'és conscient de la perversió que significa convertir els mitjans en finalitats. Hi ha molts exemples que demostren que en moltíssimes ocasions els mitjans esdevenen finalitats en si mateixes sense cap tipus de relació amb el projecte inicial.

Només per citar un exemple, sense fer referència a cap entitat en concret, ni a cap ciutat, podem comentar el cas d'una hipotètica festa major de barri, que es començà fa 15 o 20 anys, amb uns objectius com ara activar la vida cultural del barri, promoure la participació de la gent, estimular activitats no comercials, o similars. Tot això estava dins d'un pla general de l'associació o associacions organitzadores que relacionaven aquesta festa amb d'altres qüestions com la millora de la qualitat de vida, l'urbanisme, l'educació, la cultura... Ara, 15 o 20 anys després, aquesta activitat es continua realitzant, perquè toca, perquè la data del calendari així ho assenyala. Els seus organitzadors potser no són els mateixos, o potser sí, però no recorden els objectius que primerament impulsaren la realització de la festa.

Sovint ens trobem amb activitats molt consumistes, amb poca participació («és que la gent no vol participar» es diu, sense qüestionar que potser el marc que s'ofereix per a la participació no és el més adient) i sobretot amb poca dinàmica comunitària i col·lectiva.

Aquesta és una perversió, una subversió del mitjà que ha esdevingut finalitat per la manca de seguiment i d'adequació de l'activitat als canvis de l'entorn.

**La confusió entre mitjans i finalitats pot posar en perill la missió de l'associació.**



## DE LA IDEA, AL PROJECTE

### Primer, les idees

Les idees no sorgeixen per generació espontània, són fruit d'un procés de reflexió, són producte del raonament. Quan les persones s'agrupen perquè tenen unes inquietuds o interessos comuns i comparteixen pensaments, idees que després poden esdevenir acció, estem a l'inici de la creació d'una associació.

Nogensmenys, l'associació és una forma organitzativa en la qual s'agrupen esforços, recursos, idees... per tal d'assolir la finalitat desitjada. Com ja s'ha dit abans, la voluntat de les persones fa néixer aquesta nova *entitat*, es crea del no-res a partir de la capacitat transformadora de l'energia humana i la seva aptitud per modificar la realitat.

**Les associacions es creen, surten del no-res. És la capacitat transformadora de l'energia humana la que té aquesta capacitat de crear.**

Al començament hi ha un munt de dubtes, de dificultats, de barreja d'idees. És justament d'aquest caos, d'on sorgeix el projecte.

### Voler, saber, poder

Quan neix un projecte associatiu és perquè del caos inicial, del desordre del començament, han reeixit idees i propostes que han permès crear l'associació. Aquest origen caòtic sembla ser a l'origen de tot projecte.

Al llarg del temps molts filòsofs s'han qüestionat sobre el caos del principi i han tractat d'oferir algunes respostes, han entès el projecte com un element bàsic per comprendre el pensament de l'home.

Es poden esmentar dos importants filòsofs del segle xx, Heidegger i Sartre, que han fet referència a la idea del projecte. Així, Heidegger<sup>3</sup>, diu que el «projecte és allò pel qual l'home prefigura el món» i, en certa mesura, manifesta la seva capacitat de transcendir-lo.

De la seva banda, Sartre<sup>4</sup> diu que l'existència és, per sobre de tot, el fet de «projectar-se» en el temps, «l'home serà, per sobre de tot, allò que ha projectat ser.»

Així com l'home ha de ser el resultat d'un projecte personal, un grup, un col·lectiu de persones, una societat, també seran allò que projectin ser. I allò que faran serà producte d'allò que projectin.

<sup>3</sup> En l'entrada de *projecte* de la Gran Enciclopèdia Larousse.

<sup>4</sup> *El ser i el no-res*. 1943.

## SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

*Projectar*, des del punt de vista etimològic, fa referència a «llençar cap a algun lloc, impulsar quelcom cap a alguna finalitat». Cada dia fem projectes, alguns dels quals apareixen gairebé de manera natural i instantània i d'altres requereixen un major grau de pensament, de reflexió, de previsió, és a dir, de planificació.

La vida en societat, en comunitats, fa que aquesta necessitat d'introduir elements de reflexió i de pensament per poder organitzar bé la nostra acció social esdevingui imprescindible.

Les fases del projecte es poden resumir en tres verbs:

- **Voler**: es manifesta la voluntat d'aconseguir alguna finalitat.
- **Saber**: aplegant el coneixement necessari, les eines que calguin per assolir la finalitat.
- **Poder**: posant en moviment els recursos disponibles per acomplir l'objectiu proposat.

**Saber que es pot fer allò que es vol si es pot disposar dels mitjans necessaris.**

### Com passar de la idea al projecte?

Com convertir una voluntat de donar resposta a una necessitat social, cultural, assistencial, d'una idea de millora d'un territori, un sector de població... en un projecte que pugui aconseguir la finalitat? Com convertir el pensament en acció?

El que tothom espera trobar és la fórmula màgica, el secret, si és que n'hi ha, per poder *fer* allò que es pretén, el *propòsit*, *allò que cal*, el *projecte*, la *idea*, però l'únic que hi ha a l'abast és un seguit de pistes que poden ajudar a trobar la resposta per aplicar-la i ajustar-la a cada realitat.

Per tal que hi hagi acció, cal necessàriament una fase de reflexió, de pensament. No s'acostuma a donar importància a aquesta primera fase i s'acaba sent més intuïtiu que no pas reflexiu i aquesta manca d'elaboració conjunta del pensament, de les idees per posar en marxa l'associació o per impulsar una determinada actuació és la causa de moltes disfuncions, desercions i dificultats per a la participació dels associats.

És per això que la primera cosa a tenir clara és *què* es vol?

Cal construir col·lectivament el projecte sumant les aportacions dels membres de l'associació. Cal dedicar almenys tant de temps a la reflexió i al disseny d'allò que volem fer com a l'execució d'allò que s'ha decidit fer.

Un cop s'ha definit què es vol, cal treballar tot allò que no es coneix: quin haurà de ser el camí i com es farà; és a dir, hem de dibuixar el *projecte*, amb temps, costos, participants i tot allò que sigui necessari per a la seva realització i que, en el primer moment, encara es desconeix i que caldrà tenir en compte per anar a bon port.

Aquí rau la primera dificultat que caldrà superar per poder portar a la pràctica, poder *fer* allò que es *pensa*.

**Fer un projecte haurà de comportar reflexió al principi, durant la seva execució i al final de la seva realització.**

Sovint, però, la *idea* esdevé l'*ideal*, tot sembla fàcil, tot surt... tot és perfecte, i en el moment de *fer* les coses, no és així, apareixen els problemes, tot és complicat... Es creu sovint que la nostra iniciativa tindrà molt suport perquè és molt important i sembla fàcil pensar que trobarà un gran ressò. Després poden venir els desencisos o les decepcions.

Un cop es té clar què es vol, cal conèixer *quins són els recursos* dels quals es disposa, quines són les *possibilitats* concretes, és a dir, què es pot fer, com, amb qui... quines seran les *limitacions*, els *condicionants*.

Primer cal pensar, potser somiar, i després, en la fase realista, d'acord amb les possibilitats i les limitacions i condicionants, cal acceptar allò que anirà sent... és potser per això que *planificar* és una tasca difícil, suposa un esforç important previ a poder escriure...

I, què cal entendre per *planificació*? Segons Ander-Egg (1989):

**La planificació consisteix a introduir organització i racionalització en l'acció.**

És a dir, s'ha de preveure quins mitjans caldrà emprar i com organitzar-los. Cal distribuir-los en el temps, en l'espai, s'ha de diferenciar el que són costos econòmics d'allò que són recursos humans, sobretot en el cas de l'activitat voluntària. Cal tenir en compte, però, molts altres factors.

### **Però, què és un projecte?**

S'ha dit en diverses ocasions que al llarg de la vida es realitzen projectes: les vacances, les obres de la cuina, les activitats extraescolars, etc. Normalment no es fan de forma sistemàtica, sinó que s'ordenen i es jerarquitzen de manera intuïtiva. S'acostuma també a decidir adequadament i a aprendre dels errors i encerts, perquè d'alguna manera es fa una avaluació dels resultats obtinguts.

Resulta molt diferent quan es pensa en projectes per a les entitats o associacions. L'elaboració dels projectes socials neixen com a conseqüència del desig de millora o de transformació de la realitat, de complir la missió.

També s'ha dit que cal diferenciar el PROJECTE, amb majúscules, dels *projectes*. Aquests últims, tot tenint ben clar que han d'estar necessàriament vinculats amb la finalitat última, han de ser coherents i congruents amb aquesta finalitat. En cas de produir-se disfuncions o incongruències, caldrà revisar què es canvia del PROJECTE (la missió) o dels projectes i de les activitats. En qualsevol cas la decisió requerirà novament pensament i reflexió col·lectiva.

## SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

Parlar de projecte és parlar de *planificació*, de *previsió*, de definir clarament què es vol que passi amb la intervenció per després veure si s'han aconseguit les fites proposades.

En el context social els projectes poden ser molt diversos i variats, tant en el seus objectius com en la seva manera de dur-los a terme, és a dir, en la metodologia emprada per a la seva execució; però tots ells tenen una característica comuna que els identifica com a projectes: la voluntat de modificar una determinada realitat, l'interès d'intervenir en una determinada situació per produir canvis.

**Un projecte és l'escrit que anticipa les accions a realitzar per aconseguir uns objectius determinats.**

El projecte també pot ser entès com un pla de treball amb caràcter de proposta que concreta els elements necessaris per assolir uns objectius. La seva finalitat és preveure, orientar i preparar el camí d'allò que s'ha de fer per al seu desenvolupament.

**Un projecte és, també, l'estratègia per a la consecució d'uns objectius determinats, detallant els mitjans necessaris.**

Els tipus de projectes més habituals són:

- El mateix **projecte marc de l'entitat** defineix, descriu la raó de ser de l'entitat, finalitats, mitjans...: el PROJECTE, en majúscules.
- **Projectes amplis d'actuació**: normalment estan associats a planificacions o campanyes de caràcter més ambiciós, en el temps o en els objectius, que requereixen accions diverses i complementàries. Un projecte ampli pot ser una campanya d'estiu d'una entitat juvenil, casals d'estiu amb sortides, actuacions, concerts, activitats culturals, campaments, etc. per fer educació en el lleure, aprofitant la major disponibilitat de temps de les vacances d'estiu.
- **Projectes concrets**: una acció determinada. Pot ser un seguit d'activitats amb objectius en comú, o que requereixen els mateixos mitjans. Una programació d'activitats per a la tercera edat, o un projecte de recorregut cultural al barri, o un cicle de cinema, etc.
- **Projectes d'activitats**: fórmula de projecte per realitzar una activitat concreta: un concert, una projecció de vídeo, una sortida, etc.

## COM ES FA?

### Primer, pensar...

Necessitats:

- **Temps.** Cal invertir temps en l'elaboració d'idees.
- **Reflexió.** S'han de compartir els pensaments i les idees. Si cal, s'utilitzaran tècniques de treball grupal per provocar-les, però hi ha d'haver una fase clara de transmissió d'idees i propostes diferents.
- **Anàlisi/Síntesi.** De la dispersió, s'ha de passar a la síntesi, a les idees més clares i consensuades que permetin concretar els objectius.
- **Procediment.** És a dir, el *com*. Què caldrà tenir a l'abast per poder executar el projecte.
- **Compromís.** Compromís dels membres de l'associació per assumir la seva part de responsabilitat en l'execució del projecte.

### Característiques d'un projecte

Un projecte ha de ser:

- **Senzill**, però detallat, amb una descripció exhaustiva d'allò que es vol aconseguir indicant amb precisió la seva finalitat.
- **Realista i participatiu**, adaptat a les característiques de l'entorn i a les persones que el duran a terme, enteses aquestes persones com aquells que formen part de l'associació i tenen condicionant de temps i limitacions pròpies. Quan es tracta de professionals contractats per l'associació, aquests s'han d'adaptar a les necessitats de l'entitat i no a l'inrevés.
- **Respectuós i rigorós**, amb les dades i informacions tècniques per al millor desenvolupament del projecte, i amb els instruments de recollida de dades.
- **Coherent i contextualitzat**, amb els recursos mínims imprescindibles per a la seva aplicació. Per coherència i contextualització, s'ha d'entendre la seva adequació a les expectatives dipositades en el projecte i la seva relació amb l'entorn en el qual s'executarà.
- **Eficaç**, amb una temporalització precisa per al desenvolupament del projecte. L'eficàcia es mesura pel grau de consecució dels objectius.

Primerament s'ha de concretar el *què* i el *perquè*, després s'haurà d'analitzar el *com*.

Cal combinar de manera creativa la perspectiva general o global amb les actuacions concretes o locals que es faran.

## SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

Alguns consells per fer un projecte de qualsevol tipus:

Davant la complexitat de la missió, dels objectius, davant els molts aspectes que presenta la realitat que es vol transformar, cal cercar allò que és l'essencial, el més important.

Davant l'artificialitat derivada de les justificacions que sovint s'han de fer dels projectes per poder-los vendre, cal incorporar naturalitat, deixar-se portar per allò que se sent i que es creu, després vindrà la correcció per deixar-los llegibles i amb una presentació agradable.

Davant la dispersió, cal buscar la concreció.

Davant la superficialitat, cal aportar intensitat.

No desconèixer les dificultats, ans al contrari, apuntar-les i abordar-les, cadascuna amb l'estratègia necessària.

### Després, fer...

Planificar: de les paraules als fets

La planificació ha de permetre tendir cap a la utopia, dibuixar un camí harmònic entre allò que és i allò que hauria de ser, analitzant on som i on voldríem ser.

La planificació pot ser estratègica o operativa. La primera fa referència a objectius més estructurals directament vinculats amb la missió i que són revisats en la mesura que es van assolint, per exemple, el pla de lluita contra la droga o el pla estratègic d'una ciutat o el pla director de carreteres.

La segona es refereix a les accions que es duren a terme per aconseguir la missió, per exemple, en el pla de lluita contra la droga, el programa d'educació a les escoles o l'intercanvi de xeringues; en el pla estratègic d'una ciutat, el pla urbanístic o el pla d'equipaments o el programa d'actuacions contra l'atur.

Mentre la primera s'allarga en el temps, fins i tot, pot ser indefinida, la segona té una major concreció i indica terminis d'execució per avaluar resultats.

Tanmateix, tot això té relació amb el projecte o projectes. En realitat tot són projectes perquè parteixen de la voluntat d'intervenir en una determinada realitat per canviar-la i assolir una finalitat o una missió. Però per poder ser més didàctics i afavorir la màxima participació de la nostra gent, cal delimitar els diferents nivells i anomenar-los de manera diferent.

## **Pla**

El pla és el nivell màxim d'organització i d'estructuració de l'acció, i es concreta en el temps, en el territori, en la població, etc.

En el pla es conjuminen diferents elements: el període de temps, el territori, el tipus d'intervenció, el sector de població, etc.

Per poder desenvolupar un pla, en la seva aplicació operativa, el desglossarem en programes, per poder actuar d'una manera més concreta segons els diferents àmbits d'actuació.

## **Programa**

És el nivell d'actuació amb el qual s'ordena la realització del pla.

En el programa es concreta l'actuació, que afecta determinats aspectes que intervenen en el pla de manera més específica.

És a dir, el programa recull el conjunt de parts en què es desenvoluparà el pla, aquells aspectes més decisius des dels quals s'intervindrà i que representen l'exposició general de les intencions del pla, sectors de població, aspectes determinats...

Els programes poden ser:

- **Temporals:** programes en períodes concrets.
- **Territorials:** segons diferents països, poblacions, barris...
- **Sectorials per aspectes de la població a qui va adreçat:** edat, gènere, condicions...
- **Sectorials per temàtica a tractar:** sanitaris, culturals, esportius, etc.

Responent a un pla i com a part d'un programa més concret ja s'està en condicions de dissenyar el projecte amb els seus diferents nivells.

- **Pla.** Nivell màxim d'actuació que recull tot el que es vol fer.

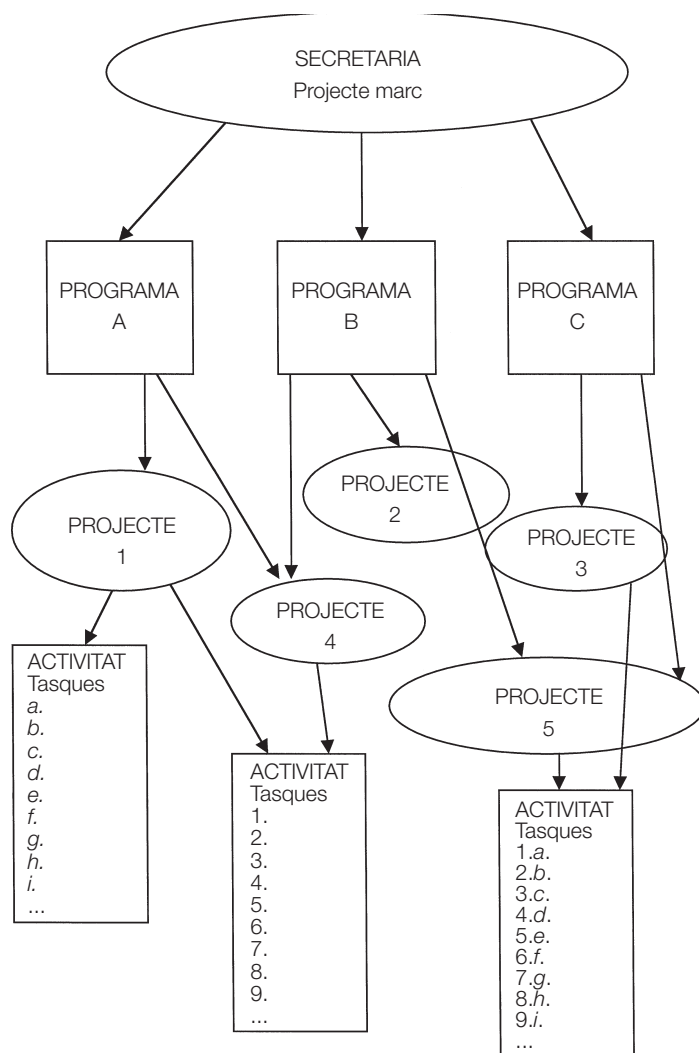
# SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR

COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

- **Programa.** Per adequar el pla a diferents col·lectius, territoris...
- **Projecte.** Nivell d'organització específic per obtenir uns resultats determinats. Representa la unitat que es pot ordenar, adequar, jerarquitzar i avaluar de manera més directa i assequible perquè assenyalen uns objectius mesurables i avaluables.

**Activitats: actuació específica. Mitjà per aconseguir els objectius del projecte.**

**Tasques: recull de feines o accions que es desenvoluparan.**





Alguns exemples per il·lustrar l'explicació anterior:

### **Exemple 1**

**Pla de salut a la zona XXX:** amb l'objectiu de millorar l'atenció sanitària a un barri.

**Programes:** per a avis, per a dones, maternofiliar, per a joves, etc. o bé de revisió òptica, dental, cardiològica, planificació familiar...

**Projectes:** activitats d'esport per a avis, assessorament de pares de nadons, visita ginecològica per a joves, etc.

**Activitats:** curses, sortides d'excursió, consultes, xerrades...

### **Exemple 2**

**Pla biennal d'una associació de veïns:** amb l'objectiu de millorar la qualitat de vida al barri.

**Programes:** Urbanisme, Sanitat, Joves, Dona, Avis, Cultura... (podrien ser realitzats des de les vocalies).

**Projectes:** millorar la senyalització, aparcaments, places...

**Activitats:** xerrades, sortides, exposicions...

Els projectes poden ser realitzats en coordinació des de diferents programes. Per exemple, des de Salut i Joves: jornades de planificació familiar als instituts; des de Cultura i Dona: cicle de cinema de directores, etc. Això també passa amb les activitats, per exemple: des d'un projecte de Joves, Esport i Sanitat: partit de bàsquet per sensibilitzar contra el tabac.

## **Com fer i explicar un projecte?**

Tal com s'ha explicat abans, el projecte pren la forma d'eina operativa, des de la qual es realitza l'actuació concreta, més o menys àmplia, ambiciosa o important.

El projecte com a eina de planificació i avaluació incorpora uns determinats continguts, establerts formalment.

Però, per sobre de tot, el que es vol oferir són les indicacions que permetin construir una bona eina, àgil, eficaç i efectiva, per poder treballar en el marc de l'entitat i desenvolupar tot allò que es proposa.

Quan es dissenya un projecte, ja sigui per a la seva execució o per poder compartir-lo o presentar-lo en la recerca d'ajuts econòmics, tècnics, humans, etc., es parteix d'un document que contingui un detall exhaustiu de tot allò que és necessari conèixer i, sobretot, allò del que cal disposar per poder portar a bon fi la nostra actuació.

**SENSE PROJECTE  
NO HI HA FUTUR**  
COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

Aquí incorporem un model de *Guió del projecte*, també anomenat *Guió de la memòria*, amb tot allò que convindrà tenir en compte al moment de preparar qualsevol projecte.

Cal aclarir, però, que no tot és necessari. Caldrà adequar a cada cas, segons les nostres particularitats, la utilitat que ha de tenir el document, el tipus de projecte, el contingut del document. A continuació es presenta un guió ampli amb detall, però no sempre caldrà arribar a aquest nivell de concreció; cal adaptar-lo a cada voluntat i necessitat.

## **GUIÓ DEL PROJECTE**

### 0. Nom del projecte

### 1. Dades identificatives

#### 1.1. Dades identificatives de l'entitat

- Nom, NIF, número de registre
- Adreça, codi postal
- Telèfon, fax, adreça electrònica
- Personalitat jurídica
- Sector d'intervenció
- Àmbit territorial d'actuació
- Altres projectes realitzats i resultats obtinguts

#### 1.2. Dades identificatives del responsable de l'entitat

- Nom i cognoms, NIF
- Adreça, codi postal i municipi
- Telèfon, fax, adreça electrònica
- Càrrec o funció dins l'entitat

#### 1.2. Dades identificatives de la persona o persones responsables del projecte

- Nom i cognoms, NIF
- Adreça, codi postal i municipi
- Telèfon, fax, adreça electrònica
- Càrrec o funció dins l'entitat

### 2. Dades del projecte

#### 2.1. Sector d'actuació

#### 2.2. Descripció general

#### 2.3. Anàlisi i justificació

#### 2.4. Àmbit d'actuació

- Àmbit territorial
- Àmbit de referència

#### 2.5. Destinataris

- Directes i indirectes
- Nombre
- Perfil

#### 2.6. Ubicació i cobertura

- Lloc on es desenvolupa
- Territori i persones que afecta

### 3. Objectius

#### 3.1. Objectius generals

#### 3.2. Objectius específics

# SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR

COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

## 4. Realització del projecte

### 4.1. Metodologia

- Estructura organitzativa
- Sistema de gestió

### 4.2. Recursos

- Materials
- Tècnics
- Econòmics / Preparació del pressupost
- Humans

### 4.3. Activitats

### 4.4. Durada i temporalització

- Cronograma

### 4.5. Difusió

- Destinataris
- Canals
- Campanya de publicitat

## 5. Avaluació

### 5.1. Resultats de les actuacions

### 5.2. Impacte produït

### 5.3. Efectes no esperats

## 6. Annexos i altres aportacions

Per començar el projecte, cal detallar tot allò que convé saber i fer saber.

## **Pensar en la presentació**

### **0. Nom del projecte**

El primer contacte amb el projecte és el seu nom, és per això que cal ser creatius i ambiciosos a buscar-lo. S'ha d'entendre fàcilment i ha de poder ser representatiu de l'entitat.

Es pot buscar un eslògan, o anomenar-lo amb una frase que expliciti una voluntat determinada.

Si és una consigna o frase, el missatge ha de ser positiu i clar, capaç d'engrescar qui l'escolti, no és convenient caure en noms que produeixin sensacions negatives, ni es confonguin amb nous problemes.

Si forma part d'un pla o programa més ampli, s'hi haurà de fer referència.

És important que el nom del projecte reculli i sintetitzi la voluntat a l'hora d'actuar.

## **Informació de l'entitat**

### **1. Dades identificatives**

#### **1.1. Dades identificatives de l'entitat**

- Nom, NIF, número de registre
- Adreça, codi postal
- Telèfon, fax, adreça electrònica
- Personalitat jurídica
- Sector d'intervenció
- Àmbit territorial d'actuació
- Altres projectes realitzats i resultats obtinguts

Aquestes dades són necessàries si el projecte ha de ser presentat a fora de l'organització. Si no és així, es pot obviar tot allò que fa referència a les dades identificatives de l'entitat.

#### **1.2. Dades identificatives del responsable de l'entitat**

- Nom i cognoms, NIF
- Adreça, codi postal i municipi
- Telèfon, fax, adreça electrònica
- Càrrec o funció dins l'entitat

#### **1.2. Dades identificatives de la persona o persones responsables del projecte**

- Nom i cognoms, NIF
- Adreça, codi postal i municipi
- Telèfon, fax, adreça electrònica
- Càrrec o funció dins l'entitat

Seguint en la línia de fer una bona presentació de l'entitat, també es farà referència al responsable de l'entitat, o de l'equip que porta la gestió en el moment de fer el projecte. No caldrà incorporar aquesta informació en cas de ser un projecte d'ús intern. Les úniques dades que interessin en aquesta fase seran les del responsable del projecte, és a dir, la persona que farà el seguiment de les actuacions necessàries per al seu desenvolupament i concreció.

## **Informació preliminar del projecte**

### **2. Dades del projecte**

#### **2.1. Sector d'actuació**

#### **2.2. Descripció general**

#### **2.3. Anàlisi i justificació**

En aquest punt i de manera detallada segons els paràgrafs exposats, cal descriure allò que es vol fer, des del punt de vista de la necessitat i la seva justificació, és a dir: sobre quina situació es vol intervenir, en quin territori, sota quines circumstàncies, per quina raó es vol fer l'actuació, etc.

## SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

Per exemple, imaginem un projecte de cooperació per al desenvolupament amb la intenció de millorar l'escolarització entre els nens de 6 a 12 anys. S'hauria de parlar del territori en el qual es vol intervenir, de les seves condicions econòmiques, de la renda per càpita, de l'accés a l'escola, caldria detallar les condicions per les quals els nens no poden anar a l'escola i com intervenir per modificar-les, millorant-les, adequant les necessitats a la realitat existent.

La justificació seria: millorant la formació entre la població més desafavorida, s'ofereix la possibilitat d'accedir a més coneixements que permetin un desenvolupament de les condicions de vida millor.

Aquests apartats, normalment, s'omplen de manera ràpida, però fer-ho així representa perdre un espai molt valuós per després poder fer un bon pla de comunicació que ajudi a explicar externament la importància del projecte.

Desenvolupant aquest contingut del projecte, es pot fer l'anàlisi que justifiqui la intervenció que es pretén i cercar ajuts, col·laboracions i aportacions externes.

És molt important que l'anàlisi de la realitat que justifica la intervenció sigui detallada al màxim possible des d'una doble perspectiva:

- **Sincrònica**, com a fotografia del moment. Com està la situació en el moment. Quins són els elements, els trets que caracteritzen el present.
- **Diacrònica o històrica**, explicant com s'ha arribat a la situació concreta, quina ha estat l'evolució dels factors que han conformat el present. Aquests factors ens permetran, després, detectar si cal intervenir-hi per aprofitar les potencialitats i evitar les dificultats.

I cal atrevir-se a fer un pas més i tractar d'indicar què podrà passar si no s'hi intervé, *fer un pronòstic*. És difícil fer prediccions, sobretot del futur, però cal dibuixar i visualitzar l'escenari que pot aparèixer si no es fa una actuació determinada.

No cal ser excessivament pessimistes, és necessari que les previsions siguin racionalment lògiques.

Aquests punts donen informació de la realitat en què es vol intervenir i, si es tracta de cercar recursos externs, demostrar que es coneix aquesta realitat en tots els seus aspectes i que es pot actuar d'acord a les necessitats existents i de la manera més adequada segons els propòsits i objectius marcats.

### El projecte en si: què es farà?

#### 2.4. Àmbit d'actuació

- **Àmbit territorial**. Suposa la descripció de l'espai –equipament, zona, barri, vila, ciutat, etc.– on s'ha de realitzar el projecte. Una descripció detallada facilitarà l'anàlisi d'allò que convé fer, la ubicació i adequació dels participants i de l'acció.

Per exemple: s'intervindrà en el barri de ....., sobretot al parc de ....., afectant també la zona limítrof.

- **Àmbit de referència.** Fa esment a les dades necessàries per comprendre l'ajust de l'acció a desenvolupar. Cal comentar en quina situació es troba el territori o la població a qui s'adreça l'acció.

Per exemple: es treballarà amb la població juvenil amb situació de predelinquència, és a dir, amb aquells joves que es troben al parc i, sense més activitat a realitzar, es reïeren en actituds vandàliques amb el mobiliari urbà i les plantes, ocasionant ensurts als passejants.

En aquest cas la justificació hauria estat l'increment de la població jove desocupada en l'esmentat territori i la descripció hauria consistit a detallar com es troba el barri en el qual ubiquem l'actuació: mobiliari urbà deteriorat, sense possibilitats de realitzar el manteniment, població atemorida, etc.

També es recollirà en aquest apartat accions o projectes anteriors sobre el mateix aspecte i resultats obtinguts, anàlisis de les raons, si aquestes es coneixen, o aproximacions; totes i cadascuna de les experiències, tant les pròpies com les realitzades per altres, i els resultats obtinguts.

Si s'escau, es pot fer una breu referència a la història per situar els fets actuals i la proposta que es presenta.

## 2.5. Destinataris

- Directes i indirectes
- Nombre
- Perfil

Són els receptors de totes les accions del projecte.

Els *destinataris* són les persones físiques o jurídiques a les quals es dirigeix l'activitat. Cal detallar el nombre concret si es pot indicar, edats, gènere, característiques i tot allò que sigui possible amb la màxima precisió.

Com a destinataris en l'exemple anterior podem incorporar tota la població del barri, sobretot la població jove.

Poden ser grups, col·lectius, població en general d'un territori determinat, o persones jurídiques com entitats o altres.

## 2.6. Ubicació i cobertura

- **Lloc on es desenvolupa.** Cal detallar l'emplaçament o l'àrea, territori, barri, zona, etc. on es realitzarà el projecte
- **Territori i persones a les quals afecta.** Receptors, en el sentit ampli, del projecte. Cal definir per a la zona d'influència, conseqüències posteriors, extensió dels límits del territori, etc.

# SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR

COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

En el cas de l'exemple podem dir que els receptors són tota la població del barri, inclosa la de tota la ciutat, que disposarà d'un parc en millors condicions, amb un mobiliari en condicions d'ús i sense ensurts desagradables.

### 3. Objectius

#### 3.1. Objectius generals

#### 3.2. Objectius específics

Els objectius representen allò que es vol aconseguir directament amb el projecte, la finalitat específica i concreta. Han de poder ser avaluable, és a dir, se n'ha de poder mesurar, quantificar i valorar el grau de consecució.

**Dit d'una altra manera, un objectiu és un desenllaç desitjat, allò pel qual val la pena moure's, la fita d'un projecte...**

Són l'element fonamental del projecte, la seva raó d'ésser, allò que el fa necessari. Pels objectius es justifica l'acció, o les accions que es realitzaran en el projecte.

Els objectius recullen i reflecteixen les conseqüències que es pretenen amb l'actuació del projecte, és per això que sempre la seva redacció s'encapçalarà amb un verb, en forma d'infinitiu, indicant acció o direcció.

Vegem alguns verbs emprats per definir objectius, tot i que cal forçar la imaginació per no ser excessivament repetitius: fer, ensenyar, sensibilitzar, aprendre, difondre, dinamitzar, ajudar, distreure, distribuir, millorar, promoure, afavorir, desenvolupar...

Els **objectius generals** són aquells que recullen el propòsit bàsic del projecte: l'efecte central d'allò que s'espera aconseguir amb l'actuació proposada. Conformen el marc de referència del projecte, es redacten amb una formulació més abstracta i per això poden admetre diverses interpretacions.

Alguns exemples d'objectius generals podrien ser:

- Incrementar la participació social dels joves en el territori.
- Millorar la qualitat de vida de les persones grans de l'associació.
- Afavorir el coneixement de les activitats culturals tradicionals de la ciutat.

Els objectius generals responen, normalment, a raons de caràcter filosòfic, psicològic, social o polític expressades en forma de voluntats o tendències.

Aquests objectius generals s'expressaran necessàriament, de manera més concreta, en els objectius específics.

Els **objectius específics** són aquells que recullen allò que s'ha d'aconseguir de manera concreta i específica. Es deriven dels objectius generals i en constitueixen conseqüències observables, qualificables i quantificables.



Els objectius, ja siguin els generals o els específics, han de plantejar sempre una fita assumible i realitzable que permeti mesurar el seu grau de consecució.

Dins dels exemples anteriors, els objectius específics representarien com portar a terme allò expressat:

**Incrementar la participació social del joves en el territori.**

- Incorporar una vocalia de joves amb representació, veu i vot proporcional a la població juvenil del territori.
- Fomentar, entre els joves, el coneixement de les associacions existents al territori.
- Facilitar l'associacionisme juvenil.

**Millorar la qualitat de vida de les persones grans de l'associació.**

- Organitzar activitats esportives per a les persones grans.
- Fomentar les visites i consultes als especialistes del nostre centre sanitari.
- Incrementar els ajuts per als tractaments sanitaris.

**Afavorir el coneixement de les activitats culturals tradicionals de la ciutat.**

- Organitzar passeigs i visites als carrers i monuments emblemàtics.
- Realitzar xerrades i conferències sobre les activitats culturals tradicionals.
- Incloure actuacions culturals tradicionals a les festes populars.

Aquestes fites permeten avaluar l'eficàcia de l'activitat i de l'organització.

Un altre concepte a tenir en compte és l'eficiència, que mesura la quantitat de recursos que s'han emprat per aconseguir la finalitat. No és el mateix fer una determinada activitat amb 10 persones que organitzar-la amb 100.

L'eficiència mesura la rendibilitat i la productivitat dels recursos humans i econòmics que es dediquen a la consecució de l'activitat. Es pot ser molt eficaç perquè s'ha aconseguit la finalitat prevista, però poc eficient perquè els recursos utilitzats podien haver estat més productius.

La formulació ha de fer-se de manera clara. Els objectius han de representar la síntesi del nostre propòsit de treball.

Uns objectius massa ambiciosos, irrealitzables, complicats o confusos, en dificultaran la seva realització, i poden produir una avaluació negativa amb el consegüent sentiment de frustració.

En el redactat del projecte els objectius s'han de trobar de manera destacada i fàcilment identificats, la qual cosa ens permetrà, després, avaluar l'eficàcia i l'eficiència de l'organització i dels recursos disposats per aconseguir-los.

## **Com es farà?**

### **4. Realització del projecte**

#### **4.1. Metodologia**

La metodologia expressa la forma com es durà a terme el projecte. Com es realitzarà el treball.

## SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR

COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

Si es formalitza el mètode segons alguna fórmula coneguda o estandarditzada, caldrà explicar-la. Si el que es fa és adaptar-ne alguna a les possibilitats i circumstàncies concretes, s'haurà de descriure com es farà. La metodologia estarà en conseqüència amb el tipus de projecte o activitat que es realitzi.

Per exemple, si es planteja l'aprenentatge de qualsevol tècnica o activitat, pot ser:

- **expositiva**, si s'explica;
- **pràctica**, si es facilita com fer-ho, o
- **mixta**, si s'hi inclouen totes dues fórmules.

Si l'activitat convoca la participació, és **participativa**, i si s'hi incorpora imatge i/o so, pot ser també **audiovisual**.

- **Estructura organitzativa**
- **Sistema de gestió**

38

Part de la metodologia serà el sistema de gestió que s'utilitzi i aquest es concretarà en l'estructura organitzativa.

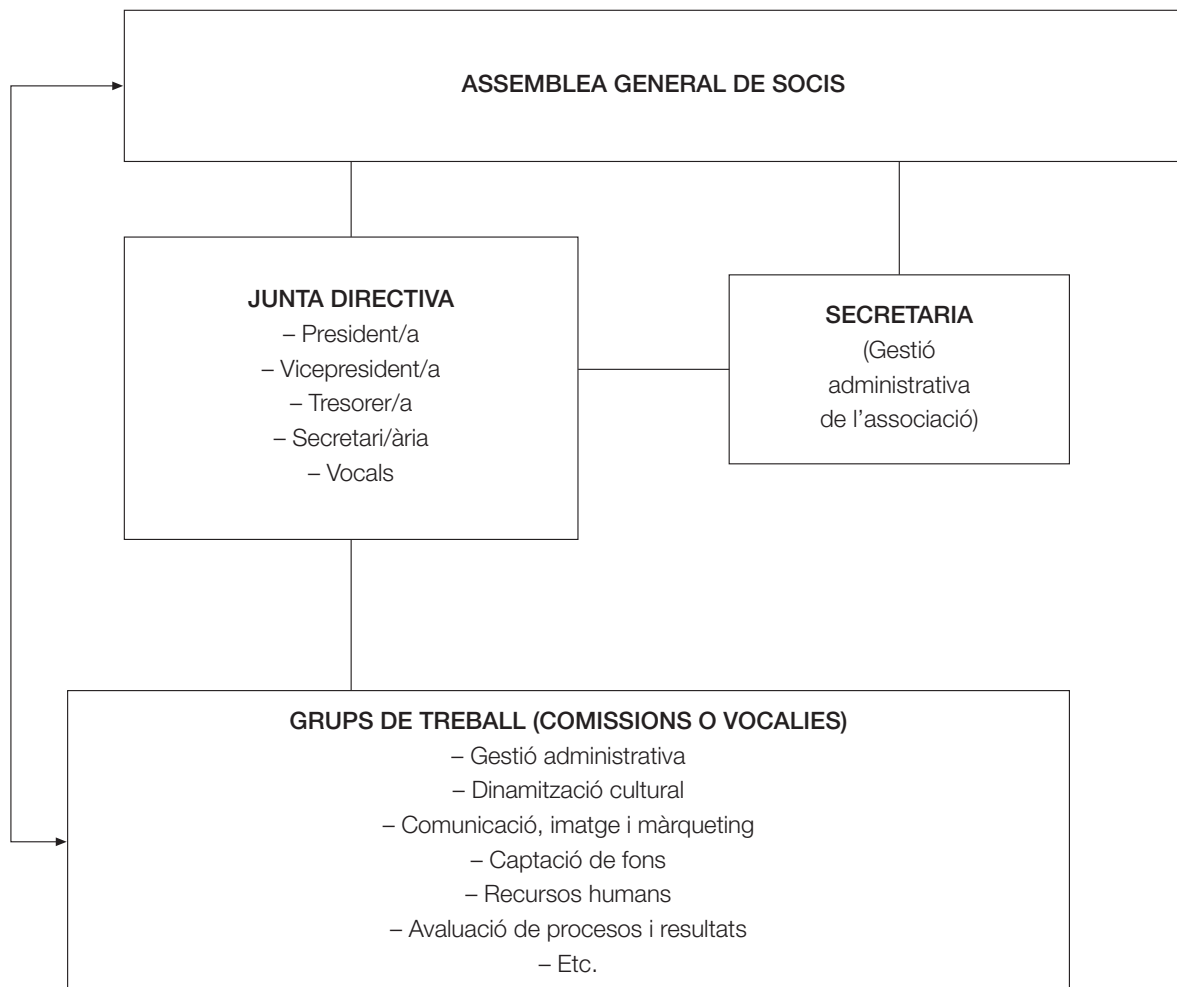
A l'apartat d'**estructura organitzativa** es disposarà com s'organitzarà el treball, en relació amb les persones i els càrrecs que desenvoluparan:

- **Grups de treball.** Suposa la creació de petits comitès que es responsabilitzaran d'alguna tasca, recerca, elaboració, etc. La feina serà dividida i distribuïda així. Per exemple, grups de treball per captar socis, per programar activitats, per organitzar l'administració, etc.
- **Tasques a realitzar.** Suposa incorporar l'anàlisi de les tasques, delimitant cadascuna d'elles, amb la descripció del *què*, del *com* i del *quan* s'haurà de realitzar. Per exemple, portar la caixa, fer-se càrrec de la secretaria els dimarts a la tarda, inscriure nous socis, posar cadires, etc.
- **Responsabilitats.** Caldrà fer l'anàlisi, descripció i delimitació de les tasques necessàries, com també la seva distribució entre els participants candidats. Per exemple, atenció dels nous socis, tresoreria, obrir les sales, atendre l'exposició, cobrar les quotes, etc.
- **Funcions.** A l'igual que les responsabilitats s'hauran de definir les funcions, amb la descripció detallada per poder distribuir-les. Per exemple, cambrer a la festa de cloenda, informador en la sortida de gent gran, atenció a les informacions, venda de butlletins, etc.
- **Direcció.** Amb l'acord del que representa i de qui l'assumeix.
- **Delegacions** complementàries i acords a la direcció, distribuïdes entre els col·laboradors o voluntaris.

Si es dibuixa un organigrama, per funcions i dependències, es podrà veure a primer cop d'ull l'organització que es planteja i resultarà molt més senzill distribuir competències i responsabilitats, anotant els noms de les persones que es faran càrrec de les funcions descrites.

Amb la realització de l'organigrama podem analitzar, més fàcilment, els fluxos d'informació i/o feina i si l'estructura organitzativa de treball es troba compensada o equilibrada segons les necessitats expressades.

Exemple d'organigrama



# SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR

COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

## Amb què es farà

### 4.2. Recursos

- Materials
- Tècnics
- Econòmics / Preparació del pressupost
- Humans

Són tots els elements que han de permetre realitzar el projecte. N'hi ha de diferents tipus i importància.

- **Recursos materials.** Es tracta de tot allò que caldrà fer servir i que caldrà aportar com a dotació. Poden ser elements fungibles, que es consumeixen amb la seva utilització (paper, cordill, retoladors, plats o gots de plàstic...), o que s'utilitzen, però que es conserven i que s'adquireixen a través de lloguer, préstec, compra, etc. (eines, mobiliari, equips, etc.).
- **Recursos tècnics.** Són els recursos necessaris per portar a terme les activitats en el seu aspecte funcional i que requereixin de determinada tecnologia, per exemple: equip de so i tots els seus components incloent-hi les persones especialitzades a instal·lar-los i fer-los funcionar, equip de vídeo, de megafonia, transport o qualsevol suport o assessorament del qual no es disposi i calgui incorporar.
- **Recursos econòmics.** És tot allò que representa ingressos per fer front a les despeses que suposarà la realització del projecte. Cal fer un programa de gestió de pressupost, específic, que prevegi de quins ingressos es disposa i totes les despeses que es poden produir.
- **Recursos humans.** Per a la realització del projecte cal tenir present quantes persones caldrà mobilitzar, en quins moments i com s'organitzaran. És necessari elaborar un quadre detallat de recursos humans indicant *qui farà què* i com es realitzaran cadascuna de les tasques previstes. Aquí cal tenir en compte la importància del voluntariat en l'activitat associativa. Caldria poder calcular econòmicament el cost que té l'activitat voluntària per tal de demostrar la importància social del projecte.

## Exemple de pressupost

<b>PRESSUPOST</b>		
<b>Despeses</b>	<b>Previst</b>	<b>Real</b>
Personal		
Serveis contractats		
Lloguers		
Manteniment		
Material		
Neteges		
Material inventariable		
Cost difusió		
Assegurances		
Despeses financeres		
Altres		
<b>TOTAL</b>		
<b>Ingressos</b>		
Quotes socis		
Venda de productes		
Serveis		
Subvencions		
Esponsors		
Recursos propis de l'entitat		
Altres		
<b>TOTAL</b>		

## SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

### 4.3. Activitats

Cal indicar les activitats que es realitzaran des del projecte, detallant-ne la denominació i explicant a quin objectiu específic corresponen. Així, continuant amb els exemples anteriors, respecte dels objectius específics ja assenyalats:

*Organitzar passeigs i visites als carrers i monuments emblemàtics.*

Aquí s'inclouria cadascuna de les activitats que es realitzen: sortides detallades, visites a realitzar, monuments a conèixer en concret.

*Realitzar xerrades i conferències sobre les activitats culturals tradicionals.*

En aquest cas, idènticament, cal detallar les xerrades i conferències que es tenen previst realitzar.

*Incloure actuacions culturals tradicionals a les festes populars.*

Es detallarà cada actuació que es tingui previst incloure en el projecte.

Les activitats es poden recollir amb l'estructura de petits projectes incorporant, també, una breu descripció, el nombre i tipus de participants, la previsió de calendari, el cost, etc.

### 4.4. Durada i temporalització

#### – Cronograma

Es farà un calendari detallat de tot allò que s'incorpora dins de la realització del projecte. S'ha d'incloure, també, la realització del disseny del projecte mateix i el procés d'avaluació posterior.

### 4.5. Difusió

- Destinataris
- Canals
- Campanya de publicitat

La difusió permet que allò que fa l'entitat sigui conegut per altra gent. Tenint el compte que l'associació té voluntat i interès social, si no es comunica bé, es renuncia, sense saber-ho, a una major presència i, per tant, a una major i millor intervenció, en el propi entorn.

De poc ha de servir tot el que es fa si no arriba a aquelles persones a les quals podria interessar, si no arriba al públic potencial, als potencials col·laboradors, voluntaris i socis.

És per tot això que no es pot passar per alt la importància que té fer una bona campanya de difusió del projecte.

Per fer una bona difusió cal tenir en compte a qui la dirigim:

- **Destinatariis.** Segons les persones a les quals s'adreça l'acció s'utilitzarà un tipus de llenguatge, un mitjà de difusió, uns canals determinats, etc. El nombre de persones a qui es destina la difusió determinarà l'amplitud de la campanya i les vies de comunicació.
- **Canals.** Hauran d'estar en consonància i hauran de ser adequats al tipus de projecte i als destinataris del projecte. Poden ser escrits: fullets o tríptics, revistes, cartells...; auditiu: falques de ràdio, megafonia...; audiovisuals: televisió, vídeos...; digitals: pàgina web, correu electrònic...
- **Campanya de publicitat.** Per obtenir bons resultats, pel que fa a la difusió, cal invertir temps i esforços. La campanya de difusió o publicitat d'un projecte es converteix en un projecte en si mateix, en el qual cal preveure els seus objectius, quanta gent caldrà, quins recursos tècnics, humans i econòmics faran falta i, sobretot, i molt important, amb quins terminis s'actua per assolir els objectius de difusió òptima per al projecte.

## 5. Avaluació

### 5.1. Resultats de les actuacions

### 5.2. Impacte produït

### 5.3. Efectes no esperats

## 6. Annexos i altres aportacions

En aquest apartat hi trobarem tot el que es cregui necessari incloure per il·lustrar i potenciar el contingut del propi projecte.

## ELS RECURSOS HUMANS A LES ASSOCIACIONS

### Segons la seva vinculació amb l'associació

Els recursos humans en una associació i, en conseqüència, en tota intervenció d'aquesta associació, en forma d'activitats, serveis, gestió quotidiana etc. poden ser de diferent índole segons la seva vinculació amb l'organització: **voluntaris propis** (identificats amb l'objecte social de l'associació) i **voluntaris aliens**.

Entre els voluntaris aliens es poden distingir aquells voluntaris puntuals que, sense identificar-se plenament amb l'associació, se senten motivats per un projecte concret de la mateixa associació. Un altre tipus de voluntaris aliens serien aquelles persones que per assolir una fita personal s'incorporen puntualment a la nostra opció: estudiants en pràctiques per a l'obtenció de crèdits... i que es poden anomenar **col·laboradors condicionats**.

Aquests *col·laboradors condicionats* poden ser de molta utilitat per a l'associació i sobretot per a la posada en marxa de projectes concrets, atès que disposen d'una bona base formativa. Cal tenir present, però, que es tracta de persones que realitzen aquesta tasca en la nostra organització com a part de la seva fase d'aprenentatge i que això requereix tres coses bàsiques que cal tenir present:

- Se'ls ha d'encomanar una tasca concreta.
- Han de realitzar la tasca encomanada i no es tracta de persones que han de suplir altres membres de l'estructura de l'associació, ni han de fer qualsevol cosa.
- Una persona responsable de projectes de la nostra associació ha de realitzar la funció de tutoria, conjuntament amb un responsable de la universitat que els facilita.

### Segons la seva retribució amb l'associació

Altres recursos humans presents en l'associació són els constituïts per les persones que realitzen una *tasca professional remunerada*, ja sigui perquè formen part de l'estructura de l'associació (treballadors contractats), o ja sigui perquè exerceixen professions liberals per desenvolupar projectes i/o funcions concretes (col·laboradors autònoms puntuals).

En ambdós casos la seva vinculació amb l'associació està relacionada amb la percepció d'una contraprestació econòmica, encara que puguin tenir altres vincles solidaris amb l'associació o s'identifiquin extraordinàriament amb la seva missió.

A l'hora de plantejar un projecte, cal tenir present quines funcions es reserven als diferents components de l'equip humà, tant pel que fa al tipus de tasques a desenvolupar com per poder determinar el pressupost amb més garanties de concreció posterior.

Convé deixar molt clar quines accions corresponen als voluntaris i quines funcions corresponen als professionals remunerats, per tal d'evitar greuges comparatius i d'entrar en contradicció amb els drets dels voluntaris.



**SENSE PROJECTE  
NO HI HA FUTUR**  
COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

Cal cercar l'equilibri entre l'activitat remunerada i la voluntària. Un excés de protagonisme dels tècnics o professionals remunerats pot portar l'associació a la tecnocràcia, a una organització que depèn més de la capacitat dels seus professionals que de la voluntat i sensibilitat de les persones que la constitueixen.

Una manca de professionals o tècnics especialistes pot portar a cremar l'energia escassa que representa la força voluntària i, també, pot dificultar la realització de projectes que tinguin components tècnics complexos que requereixin intervencions de persones especialitzades.

Sigui quin sigui el pes específic del personal remunerat i el personal voluntari, resulta absolutament necessària la relació entre ambdós tipus d'actors i la coordinació de les seves funcions. El treball en equip esdevé imprescindible, no sols com una aposta ideològica, sinó com un element clau per a l'eficàcia i eficiència del projecte.

## COM FER UN PRESSUPOST?

En la determinació del pressupost d'un projecte cal tenir en compte un seguit d'elements que, de manera directa o indirecta, hi incideixen.

**Un pressupost és la previsió de les despeses necessàries per desenvolupar el projecte i dels ingressos que es poden obtenir per fer-ho.**

De la mateixa manera que a l'hora de planificar un projecte es dedica temps a garantir que en el moment de la seva aplicació els imprevistos siguin mínims, també en la configuració del pressupost cal dedicar temps a afinar-lo el màxim possible.

En la determinació del pressupost d'un projecte s'ha de considerar un seguit de partides de càlcul de cost ben diferenciades.

En primer lloc, hem de diferenciar els **ingressos interns** dels **ingressos externs**. És a dir, allò del que ja es disposa, tant en recursos humans, com en material, i allò que s'haurà de cercar fora i, per tant, el cost ve determinat pel proveïdor.

### **Caldrà finançament?**

És important tenir en compte la previsió financera. És a dir, si no es disposa de diners suficients per cobrir les despeses i aquestes s'han d'afrontar, en la seva totalitat o en part d'ella, amb recursos que arribaran més endavant (una subvenció, per exemple), hem de tenir present que el fet d'utilitzar línies de crèdit comportarà unes despeses complementàries al cost inicial del projecte.

### **Preveure els imprevistos**

Cal no oblidar des del moment de la planificació del projecte, tot i que no s'acostuma a considerar, el que en podríem dir: **activitats finals complementàries**. Segons el producte o productes finals previstos a partir de tirar endavant el projecte, poden aparèixer un seguit d'activitats que, si no estaven previstes amb anterioritat, poden condicionar econòmicament i també en termes de dedicació.

Per posar un exemple, es pot donar el cas que el projecte consisteixi en la realització d'un estudi sobre qualsevol tema en el qual estigui especialitzada l'associació o que s'ajusti al seu àmbit d'intervenció. En aquest cas, el producte final previst és la disponibilitat de l'estudi (informe final). Es pot donar el cas, però, que la institució que ens hagi encarregat l'estudi vulgui fer-ne una petita edició, o un informe per a la premsa, o unes presentacions públiques, etc. Totes aquestes accions comporten dedicació que s'haurà de tenir present.

## SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

### El seguiment de l'execució del pressupost

Ja s'ha esmentat anteriorment que durant tot el procés d'un projecte cal tenir present la seva avaluació, ara bé, també cal controlar les despeses i els ingressos per no desviar-se del que estava previst. I si hi ha desviació del previst, s'ha de saber al més aviat possible.

Així, i per resumir, a cada projecte cal tenir clar:

- El **producte final** que s'obtindrà.
- Les **activitats finals complementàries** que el projecte pot comportar.
- El **control de temps** (data d'inici i de finalització previstes i reals, i control de temps durant la seva execució). Aquest control esdevé fonamental, tant per complir amb els terminis establerts com per determinar el cost real de les dedicacions personals. Així, un indicador seria el nombre d'hores de dedicació previstes i el nombre d'hores de dedicació reals, això, sobretot, per al personal que conforma l'estructura de l'associació.<sup>5</sup>
- Les diferents **activitats i subactivitats** que cada fase del projecte comporta.
- Les **persones que portaran a terme cada activitat i/o subactivitat**. En aquest sentit cal tenir present el cost que suposa la dedicació professional al projecte (els voluntaris i col·laboradors condicionats no suposen despesa directa –al marge de les assegurances–, però els col·laboradors externs i el personal remunerat, sí).
- Els **costos externs**, ja sigui en professionals o en materials necessaris per a l'aplicació del projecte: professionals, material fungible, dietes, desplaçaments, etc.
- És important que al final del projecte es pugui disposar d'un **informe d'avaluació** en el qual s'indiquin tots els desviaments que hi ha hagut durant el procés, per tal que en properes actuacions de l'associació es puguin tenir en compte.

<sup>5</sup> Una proposta del càlcul del cost/hora del personal propi podria ser la suma de totes les despeses directes i indirectes que ha d'afrontar l'associació per tirar endavant, i determinar a partir d'aquí el cost/hora en funció de les hores que cada persona dedica a l'associació. D'aquí ve la importància de saber quantes hores es dedicaran a cada projecte i tractar, per tant, de no desviar-se.

## AVALUACIÓ

**L'avaluació és l'anàlisi dels resultats obtinguts amb l'execució del projecte i la seva relació amb allò previst inicialment.**

Per poder fer aquesta anàlisi cal determinar prèviament (juntament amb el projecte) quins indicadors es faran servir per mesurar el grau de consecució dels objectius. Aquests indicadors o fites són una mena de *baròmetre* per saber si hi ha desviació dels plantejaments que s'havien marcat.

L'avaluació no és una fase més del projecte sinó que n'esdevé una constant. Cal establir els indicadors abans d'iniciar el projecte i forma part, per tant, de la seva fase de planificació.

En la vida de les associacions convé, però, distingir dos grans moments de l'avaluació:

- L'avaluació de l'entitat, que ha de ser permanent.
- L'avaluació de cada projecte que l'entitat desenvolupa.

### Avaluació de l'associació

Les diferències entre una associació i una organització lucrativa, com una empresa, són diverses. I, des de sempre, s'han assenyalat com a més importants les següents:

- Incorporació en l'associació del treball voluntari.
- Absència d'ànim de lucre en l'associació.
- La gestió de voluntats en l'associació, la gestió de l'economia en l'empresa.

D'un temps ençà, però, alguns d'aquests conceptes diferencials no estan tan clars, o com a mínim, s'han de matisar.

D'una banda, les associacions de serveis, cada vegada més presents en el sector associatiu, incorporen més treball remunerat i serveis professionals i menys treball voluntari.

En aquest sentit, cal constatar que la Llei catalana d'associacions no permet a les persones que ocupen els càrrecs de Junta Directiva que puguin percebre remuneració de cap mena llevat de les despeses que l'exercici del càrrec comporta.

Ara bé, en aquestes associacions es pot donar molt bé el cas que el nombre de persones remunerades superin el nombre de persones voluntàries.

## SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

L'absència d'ànim de lucre en l'associació és encara el gran element diferenciador entre els dos tipus d'organitzacions.

Pel que fa a la gestió de voluntats en l'associació i a la gestió dels diners en l'empresa, es tracta possiblement del concepte més relativitzable dels esmentats. Així, ja no és cert que l'empresa només gestioni diners, sinó que cada vegada més incorpora elements per involucrar els treballadors amb l'organització més enllà de la remuneració econòmica. I d'altra banda, en l'associació cada vegada és més important la consecució i el control de l'economia per desenvolupar els projectes que s'han de realitzar per avançar vers l'objectiu plantejat com a objecte social.

Hi ha, però, un quart factor que cal tenir present i que, si bé està present també en una part de l'empresa, no és generalitzable i en canvi sí que és majoritari en l'associació: es tracta dels valors des del punt de vista ètic i moral dels quals ja s'ha parlat a l'apartat primer i que en aquest apartat cal insistir per incorporar-los a l'anàlisi d'avaluació. S'ha de tenir present quins valors es volen impulsar i promoure per tal de veure si amb l'activitat que es desenvolupa s'està complint o no amb els principis de l'entitat.

Per a l'establiment d'indicadors cal plantejar un debat seriós que comporti el compromís dels membres de l'associació perquè s'acompleixin i perquè es vetlli per al seu manteniment.

A continuació, fem una primera proposta de valors que, sense voluntat de ser exhaustiva, pot incitar a la reflexió que cada associació hauria de fer:

- adequació de les activitats a l'objecte social de l'associació,
- garantia de funcionament democràtic,
- treball en equip,
- solidaritat,
- respecte a les minories existents en l'associació,
- compromís que cap grup podrà dominar l'associació, en el supòsit de vot ponderat,
- respecte al medi ambient,
- sostenibilitat i
- altres.

Cadascun d'aquests valors i d'altres que es puguin incloure faran millorar la imatge de l'associació a la societat i incidirà en la millora de la vida associativa en general.

És, per tant, important tenir clars quins són els valors propis de l'entitat i que aquests es manifestin cada vegada que una persona vol formar part del projecte. Per tant, tots els associats han de compartir els valors de l'associació.

## Pautes bàsiques per a l'avaluació d'un projecte

En tota avaluació hi ha tres moments imprescindibles:

- **Abans.** L'avaluació abans d'iniciar el projecte, també coneguda com *ex-ante*, consisteix en l'avaluació del context. Es pot definir com la detecció de necessitats que ajuda a definir el disseny del projecte. Es tracta de saber si es disposa dels elements necessaris per diagnosticar la situació.
- **Durant.** L'avaluació durant, també coneguda com *on going*, consisteix en l'anàlisi que durant tot el procés d'aplicació del projecte cal fer. Així en aquest procés s'ha d'avaluar:
  - **La cobertura.** Respondria a la pregunta: el projecte dissenyat és el més adequat per resoldre els problemes detectats en la diagnosi?
  - **Els recursos utilitzats.** Amb aquesta funció es determina si els recursos utilitzats són els adients i necessaris per assolir els objectius plantejats.
  - **L'organització de què s'ha dotat el projecte.** Es tracta de determinar si l'organització està servint per a l'aplicació del projecte.
  - **Els efectes no esperats.** Una intervenció social pot tenir connotacions més enllà de l'objectiu esperat. En aquest sentit, pot ser que la intervenció generi noves necessitats d'actuació o bé que indiqui que cal adequar els instruments que s'utilitzen d'una altra manera de la que s'està fent. Hi poden haver dos tipus d'efectes no esperats: positius o negatius per al projecte i per a l'organització, i ens indicaran cap on cal adreçar els esforços.
- **Després.** L'avaluació de després, un cop acabat el projecte, anomenada també *ex-post factum*. Consisteix a no considerar que la tasca ja s'ha acabat, sinó que cal veure què ha passat amb la intervenció. Així, en aquest moment del procés s'haurà d'avaluar:
  - **Els resultats de les actuacions.** Indicarà si les diferents activitats que s'han programat per dur a terme el projecte han respost a les funcions per a les quals s'havia dissenyat.
  - **L'impacte que ha produït en l'àmbit d'intervenció.** Tota intervenció social pot tenir un impacte en la comunitat igual o diferent al plantejat.
  - **L'estructura utilitzada i el paper de la resta d'implicats.** L'equip humà propi i l'extern també han d'estar sotmesos a l'avaluació per determinar si les seves actuacions han estat correctes o bé cal plantejar elements correctors per a una altra intervenció.
  - **Els efectes no esperats.** Es poden donar durant la fase d'aplicació o al final de l'execució del projecte.
  - **L'efecte Mateo.** És un element a tenir en compte en qualsevol intervenció social o en qualsevol projecte i que es detecta a partir de les diferents fases de l'avaluació, sobretot de l'avaluació de la cobertura. Es coneix amb aquesta denominació aquella disfunció que fa que una intervenció resulti beneficiosa per a un sector de població diferent al previst en el projecte. És a dir, es planteja un projecte per afavorir un grup poblacional i n'acaba resultant beneficiat un altre.

## **RECORDATORI DE COM FER UN PROJECTE**

**Què es vol fer?** Nom i breu descripció de l'activitat, projecte, programa, acció, reunió, acte...

**Per què?** Com justificar la necessitat d'allò que es diu que es vol fer. En quin context físic, urbanístic, geogràfic, social, polític, religiós, d'edat, cultural, econòmic... es farà. Quines organitzacions semblants hi ha al mateix àmbit d'actuació, què fan els poders públics en aquest àmbit, quina és la possible recepció per part dels destinataris de l'acció.

**Què pretenem aconseguir?** A on es vol anar amb l'acció.

**A qui es dirigeix el projecte?** Concretar els destinataris: generalitat de la població, franges d'edat, homes o dones, àmbits culturals, econòmics o socials.

**Quan es farà?** Espai o espais oberts o tancats. Definir el tipus d'espais, les seves característiques, la seva idoneïtat.

**Com es farà?** Mitjans tècnics, recursos humans. Voluntaris, professionals.

**Quant costarà?** Descripció de les despeses per partides agrupades, per exemple: tècnics, professionals, difusió, financeres, materials...

**D'on treure els diners?** Subvencions públiques i privades, recursos propis, venda d'entrades o serveis, i d'altres activitats econòmiques.

**Com donar-ho a conèixer?** Mitjans de difusió, cartells, fullets, premsa, ràdio, TV...

**Indicadors d'avaluació.** Quanta gent s'espera? Què es vol fer arribar a la gent? D'altres indicadors qualitatius.

## NÚMEROS PUBLICATS

1. Fòrum Europa 2001.  
L'espai públic intermedi a l'era de la informació
2. Taller acció local i tercer sector
3. Experiències de participació ciutadana.  
Elaboració participativa  
del Pla d'actuació municipal de Manresa
4. Experiències de participació ciutadana.  
Descentralització i transversalitat  
de la política ciutadana a Badalona
5. Eines per a la participació ciutadana.  
Les organitzacions no lucratives  
han de pagar impostos
6. Eines per a la participació ciutadana.  
Bases, mètodes i tècniques
7. Experiències de participació ciutadana.  
Revisió del Pla general de Vilafranca del Penedès.  
Idees per a la Vilafranca que viurem
8. Eines per a la participació ciutadana.  
Sense projecte no hi ha futur.  
Com fer el projecte d'una associació



EINES PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA

# SENSE PROJECTE NO HI HA FUTUR

COM FER EL PROJECTE D'UNA ASSOCIACIÓ

# 8

[www.diba.es](http://www.diba.es)

Flor de Maig és un centre de formació, recerca i difusió sobre noves polítiques locals, participació ciutadana i la societat del coneixement.