



# Fem projectes!

GUIA DE DISSENY I GESTIÓ  
DE PROJECTES ASSOCIATIU





# Fem projectes!



GUIA DE DISSENY I GESTIÓ  
DE PROJECTES ASSOCIATIUS

**Centre de Recursos per a les Associacions Juvenils de Barcelona (CRAJ)**

**Espai Jove de la Fontana**

**Gran de Gràcia 190 – 192 1r pis**

**08012 Barcelona**

**E-mail: [craj@crajbcn.cat](mailto:craj@crajbcn.cat)**

**Web: [www.crajbcn.cat](http://www.crajbcn.cat)**

**Edició:**

Consell de la Joventut de Barcelona

Ajuntament de Barcelona. Departament de Joventut

**Redacció:**

Marina Rahola Oliver i Júlia Mas Maresma

**Disseny i maquetació:**

Argus Disseny, SL



Llicència Creative Commons CC-BY-NC-SA / Centre de Recursos per a les Associacions Juvenils de Barcelona (CRAJ).

Sou lliures de copiar, distribuir i comunicar públicament l'obra amb les següents condicions:

Reconeixement: sempre que utilitzeu aquest llibre heu de citar el Centre de Recursos per a les Associacions Juvenil de Barcelona com el seu autor.

No comercial: no podeu utilitzar aquesta obra per a finalitats comercials.

Compartir igual: si altereu o transformeu aquesta obra o genereu obres derivades, només podeu distribuir l'obra generada amb una llicència idèntica a aquesta.



*Endavant!*



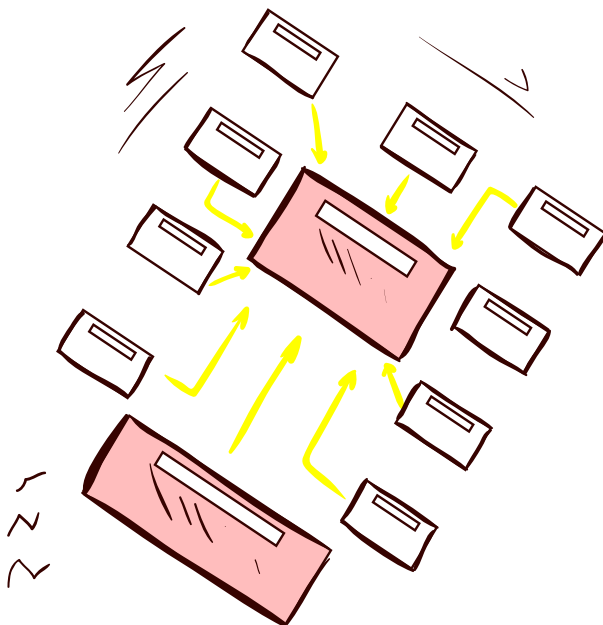
## Com s'estructura aquesta guia de disseny i redacció de projectes?

L'objectiu d'aquesta guia és, en primer lloc, definir els projectes\* com elements clau en el dia a dia de l'associacionisme juvenil, ja que els projectes s'han acabat convertint en la unitat elemental d'intervenció social a través de la qual les associacions duen a terme les seves accions.

En el cos central d'aquesta guia compaginem l'explicació teòrica sobre el disseny i la gestió de projectes amb un exemple de projecte redactat exclusivament per fer-vos la guia més entenedora i mostrar una aplicació pràctica del contingut teòric.

El projecte d'exemple que s'ha seleccionat és de caire comunitari, ja que des del CRAJ s'ha cregut que el seu contingut pot ser fàcilment extensible i adaptable a la realitat dels projectes d'altres entitats\* com poden ser les associacions d'acció sindical, d'acció social, les educatives, culturals i d'intercanvi, les estudiantils i universitàries, les associacions polítiques, les plataformes territorials de joventut i les entitats prestadores de serveis a la joventut.

Així doncs, esperem que els diferents apartats del guió del projecte acompanyats per l'exemple pràctic d'un projecte real us facin amena la lectura i fàcil la posada en pràctica. Al final de la guia incloem un glossari amb els conceptes clau que apareixen al llarg del text i que es tan marcats amb un asterisc (\*).



## Presentació

Per a transformar, planifiquem

El moviment associatiu juvenil a Barcelona és divers i complex, però si tenim una cosa en comú, és que duem a terme la nostra activitat gràcies a la motivació d'esdevenir un canvi i transformar la nostra societat. Treballem amb l'objectiu de crear un impacte en el món que ens envolta i vehiculem els nostres valors i principis mitjançant activitats. Però, què entenem per "activitat"? Com podem assegurar que les nostres activitats estan desenvolupades de la millor forma possible? Quins elements hem de tenir presents si volem ser creadores de canvi en el nostre entorn?

Elaborar un projecte ens permet tenir una planificació de què cal fer en cada moment per poder assegurar la realització dels objectius de l'entitat. També ens serveix per a reduir la probabilitat que apareguin situacions inesperades d'últim moment i, per quan tot i això els imprevists sorgeixin, l'equip estigui preparat per a dur el projecte endavant i fer-hi front.

És important identificar les prioritats i els objectius perquè puguem fer un ús més adequats dels recursos que tenim; temps, diners, participació, etc. Sovint, no fer-ho, comporta que circumstàncies diverses acabin creant confusió que desviïn les nostres accions dels objectius principals i de la raó de ser de l'entitat.

El Consell de la Joventut de Barcelona (CJB), com a entitat que coordina i representa el conjunt d'associacions juvenils de la ciutat, pensem que és prioritari dotar al jovent organitzat d'eines que els permetin assolir les fites que es fixin.

D'aquesta manera, la Guia d'elaboració, redacció i gestió de projectes estem convençuts que serà una eina útil i de profit per a les associacions. Treballar en equip, planificar a llarg termini i materialitzar els objectius prevists no és una tasca simple, però aquesta guia farà que la gestió dels projectes sigui una mica més fàcil. En aquest sentit, el Centre de Recursos per a les Associacions Juvenils (CRAJ), el servei que elabora aquesta guia, té l'equip i els coneixements idonis per tal d'oferir un material entenedor i planer, alhora que detallat i ajustat a les necessitats de les associacions i col·lectius de joves: el CRAJ té l'expertesa i els coneixements per a elaborar aquesta guia.

Més enllà d'aquesta guia el CRAJ també ofereix formacions i assessories específiques perquè les entitats puguin rebre el suport i l'acompanyament necessari per tirar endavant les seves entitats, els seus projectes i activitats.

Finalment, com a Consell de la Joventut de Barcelona (CJB), entitat que cogestiona el CRAJ, establim com un dels nostres valors pilar la interculturalitat. Pretenem treballar i sumar esforços en la lluita antiracista i per la igualtat de drets mobilitzant la ciutadania i, en especial, les associacions juvenils de la ciutat de Barcelona. És per aquest motiu que s'ha apostat per incloure un exemple de projecte interculturalitat a la guia, per fer visible la feina que fan les entitats i per seguir remouvant consciències.

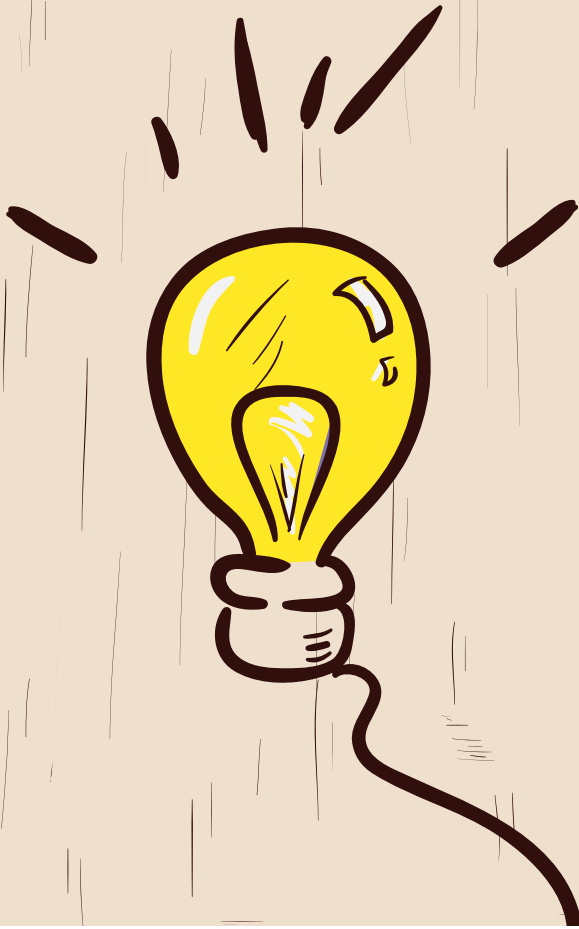


Així doncs, us presentem amb il·lusió aquesta guia elaborada pel Centre de Recursos per a les Associacions Juvenils de Barcelona i esperem que l'aprofiteu molt.

Desitgem que aquest material sigui una eina més per a planificar amb èxit, actuar i, sobretot, transformar.

**Secretariat del CJB**

*Idea*



# Índex

COM S'ESTRUCTURA AQUESTA GUIA DE DISSENY I REDACCIÓ DE PROJECTES? .....	7
1. QUÈ ÉS UN PROJECTE I QUINA ÉS LA SEVA RELACIÓ AMB L'ASSOCIACIONISME .....	12
Per què cal redactar un projecte? .....	13
Els elements transversals al projecte .....	14
2. LA GESTACIÓ DEL PROJECTE .....	18
El cicle del projecte .....	18
La planificació .....	19
El guió del projecte: una proposta completa .....	19
3. IMPLEMENTACIÓ I SEGUIMENT DEL PROJECTE .....	44
Planificació de la implementació .....	44
El seguiment de l'execució .....	45
4. L'AVALUACIÓ .....	49
Per què avaluar el projecte .....	49
Quan avaluar el projecte .....	49
Qui avalua el projecte .....	50
Què avaluar del projecte .....	50
Com avaluar l'impacte del projecte .....	51
La memòria o l'informe del projecte .....	56
Com es redacta una memòria d'actuació del projecte .....	56
Com es redacta una memòria econòmica del projecte .....	56
5. CONCLUSIONS .....	58
6. GLOSSARI BÀSIC .....	59



# 1 Què és un projecte i quina és la seva relació amb l'associacionisme

Les entitats juvenils i els col·lectius de joves són espais on les persones joves donen resposta a les seves inquietuds i interessos de manera col·lectiva, a través d'una participació que contribueix al creixement tant personal com col·lectiu. En aquest espai, i mitjançant el compromís associatiu, la codecisió i la corresponsabilitat de les persones que en formen part, es duen a terme una sèrie d'activitats pensades, dissenyades i implementades per les pròpies persones joves. Així, participar i formar part d'una associació juvenil és iniciar un procés carregat d'aprenentatges i experiències.

Cal que les associacions juvenils es coordinin i es planifiquin de manera participativa i consensuada, mitjançant processos definits i acceptats per les persones associades. Sense el seu compromís i la seva implicació, el resultat difícilment serà el desitjat, i això pot comportar desil·lusió o decepció en percebre que no s'està treballant ni donant resposta a les raons que les han portat a participar i a associar-se.

Dins l'associacionisme juvenil hi ha una gran diversitat: hi ha associacions d'acció sindical, d'acció social, entitats d'educació en el lleure, culturals, d'intercanvi, estudiantils i universitàries, organitzacions polítiques, entitats que treballen temes de drets humans i drets civils, plataformes territorials de joventut, prestadores de serveis a la joventut... Per a totes elles, els projectes formen part del seu dia a dia, i constitueixen la forma d'actuació més propera a la realitat sobre la qual es pretén actuar.

Les persones joves associades\* duen a terme accions contextualitzades dins de l'associació\*,

governades pel "perquè" i el "com" definits en els estatuts\* i que es regeixen pels principis democràtics i solidaris amb els quals ha estat creada l'associació. Les associacions juvenils només estan obligades a tenir estatuts si es registren. Tot i això, moltes associacions juvenils i col·lectius de joves també tenen estatuts o reglaments interns per tal de definir els seus objectius i el seu funcionament.

Per saber-ne més podeu demanar una assessoria de "Constitució d'entitats i funcionament intern" a [craj@crajbncat](mailto:craj@crajbncat).

Un cop s'han establert les bases de l'ideari i l'acció de l'entitat, cal concretar-les en un document anomenat "Projecte".

Però, de què parlem, quan parlem de projectes? Un projecte es pot definir com "un conjunt de recursos materials i humans que es combinen per fer possible una sèrie d'activitats seguint una metodologia\* concreta, en un temps i amb un cost determinat, amb la finalitat d'assolir uns resultats que permetin l'assoliment d'un objectiu específic amb el qual es canviï una realitat concreta"<sup>1</sup>.

Els projectes poden néixer de maneres diferents. En alguns casos el projecte pot haver sorgit a partir d'una idea espontània d'algun membre de l'entitat que després s'hagi adaptat i desenvolupat tenint present la raó de ser de l'entitat i sobretot la opinió de la resta de membres. En aquestes ocasions, cal adaptar aquestes idees a les línies estratègiques i als objectius de l'entitat, així com als interessos, les inquietuds i les disponibilitats de les persones sòcies a través de les assemblees de les entitats mateixes.

1 Text extret de la publicació "Gestió de projectes, Manual de consulta de la Diputació de Barcelona". Desembre 2002. Producció: Institut d'Edicions de la Diputació de Barcelona.

Cal que les idees parteixin d'una necessitat real del col·lectiu al qual s'adreça, d'una necessitat que s'hagi observat en la comunitat, en l'entorn o en les mateixes persones associades.

Sigui quina sigui la manera com es genera una idea, tots els membres han d'estar inclosos en l'escolta i la creativitat a l'hora de generar el projecte, i ha d'aportar algun valor afegit a la comunitat a la qual s'adreça. Tots aquests elements són transversals i s'aniran comentant al llarg de la guia.

## *Per què cal redactar un projecte?*

El fet de dissenyar i redactar un projecte neix de la necessitat de no deixar en mans de l'atzar i la improvisació el funcionament, els objectius\* i les activitats que l'associació durà a terme.

La redacció del projecte, i per tant la seva definició, dona forma als objectius des del principi, ajuda a establir les prioritats i les finalitats de l'associació segons uns criteris comuns de manera organitzada i coneguda per totes les persones sòcies i implicades.

Altres raons que destaquem per a redactar un projecte són les següents:

★ Es defineix un projecte comú consensuat a través dels espais de reflexió i decisió de l'associació o a través dels espais creats per a aquesta raó.

★ Permet substituir l'atzar i la improvisació per l'organització i la racionalitat en el desenvolupament de l'activitat.

★ Incrementa de manera notable les possibilitats d'èxit i permet avançar en l'acompliment de la missió de l'associació juvenil.

★ Permet prendre consciència dels recursos necessaris per a dur a terme el projecte.

★ S'estableixen els criteris d'avaluació el projecte, de manera que després es tindran les eines per a conèixer els resultats.

★ S'obté un document físic que permet presentar el projecte a la ciutadania, l'administració, les entitats properes, etc.

Hi ha doncs la necessitat de dur a terme una planificació i una organització estratègica per tal de desenvolupar l'activitat de l'entitat amb consciència, participació, compromís, convenciment, eficàcia, eficiència, qualitat i facilitant l'establiment de mecanismes d'avaluació\* que permetin adaptar-se als imprevistos i corregir possibles errors.

La redacció d'un projecte pot ser útil per a l'ús intern, ja que és una eina que permet consensuar les accions i les finalitats de l'associació, així com gestionar els tempos i els recursos. Però el projecte també es pot redactar per a presentar-lo a possibles col·laboradors i així fer créixer la xarxa social, a les convocatòries de subvencions tot adaptant el projecte als formularis\* oficials, o per presentar la proposta de patrocini\* a possibles finançadors (ja sigui de tot el projecte o d'una activitat, acte o esdeveniment concret).

Es tracta de redactar de manera àmplia un projecte que inclogui tots els aspectes del projecte, de manera que el seu contingut es pugui adaptar en funció de a qui va destinat.

A continuació s'exposen les diverses possibilitats:

**Projecte d'ús intern:** el procés de redacció del projecte s'utilitza com a procés participatiu, deliberatiu i decisiu dins l'organització, com a eina de consens entre les persones sòcies de l'entitat i la junta directiva. És el document que s'anirà utilitzant des de l'associació per veure en quina mesura s'està responant al que s'ha acordat en relació als objectius, el calendari, el pressupost, les persones responsables, etc.

**Projecte per a noves persones sòcies:** la incorporació de persones sòcies pot ser un moment agreuolç si no es gestiona bé el procés i si no es fa un traspàs d'informació correcte. La presentació del projecte ajuda a fer que la persona nova aterri amb més facilitat i rapidesa a la realitat del projecte. No s'ha d'oblidar que l'entrega del projecte redactat no té cap sentit ni utilitat si no va acompanyada d'una acollida més general i de la presentació de les persones sòcies que hi participen.

**Projectes per a possibles col·laboracions amb altres entitats:** la redacció del projecte és una oportunitat de col·laborar i sumar esforços amb altres associacions del barri o de la ciutat, per fer créixer el projecte o facilitar el seu desenvolupament ampliant la difusió dels seus objectius.

**Projecte per a la recerca de finançament\* privat:** el seu ús va enfocad a la cerca de recursos i de col·laboració amb altres associacions, empreses o institucions que tinguin interès en formar part del projecte a través de l'aportació de recursos materials, humans, infraestructurals o econòmics. Per a cadascuna d'aquestes entitats, en funció de quines siguin i quin tipus de col·laboració ens agradaria obtenir-ne, caldrà adaptar el projecte redactat fent ressaltar els aspectes que més els poden interessar.

**Projecte per a presentar a subvencions:** Sempre que els objectius de la convocatòria\* explicats a les seves bases reguladores\* siguin afins a l'essència i al projecte de l'associació, caldrà explorar-ne el potencial i, si s'escau, adaptar el projecte d'ús intern al model i estructura de projecte de la convocatòria en qüestió.

## *Els elements transversals al projecte*

Quan les entitats es plantegen desenvolupar i tirar endavant un projecte, cal que, durant el procés de creació, totes les parts interessades i implicades tinguin un espai per poder aportar les seves idees, les seves inquietuds, i crear, així, un projecte en comú.

Evidentment, un projecte també el pot redactar una persona sola davant d'un ordinador, però com veurem al llarg d'aquesta guia, el fet que el pensin, el dissenyin i el desenvolupin les persones de l'associació el dota d'un valor incalculable, i és per això que des del CRAJ apostem per projectes que neixin de la codecisió i la coresponsabilitat.

A part de la participació, el projecte ha de vetllar per altres aspectes transversals tan importants com la perspectiva de gènere, la sostenibilitat, la coherència ètica i la diversitat.

Sovint es dona tanta importància als objectius i als destinataris del projecte que s'obliden altres dimensions que també s'han d'incorporar durant la redacció i el desenvolupament del projecte. És per això que en aquest punt fem esment d'alguns dels aspectes transversals que cal tenir presents a l'hora d'elaborar els nostres projectes: la participació, la perspectiva de gènere, la sostenibilitat, el nostre codi ètic i la inclusió.

## *Participació*

La participació és un dels tres pilars fonamentals de l'associacionisme juvenil, juntament amb la transformació social i el voluntariat. Aquesta participació, entesa sempre des de bases democràtiques, és l'element fonamental de l'associacionisme juvenil: com a raó de ser, com a forma de funcionar i actuar interna i externament.

La participació s'entén com un instrument que

permet que la persona jove incideixi en la definició del seu entorn i que aposta per l'associacionisme com la millor eina que té per a fer-ho.

La força de l'entitat són les persones que formen part del projecte. És per aquesta raó que cal cercar estratègies i tècniques per fomentar la seva participació i la seva implicació durant els processos de presa de decisions i de desenvolupament de les accions.

Aquest caràcter participatiu es pot aconseguir a través de grups de treball, en els quals les parts interessades estan representades i participen en el procés de planificació de projectes en un entorn agradable, que permet consensuar, comentar i debatre. Cal tenir present, però, que en funció d'aspectes com el nombre de persones que participen de l'associació, la magnitud del projecte..., les maneres d'organitzar-se i de participar poden variar per a adaptar-se a la situació.

Consulteu la fitxa temàtica n. 64  
– **Dinàmiques per afavorir la participació.**

La participació interna en el projecte que l'entitat dugui a terme incrementarà el sentiment de pertinença del grup, i el fet de percebre's com a membre actiu fa més fàcil que el projecte se senti com a propi i, al seu torn, la involucració i el compromís en el desenvolupament de les accions posteriors. És per això que la participació no ha de ser mai una finalitat per si mateixa, sinó un mitjà per enfortir l'entitat, vehicular-ne millor el treball i incidir en la qualitat dels seus projectes.

Consulteu el Butlletí 901  
n.141 – **La participació interna de les entitats.**



## Perspectiva de gènere

Encara que no ho sembli, les associacions reproduïxen les desigualtats i les discriminacions de gènere que hi ha a la societat. És per això que cal incorporar en l'associacionisme juvenil la perspectiva de gènere en tots els projectes i accions.

Incorporar aquesta perspectiva implica tenir en compte el punt de vista de les dones i de totes les persones que no s'identifiquen com a homes, així com les seves necessitats i especificitats. També caldrà fer una anàlisi de les relacions de desigualtat i de poder entre homes i dones i promoure la transformació i la superació de desigualtats, discriminacions i violències tant en el si de la pròpia entitat com a l'hora de dissenyar o desenvolupar el projecte.

Consulteu la publicació **Re-generem-nos: guia d'autodiagnòstic de gènere per a entitats**



Consulteu el **Protocol d'actuació en casos de violència de gènere en les entitats juvenils**



## Sostenibilitat

L'associacionisme juvenil ha d'apostar per un model de societat més sostenible des de totes les seves perspectives: la humana, l'econòmica i l'ecològica.

Des de la perspectiva econòmica, es considera que una entitat és sostenible quan, amb els seus recursos i amb els que és capaç d'obtenir creant xarxa, pot dur a terme les seves activitats de manera autosuficient i mantenir-se en el temps.

Des de la perspectiva humana, l'associació ha de ser capaç de cuidar les persones que formen part de l'entitat i la xarxa de relacions que l'han permès desenvolupar-se.

Des de la perspectiva ecològica, l'associació és conscient de quin tipus de material utilitza, de quin un ús en fa i del seu impacte en el medi ambient. De la mateixa manera, procura no consumir productes contaminants, pren mesures per estalviar energia i aposta per productes de proximitat, ecològics, sostenibles, etc.

*Consulteu tots els recursos de sostenibilitat del CRAJ. Hi trobareu un apartat de recursos en matèria de sostenibilitat que us pot ser útil per aprofundir en el tema: **pràctiques sostenibles sobre material d'oficina, eficiència energètica, tallers sostenibles, etc.***

## Proximitat

La proximitat i el compromís amb les persones i la comunitat, l'arrelament al territori i la capacitat de cooperació i de treball en xarxa fan de l'associacionisme un actor rellevant i necessari per al desenvolupament d'accions que estiguin basades en una necessitat real, resultat de l'anàlisi d'una realitat propera.

És per això que és tan important que les associacions i els col·lectius s'impliquin en l'entorn proper i s'enxarxin amb altres entitats i col·lectius. A la ciutat de Barcelona, l'entorn proper, el nucli, sol ser el barri. Molts barris gaudeixen de coordinadores i de taules d'entitats que agrupen la major part de les entitats del barri. Formar part d'aquestes plataformes territorials, així com enxarxar-se sectorialment amb entitats concretes, afavoreix aquest treball de territorialitat. Detectar i discernir els diferents agents socials del nostre barri i definir quina relació volem tenir amb cadascun d'ells és un exercici interessant.

*Consulteu el Butlletí 901 núm. 145 - **Les relacions externes a les associacions juvenils***



## Transformació social

Històricament, gran part de l'associacionisme ha apostat per la transformació social i ha arribat allà on no arribava l'administració. En temps de crisis i retallades, l'associacionisme segueix sent un puntal imprescindible per a la cohesió social. Hi ha diverses raons que ho fan possible:

D'una banda, el seu altruisme. La voluntarietat, peça fonamental de la seva acció, en uns temps en què sembla que els diners siguin l'única motivació que mogui el món és un element transformador.

D'altra banda, el fet que l'associacionisme sol atacar als problemes des de l'arrel: s'implica en la realitat concreta de cada barri, vila o ciutat i, sobretot, ho fa en xarxa amb la resta d'entitats i col·lectius que treballen al territori.

Per últim, però no per això menys important, el seu caràcter transformador, perquè la defensa de







## 2 La gestió del projecte

### El cicle del projecte

Entenem per cicle d'un projecte el procés de principi a fi d'una acció programada i desenvolupada. El cicle està constituït per etapes, fases o moments successius que es retroalimenten. En el cas de l'associacionisme juvenil, són els joves els qui duen a terme aquest disseny i aquest desenvolupament.

La metodologia de treball que proposem per als projectes de les associacions consta de tres fases:

- ★ la planificació del que es vol fer;
- ★ l'execució del què s'ha dit que es faria, juntament amb la recollida de dades i el seguiment;
- ★ l'avaluació, que és, entre d'altres coses, el punt de partida per a la següent planificació.

És important que l'avaluació que uneix, si s'escau, l'execució d'un projecte amb la planificació del següent, no sigui una cosa aïllada i independent que només es pensa i és té en compte al final. El que es pretén, com es veurà detalladament més endavant, és que l'avaluació acompanyi el desenvolupament de tot el projecte i serveixi per millorar el projecte a mesura que es va desenvolupant.

*«Cal que tots els projectes tinguin tres fases: planificació, execució i avaluació. Tres fases que durant tot el procés s'aniran retroalimentant entre elles»*

Aquestes fases poden rebre diferents noms en funció de l'organització o qui les explica. A continuació i definim breument aquestes fases per, tot seguit, endinsarnos en cadascuna d'elles.

### Planificació

És la fase inicial, en la qual es fixen els objectius que guiaran el projecte. Aquests han de partir de l'anàlisi de la realitat que justifiquen i legitimen el projecte i les accions de l'associació. És la fase en la qual es fixa calendari, es defineix la metodologia, s'estableixen el procediment a seguir, els temps, els espais, els recursos, el disseny d'activitats i s'assignen persones a les tasques que es deriven d'aquest disseny.

### Implementació

És la fase en què s'executa el projecte, en què es duen a terme les activitats planificades en la fase anterior, i es vetlla per una gestió correcta dels recursos (tant humans com materials), del temps i dels diners. Això es fa seguint uns criteris d'eficàcia i eficiència que no perdin en cap moment els valors ni l'essència de l'associacionisme, de manera que s'arribi a la consecució dels resultats previstos i es mantingui la participació de totes les persones implicades.

### Seguiment i avaluació del projecte

Un projecte és una cosa viva, i s'ha de poder adaptar a la realitat durant la seva aplicació. Per dur a terme aquest seguiment cal que es planifiquin avaluacions periòdiques, espais per a poder revisar en quin estat es troba el projecte, què està funcionant tal i com s'havia previst, quins aspectes caldria incorporar o millorar, conseqüències no previstes de les accions, etc.

Com es veurà al llarg de la guia, si tota la tasca avaluativa es deixa per al final, l'aprenentatge que s'obtindrà només servirà per a posteriors projectes. És molt important poder utilitzar l'avaluació també per anar adequant el projecte que es té entre mans per a millorar-ne no només els resultats, sinó també el mateix funcionament, la coordinació i la gestió interna.

## La planificació

La planificació és la primera de les fases del cicle de vida d'un projecte. Aquest apartat inclou la fixació dels objectius que guiaran el projecte, que sorgeixen de la detecció de necessitats a partir de l'anàlisi de la realitat que envolta o que inclou l'associació. Seguidament ho explicarem amb més detall.

Com el mateix nom de 'planificació' indica, en aquesta fase es planifiquen i s'organitzen les accions que es duran a terme. Es planifica la metodologia d'acció, es fixa el calendari i es preveu tot allò que conformarà el projecte.

La fase de la planificació és l'etapa en la qual s'estableixen les bases per a un projecte realista. Per aquest motiu, requereix tota l'atenció i el temps que siguin necessaris. A més, caldrà redactar el projecte tenint present el "guió del projecte", on hi apareixen tots i cadascun dels apartats que ajudaran a definir-lo i a entendre'l.

### El guió del projecte: una proposta completa

Us presentem una proposta de guió de projecte complet que hem dissenyat des del CRAJ després d'anys d'experiència i d'haver llegit guions de projectes molt diversos.

El guió ha de ser precisament això: un guió d'allò que l'entitat es disposa a gestar. Tanmateix, cal ser flexible per no tancar-se en aquest guió. Així doncs, haurem d'adaptar el contingut del projecte en funció de la realitat i les necessitats de la pròpia entitat, segons a qui vagi dirigit i quina utilitat se li vulgui donar. Segons on el presentem, l'associació haurà d'adaptar o incorporar un punts o uns altres.

Resulta indispensable i de molta utilitat fer-se

una sèrie de preguntes que ajudaran a iniciar el procés inicial i a prendre consciència d'on està l'entitat, on vol anar i com ho pot fer:

*Què es farà?, Amb qui es farà?, Per què es farà?, Per a qui es farà?, Què s'espera obtenir?, Què és el que s'ha de fer?, Mitjançant quin procediments es farà?, Quan es farà cada cosa?, On es farà?, Quins recursos s'utilitzaran?, Quant costarà?, Com es prendran les decisions?, Quines entitats hi participen i com?, Qui farà què?, Què serà necessari i no pot ser controlat pel projecte?, Quins riscos hi ha?, Què passarà quan el projecte acabi?*

A primer cop d'ull, pot semblar aclaparador haver de respondre a totes aquestes preguntes, però és una bona manera d'anar responnent els diferents apartats del guió del projecte. A continuació es presenten les preguntes claus que el projecte ha de poder respondre i de les quals es desprèn el guió:

- ★ Com s'identificarà el projecte? → Títol del projecte
- ★ Què volem fer? → Descripció general
- ★ Per què ho volem fer? → Justificació del projecte
- ★ A qui s'adreça? → Destinataris i destinatàries\*
- ★ On es desenvoluparà? → Ubicació i cobertura

Ara que ja tenim una idea clara i concreta de les preguntes que ha de respondre un guió de projecte, vegem com es concreten els seus apartats a partir de la proposta que fem des del CRAJ. Aquesta proposta està basada en la tècnica del marc lògic, una eina de planificació per a la redacció de projectes que parteix dels objectius. Tanmateix, hi ha altres tècniques igualment útils per al plantejament del projecte com són la teoria del canvi o el model Canvas.

Consulteu la Fitxa temàtica núm. 72 – **Model canvas pel plantejament del projecte.**



Proposta de guió de projecte:

- A.- Justificació del projecte a partir de l'anàlisi de la realitat (tècniques de diagnòstic)
- B.- Agents socials
- C.- Objectius generals, específics, operatius i resultats esperats
- D.- Marc lògic o quadre resum
- E.- Títol i descripció del projecte
- F.- Les activitats i la seva calendarització en el projecte
- G.- Recursos per dur a terme el projecte
- H.- Planificació de l'avaluació del projecte
- I.- Comunicació del projecte

Així doncs, en aquesta primera fase de planificació també es veuran cadascun dels apartats que conformen el guió del projecte, document que sorgeix de la mateixa planificació.

S'insisteix en la importància de redactar i desenvolupar el projecte de manera codecisòria i corresponsable, tant per enriquir el projecte com per assegurar el compromís de les persones que hi participen.

El guió del projecte és una eina de planificació molt utilitzada que permet preveure i relacionar entre sí tots els aspectes i qüestions que conformen el projecte.

### **A.- Justificació del projecte a partir de l'anàlisi de la realitat**

El guió del projecte s'inicia amb una justificació del projecte que sorgeix de l'anàlisi que s'ha fet de la realitat que envolta l'entitat en un moment determinat. Cal justificar per què es duu a terme el

projecte, a quines necessitats de la realitat analitzada respon, a qui va destinat. Caldrà explicar amb quines complicitats compta i quines dificultats es poden trobar. Tot plegat, amb l'objectiu d'actuar en base a aquesta realitat mitjançant el desenvolupament i la posada en pràctica del projecte.

Així mateix, el projecte estarà ubicat i localitzat en un context determinat per una sèrie de raons que s'han d'analitzar i justificar per a donar-li un sentit:

★ La localització d'un projecte és la descripció del lloc físic on es durà a terme el projecte: les seves característiques, els espais on es duran a terme les activitats, la zona que cobrirà el projecte i per últim els llocs propers al lloc d'execució del projecte que també se'n beneficiaran.

★ Per l'altra banda, la ubicació és la descripció de la comunitat, el barri, el districte, la ciutat, el poble, el país, etc., i l'anàlisi de les seves característiques a través de les tècniques de diagnòstic. És interessant incorporar-hi un croquis de la localització com les zones d'influència del projecte.

Per exemple, un projecte pot estar ubicat a Barcelona, al districte d'Horta-Guinardó, i localitzat al Casal de Joves del Guinardó.

En la justificació s'argumenta el perquè del projecte i es fan paleses les raons fonamentals que el motiven. Aquestes raons s'han d'haver extret de l'aplicació de les diferents tècniques de diagnòstic. És a través de la redacció de la justificació del projecte que es demostra que el projecte té fonament i que està basat en unes necessitats reals i documentades de la realitat on s'emmarca.

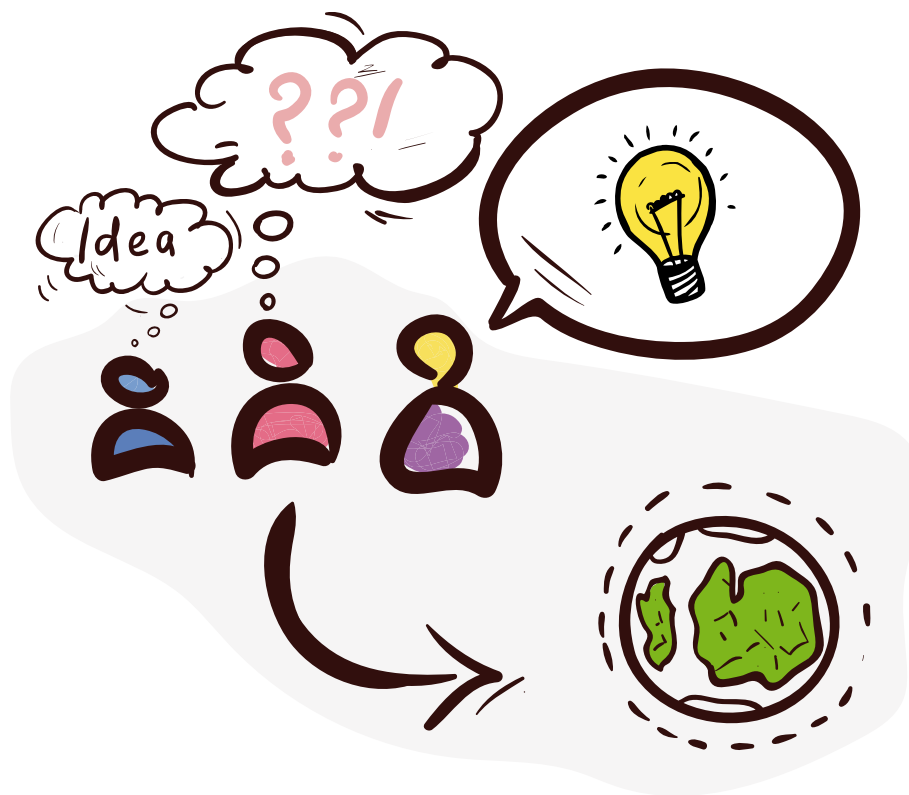
*"Per a conèixer el perquè del projecte cal iniciar el procés amb l'anàlisi de la realitat. No s'ha de confondre la justificació (per què es fa?) amb els objectius (per a què es fa?)"*

Aquesta anàlisi de la realitat que ha de fer l'entitat es duu a terme a través de les anomenades tècniques de diagnòstic.

Les **tècniques de diagnòstic** són eines que ens ajuden a analitzar un gran ventall d'aspectes de la nostra entitat i del seu entorn: les necessitats que motiven la implementació del projecte, els objectius de l'entitat, els destinataris, les accions

que es desenvolupen, els instruments que ajuden a contextualitzar i justificar l'acció de l'associació, etc.

L'objectiu és conèixer més bé l'entitat, el seu entorn i els seus objectius per tal de poder prendre decisions més encertades i conscients i tenir informació amb què redactar la justificació del projecte.



## Propostes de Tècniques de diagnòstic

La varietat de tècniques de diagnòstic és molt àmplia, de manera que caldrà identificar la tècnica que pot resultar més útil i anar més bé en cada moment, segons quina sigui la seva finalitat.

Algunes tècniques de diagnòstic poden ser: l'observació pautada de la realitat per tal que els resultats siguin fàcilment avaluables; la interpretació de la informació provinent de dades estadístiques recollides pels membres de l'entitat; el recull de discursos, documents, entrevistes i publicacions entorn a l'àmbit o el sector on s'emmarquen les activitats o projectes que desenvolupa l'associació.

També, però, podem trobar tècniques més pautades, com les que presentem a continuació, que tracten d'identificar els problemes i dificultats actuals i reals mitjançant el seguiment de pautes definides per la tècnica, de manera que s'obté una mirada a la vegada general i precisa de la realitat de l'associació i del seu entorn.

Cal tenir clar que una bona diagnòstic no consisteix en acumular una gran quantitat de dades sorgides de l'aplicació de les diferents tècniques. Per fer una bona diagnòstic és important i necessari que hi hagi una pluralitat en la participació, és a dir, que hi hagi membres de tots els espais de participació i decisió de l'associació (junta, perso-

nes sòcies, voluntàries...) per tal que el diagnòstic s'ajusti al màxim possible a tots els punts de vista i sensibilitats.

Consulteu la Fitxa temàtica n. 45 – **Tècniques de diagnòstic**. Font: Elaboració pròpia. Taula amb les diferents tècniques de diagnòstic per analitzar la realitat de les entitats.

Cada tècnica de diagnòstic té unes característiques particulars i permet obtenir una informació amb matisos diferents que la poden fer més o menys adequada i útil en funció del que s'està analitzant, del tipus d'entitat o de projecte. Així, cal saber seleccionar les tècniques més adequades per a cada anàlisi en funció del projecte que es vulgui dur a terme.

Consulteu la fitxa temàtica n. 36 - **L'anàlisi de la realitat a les entitats**

A continuació us proposem un seguit de tècniques per tal que en conegueu les seves particularitats i pugueu escollir les que considereu més adequades a la realitat que vulgueu analitzar:



<i>Tècnica de diagnòstic</i>	<i>En què consisteix</i>	<i>Per a què serveix</i>
Anàlisi de contingut documental i estadístic	Es tracta de recopilar els documents (estadístiques, plans, memòries, projectes, articles, estudis previs, publicacions...) més rellevants per analitzar el barri o la ciutat en què s'emmarca l'associació, les característiques de la població destinatària i anotar la informació útil, a més de la resta d'informació extreta d'altres tècniques.	Pot ser una bona tècnica per fer una aproximació a les característiques bàsiques de la comunitat on es pretén actuar. És una tècnica complementària a la resta de tècniques que serveix per a trobar dades que justifiquin el perquè de l'entitat. Per exemple: percentatge d'absentisme escolar al barri, taxa d'atur, nombre de festes comunitàries, etc.
Anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats)	El DAFO se centra en l'anàlisi de les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats d'una àrea o temàtica de treball. Les debilitats i les fortaleces fan referència a quelcom intern (auto-diagnòstic de la situació), mentre que les amenaces i les oportunitats tenen a veure amb l'entorn de l'associació (condicionants i situacions que pressionen i poden afectar en un futur).	Es tracta d'una tècnica que ajuda a definir si l'entitat és idònia per a desenvolupar el projecte i a ser conscients tant dels problemes com de les oportunitats que ens ofereix l'entorn per a millorar el projecte. És molt important identificar correctament els punts forts del projecte, ja que seran els arguments principals per tirar endavant el projecte i perquè totes les persones sòcies n'estiguin convençudes. Per contra, caldrà analitzar les febleses del projecte o de l'entitat per modificar-les i reorientar-les.
Pluja d'idees	Altrament anomenada braistorming, és la presentació quasi indiscriminada de les idees que sorgeixen del grup, que es van anotant en algun paper o pissarra. Conjuntament es decideix quina d'aquestes idees passaran a ser votades, de manera que es tracta d'una codecisió. Aquesta tècnica ajuda a trencar limitacions habituals en el pensament i a produir un conjunt d'idees amb l'equip de treball.	És útil per a atacar problemes específics per a la resolució dels quals calgui una col·lecció d'idees que serveixi de base de l'anàlisi i que inclogui tots els membres del grup.

<i>Tècnica de diagnòstic</i>	<i>En què consisteix</i>	<i>Per a què serveix</i>
Observació pautaada	És l'observació de les relacions socials de manera "natural", com un participant més, per intentar comprendre la visió, la situació, el comportament que tenen les persones o grups que s'estudien, generalment les persones a qui va destinat el projecte.	A través d'unes pautes redactades, s'observa l'entorn o les persones destinatàries per saber com actuen. Aquesta observació es presenta a través d'un escrit i serà susceptible d'anàlisi.
Enquesta al grup beneficiari	Es tracta d'una tècnica de recerca que permet obtenir dades quantitatives a través de preguntes tancades fetes a una mostra representativa d'una població donada.	Les dades extretes ens poden servir per a conèixer en quins aspectes es pot basar el projecte des de l'inici, a partir de les necessitats que sorgeixen de les enquestes als mateixos destinataris.
Entrevista grupal, individual, grup de discussió o <i>focus grup</i> i mètode Delphi	Diverses tècniques per a recollir les perspectives de les persones destinatàries o bé de persones expertes en la temàtica sobre el fenomen o la situació que es vol analitzar. Es fa d'una manera simple i força pràctica com són les preguntes directes.	Pot servir per a estudiar la viabilitat de la metodologia i els objectius del projecte, per a oferir més concreció i donar al projecte de més possibilitats d'èxit.
Diagrama de causa i efecte / espina de peix	Consisteix en una representació gràfica senzilla en la qual es pot veure el contingut de manera relacional (causa-efecte) en una espècie d'espina central, que és una línia en el pla horitzontal que representa el problema a analitzar, que s'escriu a la dreta. En aquest eix horitzontal van arribant línies obliqües -com les espines d'un peix- que representen les causes valorades com a tals per les persones participants en l'anàlisi del problema. Al seu torn, cadascuna d'aquestes línies que representa una possible causa rep altres línies perpendiculars que representen les causes secundàries.	Serveix per a ordenar, de manera molt concentrada, totes les causes que poden contribuir a un determinat efecte. Per exemple, la necessitat que pretén cobrir el projecte. Ens permet, per tant, obtenir un coneixement comú d'un problema complex, tot i que mai ha de substituir les dades. A més, d'aquesta manera tindrem vocabulari amb què redactar el projecte.



<i>Tècnica de diagnòstic</i>	<i>En què consisteix</i>	<i>Per a què serveix</i>
Mapa mental	Un mapa mental és un diagrama que s'usa per a representar paraules, conceptes, idees, tasques o dibuixos lligats i disposats radialment al voltant d'una paraula clau o d'una idea central. En el cas de la redacció de projectes, el centre del mapa és el problema central que el projecte pretén tractar.	La simplicitat de la tècnica permet adaptar-la a qualsevol necessitat d'anàlisi de conceptes interrelacionats.
Anàlisi dels involucrats	Es tracta d'una eina que permet identificar el rol dels actors socials o grups, les funcions, els seus interessos, la seva influència en la implementació del projecte i les activitats i responsabilitats que assumeixen. Això ajudarà al disseny i a la redacció del projecte ja que funcionarà com una guia per a analitzar les accions de l'entitat.	És una tècnica que ajuda a identificar actors als qui es pot demanar col·laboració en el projecte, siguin altres associacions juvenils, institucions, centres cívics, etc. També serveix per a aprofitar els beneficis de treballar en xarxes des de l'inici del projecte.
Arbre dels problemes	Vegeu explicació i exemple a continuació.	

Font: Elaboració pròpia. Taula amb les diferents tècniques de diagnòstic per analitzar la realitat de les entitats.

## L'arbre dels problemes

L'arbre dels problemes és una tècnica gràfica basada en la tècnica de la pluja d'idees, però, en aquest cas, s'hi defineixen tres nivells d'anàlisi. D'aquest arbre dels problemes se'n desprèn l'arbre de les solucions, un recurs molt útil per a abordar l'enfocament del projecte i els seus objectius.

La tècnica de l'arbre dels problemes s'elabora a través de tres passos:

### Pas 1: Definir el repte central de l'associació

El primer pas consisteix a preguntar-se quin és el principal problema, necessitat o repte que es vol abordar mitjançant el projecte. És important arribar a un consens unànime entre les diferents parts interessades i fer una definició del repte el més concreta possible.

**Per exemple:** «No hi ha un espai de coneixença i desenvolupament personal pels joves del barri».

## **Pas 2: Identificar les causes**

Es formularan totes i cadascuna de les causes que han portat a la necessitat que es pretén cobrir. Cadascuna s'ha de redactar per separat, en forma d'enunciat negatiu.

**Per exemple:** *«desconeixement per part dels joves de l'existència d'activitat juvenil al barri», «difícil morfologia urbana del barri», «poc interès mostrat per a publicitar-ho des dels instituts».*

## **Pas 3: Identificar les conseqüències**

Les conseqüències de no cobrir la necessitat o problema identificat s'escriuran damunt la definició d'aquesta necessitat o problema.

**Per exemple:** *«falta de perspectiva dels joves», «problemes mentals», «augment de l'abús de les drogues», «els joves no tenen prou competències socials», «alta taxa de violència», «no s'impliquen a les festes del barri», etc.*

D'aquesta manera, l'arbre anirà creixent cap amunt i cap avall fins s'hagin identificat totes les causes i conseqüències possibles.

Pot ser una bona idea escriure cadascun dels enunciats en retalls de paper i anar-los enganxant en una paret o al paper (com notes adhesives), tot plegat amb l'objectiu d'actuar en base a aquesta realitat.

Així, ja ens podem imaginar el dibuix de l'arbre: la part central del dibuix, el problema o necessitat central que cobreix l'associació. Per sota, com si fossin les arrels, les causes que generen el problema o la necessitat detectada i, per damunt, com a copa de l'arbre, les conseqüències que poden esdevenir-se mentre no es cobreixi la necessitat detectada.

Tota la tècnica gira entorn de la necessitat o el problema a cobrir, que pot ser intern de la pròpia associació (per exemple, «No hi ha un espai de coneixença i desenvolupament personal pels joves del barri».

A vegades, si l'entitat ja fa temps que funciona, pot costar trobar la necessitat a partir de la qual neix el projecte, cosa que fa inevitable que no es treballi a partir de la necessitat real, sinó des d'una conclusió subjectiva del que es percep que és el problema.

Elaborar un arbre de problemes permetrà tenir informació precisa i feina avançada pel que fa al vocabulari a incloure en el projecte, i això facilitarà la tasca de redacció del projecte.

Un cop s'hagi acabat de redactar els apartats de l'arbre es tracta de convenir l'Arbre dels problemes, en l'Arbre dels projectes.

Convertir l'Arbre dels problemes en l'Arbre dels projectes, permet formular objectius orientats per a solucionar els problemes i necessitats, causes i conseqüències que s'hagin pogut identificar, per a la redacció dels objectius i per a suport en la redacció de l'apartat de justificació del guió del projecte.

**Per exemple:** La necessitat del centre de l'arbre que prèviament s'ha definit: *«No hi ha un espai de coneixença i desenvolupament personal pels joves del barri»*

Es tracta de convertir-lo en objectiu, transformant-lo en positiu: *«Establir un espai de participació juvenil on desenvolupar-se personalment i comunitàriament».*

I aleshores, de cada una de les causes o de les conseqüències escollides per l'equip motor que redacta el projecte, es defineixen els objectius

específics de la mateixa fora; convertint en afirmació positiva les causes o conseqüències.

**Per exemple**, de la causa «*desconeixement per part dels joves de l'existència d'activitat juvenil al barri*» i «*poc interès mostrat per a publicitar-ho des dels instituts*», es generarà un objectiu que serà «*Utilitzar els espais comunitaris i els instituts com a eina de difusió del nostre espai juvenil*».

I podem decidir treballar en forma d'objectiu sobre varies conseqüències també:

De la conseqüència «*falta de perspectiva dels joves*», «*problemes mentals*», «*augment de l'abús de les drogues*», «*els joves no tenen prou competències socials*», «*alta taxa de violència*», «*no s'impliquen a les festes del barri*», etc., encara que siguin moltes, podem establir varis objectius específics com **per exemple**:

«*Descobrir els afectes de l'abús de les drogues en la salut mental dels joves*»

«*Trobar un espai de participació a les festes majors del barri en el que es puguin treballar les competències socials*».

Vegeu amb més detall l'apartat **C.- Objectius generals, específics, operatius i resultats esperats**.

Podeu visitar el següent vídeo a Youtube: [Elaboració d'un arbre de problemes](#).

Després d'haver fet un repàs a les diferents tècniques d'anàlisi de la realitat, reprenem la idea que obriria aquest apartat, el de la **justificació del projecte**.

La justificació és l'explicació de les raons per dur a terme aquest projecte i què passaria si no es fes; la demostració que el projecte té fonament i

que està basat en unes necessitats reals i documentades de la realitat on s'emmarca.

En el cas de la tècnica de l'arbre dels problemes, és de l'arbre d'on podem treure informació per a la redacció de la justificació, sumada a la resta de tècniques que hagin pogut utilitzar i la informació que se n'ha extret.

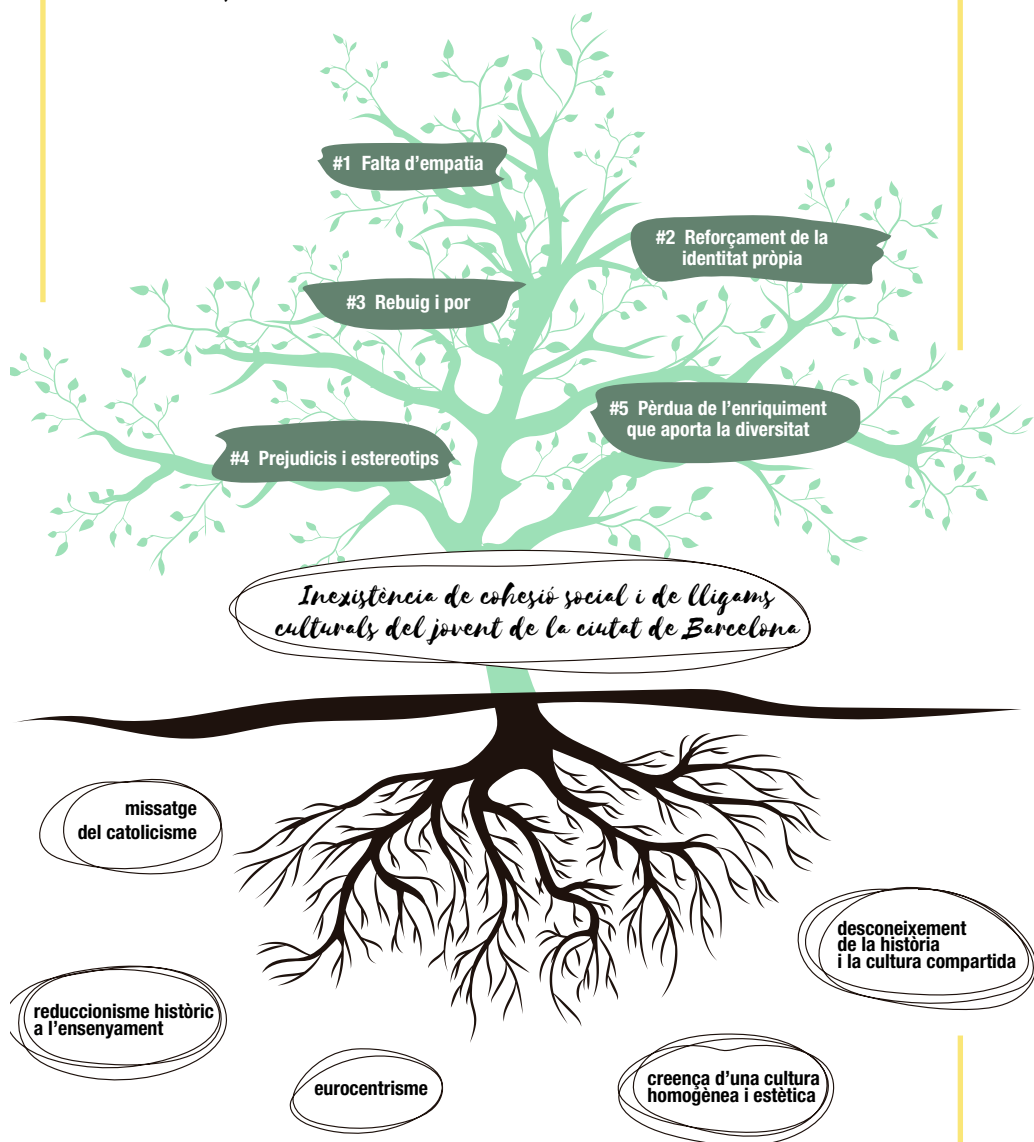
Els apartats que pot incloure la justificació del projecte són els següents:

- ★ Presentació de la realitat a través del resultat de les tècniques de diagnòstic.
- ★ Anàlisi de les causes i les conseqüències que provoca el no compliment de la necessitat.
- ★ Enumeració de les raons per les quals l'actuació es considera necessària i establiment del nivell de prioritat.
- ★ Argumentació de la viabilitat\* del projecte.
- ★ Referències a actuacions prèvies relacionades amb el projecte.
- ★ Què passaria si no es fes el projecte?
- ★ Afegir indicadors extrets del contingut documental i estadístic, entrevistes, referències bibliogràfiques, etc., o de les tècniques de diagnòstic estudiades, que mostrin la situació que ens ha portat a decidir desenvolupar el projecte.
- ★ Etc.

Quan es presenta el projecte a una convocatòria de subvenció\* o es busquen suports i col·laboracions externes (de l'administració, empreses privades...), la justificació és indispensable.

## Exemple pràctic

### L'arbre dels problemes



## Exemple pràctic

### *Justificació del projecte*

La història de la nostra ciutat ens mostra diversos períodes en què s'han produït augments intensos de la població com a resultat de diferents moviments migratoris. La gran diversitat d'origens i perfils socials de la nova ciutadania n'és la característica més rellevant. En el cas de les persones d'origen àrab la història és lleugerament diferent, com s'explicarà seguidament.

Una bona part del territori que comprèn la Catalunya actual va formar part, des dels segles VIII al XII, de l'Al-Andalus, que era el nom que els àrabs van donar als seus dominis a la Península Ibèrica. Han passat molts anys des d'aleshores, i la majoria de la ciutadania de Catalunya no recorda ni té present la influència que aquest fet va tenir i el què encara té en el seu dia a dia.

El sistema educatiu, els mitjans de comunicació i el catolicisme de l'estat que ha perdurat molts segles al nostre país ha alimentat l'eurocentrisme<sup>1</sup> en el que estem immersos. El què porta, de forma general i entre d'altres, a una falta de coneixement i d'empatia envers la cultura àrab, prejudicis, estereotips i fins i tot por i rebuig.

### **Clarifiquem conceptes!**

La cultura àrab és aquella dels països on es parla aquest idioma i, per tan, les «persones àrabs» fa referència als habitants dels països que parlen aquest idioma, sense confondre'ns amb el concepte musulmà.

Musulmà fa referència a aquella persona que creu en «la religió de Mahoma» de la mateixa manera

que un budista creu en el budisme i que un cristià creu en el cristianisme. Són termes que volem clarificar per entendre el projecte en el que ens emmarquem i per evitar confusions comunes i reiterades en el llenguatge quotidià de la majoria de persones.

La cultura àrabica en canvi l'entendem com aquella que hi havia durant els segles de la invasió àrab a diversos territoris del món que combinava el respecte amb el reconeixement de les diferències.

Per a aclarir: tant la cultura espanyola com l'àrab comparteixen la antiga cultura àrabica només pel fet d'haver conviscut durant tants segles.

### **Lligams compartits**

Creiem necessari que la ciutadania barcelonina sigui conscient i conegui la influència que van tenir els àrabs al nostre territori i dels aspectes compartits que s'han mantingut en el temps, de la mateixa manera que som prou conscients de la influència que hem tingut i seguim tenint d'altres països i cultures. Per exemple som molts conscients d'algunes aportacions de la cultura nord-americana, o la francesa; des d'algun tipus de menjar (pizzes, croissants) fins el sistema econòmic capitalista o els valors individualistes, però sovint no som tant conscients de la riquesa que va comportar la convivència àrab-espanyola durant els segles anteriors.

Hi ha una sèrie d'elements provinents de la cultura àrab que ja formen part de la nostra i cultura com poden ser els alguns tipus de plantacions i aliments com l'albergínia, els espinacs o la carxofa que avui consumim. Tampoc es coneixien a la península abans que arribessin els àrabs l'arròs i molts dolços de mel o d'ametlles actualment con-

<sup>1</sup> L'eurocentrisme és una forma d'etnocentrisme (col·locar a una cultura com a superior respecte a la resta). En el cas de l'eurocentrisme la cultura que es considera superior és l'europea, generat històricament en motiu al domini i submissió sobre altres civilitzacions que es consideraven inferiors, i per tant no dignes de respecte, valors que segueixen avui dia presents.

siderats tradicionals de moltes zones espanyoles com poden ser el massapà, l'alfenid, l'arrop i els torróns. També podríem parlar dels sistemes de regatge que encara es desenvolupen actualment, introduïts pels àrabs, juntament amb els avenços agrícoles (l'horta i el regadiu, el conreu de la vinya i de l'olivera), economia bàsica en moltes zones d'Espanya a l'actualitat.

També és una aportació d'aquesta cultura l'ordre en què ens mengem els diferents plats, la construcció de mercats, banys públics, jardins, fonts i sortidors. Tot això ens ha proporcionat un importantíssim llegat urbanístic i arquitectònic, del qual encara avui dia podem gaudir. De fet, al cap d'uns anys va arribar de Bagdad un corrent renovador que va encoratjar la creació de centres de bellesa, perruqueries, sales de massatges, escoles de música i de poesia, un seguit de serveis que encara caracteritzen l'economia de moltes zones d'Espanya.

La cultura àrab donava gran importància a la ciència i la cultura en general, un aspecte que roman com a fet identitari del què és considerada la cultura espanyola i catalana actualment. I encara no hem acabat: el nostre sistema numèric és deutor de l'àrab, així com la nostra llengua i molts dels nostres costums.

Un altre lligam compartit és la llengua: les llengües romàniques anteriors a l'anomenada «conquesta musulmana» no van desaparèixer, però es van barrejar amb la llengua àrab que era la portadora de cultura i de poder. Al segle XII tota la vall de l'Ebre parlava àrab com a única llengua. Prova d'això és el gran nombre de mots d'arrel àrab que mantenim encara al nostre vocabulari, tant en català com en castellà. I no tan sols paraules com *matalàs*, *rajola*, *arracada*, *safata*, *setrill*, sinó moltes frases fetes ens vénen de l'àrab, com: *"ojalá"*, *"si Déu vol"*, *"Déu l'empari"*, *"escac mat"*, *"a la babalà"* i moltes altres.

<sup>2</sup> Dades extretes de l'Informe Anual. Islamofòbia en España 2016.

## El reconeixement dels lligams: un instrument per la desestigmatització

Una de les raons per les quals es dur a terme aquest projecte es per desestigmatitzar les persones que provenen dels països anomenats àrabs i viuen a la ciutat de Barcelona. Aquest projecte pretén fer èmfasi en els vincles comuns que ens uneixen, posant en qüestió i desmuntant els estereotips i prejudicis negatius que corren envers aquesta cultura.

Aclarim que els estereotips no són en si mateixos positius o negatius, sinó que són imatges mentals molt simplificades de realitats complexes, com, per exemple, de col·lectius, que comparteixen algunes característiques o qualitats, en aquest cas la comunitat àrab a Barcelona.

El problema és que l'estereotip fàcilment deriva en prejudici, és a dir, en el procés de jutjar o de crear-se una opinió (positiva o negativa, encara que normalment és negativa) sobre una persona o un col·lectiu sense que estigui fonamentada en una experiència directa o real.

I ens és inevitable comentar que malgrat aquesta relació tant pròxima amb els àrabs, les tendències racistes i islamòfobes creixen segons diferents informes a Europa i Espanya<sup>2</sup>.

Entre d'altres factors el desconeixement de diferents conceptes, com ara àrabs, musulmans, islamistes, etc. i el fet que quan entren en contacte dues cultures, es fa un reforçament de la identitat pròpia i creix la creença que «l'altra cultura», en aquesta cas l'àrab, és homogènia i estàtica són algunes de les causes que reforcen aquestes tendències.

### Tots som persones

És preocupant la discriminació en esferes tan determinants per a la integració com l'ocupació,

l'educació i l'habitatge. En alguns casos les persones de la cultura àrab són percebudes com a 'estrangers' que constitueixen una amenaça per a la societat i tractats permanentment sota sospita.

El nostre projecte pretén donar espais per a la interacció positiva<sup>3</sup>, el contacte, el diàleg i el coneixement mutu, per poder abordar millor les complexitats de les relacions entre les persones

que viuen i conviuen a la ciutat de Barcelona.

Inevitablement es pretén lluitar contra l'estereotipatge de les persones provinents de països àrabs i es fa a través del reconeixement dels aspectes comuns i compartits entre tota la ciutadania, amb l'objectiu que aquest reconeixement permeti avançar cap a una convivència intercultural cohesionada.

## **B.- Agents socials o destinataris del projecte**

Els agents socials d'un projecte són totes les persones a qui, directa o indirectament, repercutirà el projecte, ja sigui positivament o negativa.

En aquest apartat s'han de definir clarament els diferents agents que estan implicats o que participen en el projecte. Resulta molt útil establir certs grups o classificacions en funció de diferents aspectes que els defineixen:

★ Agents directes: Es beneficien del projecte de manera directa. Poden ser els participants (població diana del projecte), però també les persones que hi participen en algun moment més puntual: en la planificació, en el disseny de les activitats, en desenvolupament...

★ Agent indirectes: Són les persones susceptibles de formar part del projecte o aquelles en qui repercuteix el projecte en darrera instància encara que no vagi adreçat a elles.

Dels diferents tipus d'agents cal determinar-ne les característiques qualitatives específiques i variables. Així, cal determinar aspectes dels destinataris com el nombre, l'edat, el sexe, el nivell cultural, el social, l'econòmic, etc. El nombre no

pot ser aleatori però sí aproximatiu, sempre basat en fonts de dades rigoroses, com per exemple de l'experiència anterior.

## **Exemple pràctic**

### *Persones destinatàries*

Les persones destinatàries de les activitats que es desenvoluparan en el marc del projecte són joves entre els 18 i els 35 anys que formin part d'associacions i col·lectius de la ciutat de Barcelona, tant d'associacions que promouen la cultura àrab com les que promouen la cultura tradicional catalana.

## **C.- Objectius generals, específics, operatius i resultats esperats**

Un cop l'entitat té clars els perquès del projecte i ha decidit qui seran les persones o grups que participaran en el projecte, se segueix amb el procés de planificació abordant una de les parts més importants del disseny del projecte: l'establiment dels objectius.

<sup>3</sup> Interacció positiva: La perspectiva intercultural es basa en 3 principis; la igualtat de drets, deures i oportunitats, el reconeixement de la diversitat i la interacció positiva, la que s'orienta a promoure relacions de respecte i col·laboració de les persones, més enllà de les seves diferències, a la recerca d'elements comuns.

*“Un objectiu és una descripció explícita d’una futura situació que es considera desitjable.”*

La concreció d’objectius permet, entre altres coses, que totes les persones de l’associació coneixin les línies principals després d’haver estat debatudes i acordades en els espais corresponents.

*“Els objectius són la diferència entre un projecte i una simple acció. Els objectius són l’essència dels projectes. Un projecte sense objectius no és un projecte. Podrà ser un estudi, un treball o una activitat, però no un projecte.”*

El projecte sorgeix d’un **objectiu general**, abstracte i ampli, impossible d’aplicar directament. D’aquest objectiu general, se’n derivaran els **objectius específics** perquè siguin aplicables. Sovint, els objectius específics s’adapten al que realment es materialitzarà i s’implementarà, de manera que prenen forma d’**objectiu operatiu**.

Un cop definits els objectius operatius, cal que aquests siguin avaluables, així que hauran d’anar acompanyats d’**indicadors avaluatius**, és a dir, dels resultats que esperem i dels instruments que utilitzarem per a avaluar el nivell de compliment.

A continuació donem informació detallada sobre els objectius generals, específics i operatius, així com dels resultats esperats. A més, a l’apartat planificació de l’avaluació (vegeu el punt 4.5.), es tractaran els instruments d’avaluació i els seus indicadors.

## *L’estructura dels objectius*

Una bona formulació dels objectius és fonamental per a assegurar la viabilitat i l’èxit del projecte, ja que permetrà garantir-ne la coherència, definir-ne bé les activitats, preveure els recursos necessaris i sobretot poder fer-ne l’avaluació i el seguiment dels seus resultats.

## *L’estructura de la formulació*

Un objectiu és una oració que inclou:

- **Un verb en infinitiu:** expressa l’acció que volem desenvolupar.
- **Un complement directe:** indica l’objecte de l’acció.
- **Complements circumstancials:** modifica el verb, indicant aspectes específics de l’acció com ara el lloc, la quantitat, la manera, el temps, en cas de necessitar-ho.

En la **formulació dels objectius**, siguin generals, específics o operatius, s’ha de tenir present que han de ser:

- Clars, breus i concisos
- En infinitiu
- En positiu
- Coherents amb la missió, la visió i la finalitat de l’associació
- Diferents entre ells
- Fàcilment avaluables (per exemple, expressant només una acció en cada objectiu)
- Consensuats per tota l’entitat

**Cal evitar:**

- Introduccions o explicacions complementàries.
- Expressions que manifestin ambigüitat o incorrecció.

Una manera senzilla de veure si els objectius s’han redactat correctament és seguir el criteri SMART, creat per Peter Drucker. Aquest criteri recorda que els objectius han de ser:

**Specific** (específics): l’enunciat ha de ser clar i concís, ha de donar a entendre fàcilment la seva finalitat i específic per a cada cas o situació, de manera que el puguin entendre també persones alienes al projecte.

**Mesurable** (mesurables): que un objectiu es pugui mesurar, permet analitzar, avaluar i prendre deci-



sions en base a dades i informació quantificable.

**Achievable** (assolibles): han de suposar un repte i han de ser motivadors per l'equip, acceptats per les parts interessades, i alhora s'han de poder assolir. Uns objectius massa idealistes poden portar a la desil·lusió o la frustració.

**Realistic** (realistes): ha de ser possible dur a terme els objectius que es proposen amb els recursos de què disposa l'associació i tenint en compte la realitat de la comunitat. Això no vol dir que hi hagi una garantia que es compleixin, sinó que almenys hi hagi probabilitats d'aconseguir-los a través del projecte.

**Time-bound** (acotat en el temps): els objectius seran més eficaços si es fixa un termini per a executar-los, encara que no sigui tasca fàcil.

## Objectiu general

L'objectiu general és la intenció bàsica del projecte, allò que la intervenció ajudarà a assolir. En si mateix, però, no es pot complir atesa l'amplitud del seu abast i la seva forma abstracta. Només pot haver-hi un objectiu general.

Per a entendre més fàcilment què és un objectiu general presentem les seves característiques:

- ✧ Expressa el propòsit central del projecte o la declaració d'intencions del projecte.
- ✧ No indica resultats concrets.
- ✧ És poc concret.
- ✧ Pot admetre diverses interpretacions.
- ✧ No fa referència a una actuació mesurable directament per mitjà d'indicadors.

Lògicament, ha de respondre a la justificació que s'ha fet del projecte per tal que aquest sigui coherent.

Els verbs que s'utilitzen seran, doncs, verbs genèrics ja que expressen voluntats generals, intencions, efectes i canvis que es prestin a interpretacions diferents i, a més, són difícils d'avaluar directament.

*Algunes propostes de verbs a utilitzar: afavorir, analitzar, conèixer, crear, definir, demostrar, desenvolupar, descriure, diagnosticar, dissenyar, establir, avaluar, fomentar, generar, identificar, proposar, promoure, impulsar, prevenir, formular, mostrar, produir, establir, explicar.*

## Objectius específics

Els objectius específics assenyalen els passos que cal seguir per a aconseguir l'objectiu general. Tot i que no explicitin conductes o accions directament mesurables amb indicadors, expressen un nivell de concreció més gran que l'objectiu general i hi han de ser coherents.

Els verbs utilitzats en la redacció dels objectius específics han de ser més concrets per ajudar a avaluar accions i perquè no es puguin interpretar de diverses maneres.

*Exemples de verbs a utilitzar: Augmentar, disminuir, comprovar, resoldre, enunciar, especificar, estimar, qualificar, examinar, categoritzar, comparar, indicar, considerar, interpretar, contrastar, justificar, detallar, organitzar, determinar, resumir, descobrir, seleccionar, discriminar, separar, distingir, sintetitzar, associar, discutir, examinar, donar suport, utilitzar, localitzar, reconèixer, etc.*

## Objectius operatius

Desenvolupen i concreten els objectius específics. L'objectiu operatiu detalla, desglossa i de-

fineix amb major precisió com es compliran les metes que es pretenen aconseguir.

Només admeten una interpretació. És a dir, si diferents persones els llegeixen, han d'entendre el mateix. Són sempre quantificables i mesurables per mitjà dels resultats esperats i dels indicadors avaluatius que els acompanyen, de manera que són directament verificables i asseguruen el compliment dels efectes que es volen assolir amb els objectius específics.

*Exemples de verbs a utilitzar: calcular, enumerar, especificar, calcular, estimar, qualificar, examinar, categoritzar, comparar, indicar, considerar, interpretar, contrastar, justificar, detallar, organitzar, determinar, descompondre, resumir, descobrir, seleccionar, discriminar, separar, distingir, sintetitzar, associar, discutir, enumerar, examinar, donar suport, utilitzar, localitzar, reconèixer, etc.*

## Resultats esperats

Els resultats d'un projecte són els èxits i realitzacions que es pretenen assolir gràcies a l'execució del projecte. Quan es van obtenint els resultats esperats, el projecte anirà complint els seus objectius de manera esglaonada.

Un projecte haurà tingut èxit en la mesura que els seus resultats s'hagin aproximat als objectius específics i, per tant, quan s'acosti o s'acabi complint l'objectiu general.

Cal que els resultats d'un projecte compleixin els següents requisits:

- ★ Que estiguin ordenats segons una seqüència temporal lògica
- ★ Que estiguin redactats en base als objectius específics.

★ Que assolir-los sigui essencial per a aconseguir els objectius.

★ Que el seu assoliment pugui comprovar-se de manera directa.

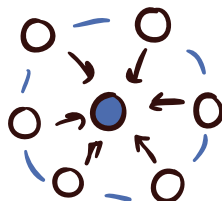
★ Que siguin assolibles amb els recursos disponibles especificats en el projecte, és a dir, que siguin realistes.

\* Resultats no previstos:

A l'hora de dur a terme els projectes, però, de vegades també hi ha resultats i conseqüències no previstes, que no havíem contemplat. Cal tenir també presents els impactes no previstos dels projectes per tal de poder analitzar de quina manera reforcen els projectes o si, per contra, entren en contradicció amb consideracions o objectius establerts en la planificació. Sigui com sigui, han d'estar presents en l'avaluació. Prendre nota de tot allò que ens sorprèn o no ens esperàvem a l'hora de desenvolupar el projecte és una bona manera de començar.

Un cop ja s'han definit els objectius específics, els objectius operatius i els resultats esperats, convé descriure els **indicadors avaluatius** i els **instruments d'avaluació** a l'anomenat **pla d'avaluació**, una part del guió que cal pensar i dissenyar des de l'inici del projecte, en la fase de la planificació.

El pla d'avaluació permetrà contrastar si s'ha aconseguit o no l'objectiu general, tal com veurem a l'apartat de planificació de l'avaluació.



## Exemple pràctic

### Objectius

#### Generals

Fomentar la cohesió social i els lligams culturals del jovent de la ciutat de Barcelona.

#### Específics

«Conèixer la història i la cultura compartida àrabica en el territori espanyol i català.»

«Descobrir que la cultura actual s'ha anat nodrint de les diferents cultures del món, entre les quals la cultura àrabica.»

“Posar en contacte diferents associacions juvenils de la ciutat de Barcelona tant les que promouen la cultura àrab com les que treballen per promoure la cultura tradicional catalana.”

#### Operatius

“Organitzar una conferència participativa i amb diferents ponents en la que es descobreixi la història d'Espanya en l'etapa de convivència a la península»

«Realitzar tres tallers pràctics a diferents equipaments municipals en els que es treballi els lligams que sempre han existit entre cultures del món i el reconeixement de la diferència entre elles»

“Realitzar un mapa de forma col·laborativa i online de la ciutat de Barcelona on es localitzin activitats culturals, culinàries i musicals inspirades en la interculturalitat de la ciutat de Barcelona”

#### Resultats esperats

“Les persones participants saben explicar la relació territorial que hi va haver durant aquella època i les conseqüències que va acabar generant”

“Les persones participants reconeixen que la cultura catalana actual és fruit de la mescla cultural que hi ha hagut al llarg dels segles”

“Els joves participants han localitzat conjuntament esdeveniments en el mapa col·laboratiu”

### D.- L'enfocament del marc lògic (EML) o quadre-resum

L'EML és una eina de planificació per objectius que permet identificar el projecte de manera sistemàtica i lògica, col·locant tots els elements en un marc o un quadre per a facilitar la relació entre ells i donar coherència completa al projecte.

L'EML és una eina analítica desenvolupada als anys 70 per a la planificació de la gestió de

projectes orientats per objectius i utilitzada per organismes de cooperació internacional. Des del CRAJ fem una proposta adaptada al seu ús en les entitats juvenils.

Per tal d'elaborar l'EML es fa un resum del procés de disseny i desenvolupament del projecte en una matriu anomenada matriu del projecte.

Aquesta matriu és un document que sintetitza els següents elements:

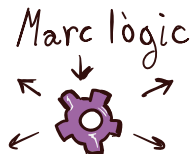
- ✧ l'objectiu general
- ✧ els objectius específics
- ✧ els objectius operatius
- ✧ els resultats esperats
- ✧ les activitats necessàries per a aconseguir els resultats

- ✧ els indicadors d'avaluació mesurables
- ✧ el mètode per a determinar els indicadors (instruments d'avaluació)
- ✧ els recursos necessaris per a desenvolupar les activitats
- ✧ la calendarització de les activitats i del projecte.

Es tracta d'un instrument útil perquè l'equip involucrat en el projecte arribi a un consens sobre la concepció general del projecte i perquè les accions de l'entitat estiguin emmarcades en un mateix objectiu general.

### Exemple de presentació de marc lògic

L'estructura del marc lògic definitiu inclourà tots els elements que han de constar en el guió d'un projecte. Tots ells s'aniran explicant a mesura que avanci la guia.



Objectiu general	Objectiu específic 1	Objectiu operatiu 1	Resultat esperat 1	Activitat 1 Activitat 2	Instruments d'avaluació 1 i 2	Indicadors d'avaluació	Recursos (econòmics, personals, etc.)	Calendari
		Objectiu operatiu 2	Resultat esperat 2	Activitat 3 Activitat 4	Instruments d'avaluació 3 i 4	Indicadors d'avaluació		
	Objectiu específic 2	Objectiu operatiu 3	Resultat esperat 3	Activitat 5 Activitat 6	Instruments d'avaluació 5 i 6	Indicadors d'avaluació		
		Objectiu operatiu 4	Resultat esperat 4	Activitat 7 Activitat 8	Instruments d'avaluació 7 i 8	Indicadors d'avaluació		

Font: Elaboració pròpia. Taula amb les diferents tècniques de diagnòstic per analitzar la realitat de les entitats.

## E.- Títol i descripció del projecte

Un cop analitzada la realitat relacionada amb el projecte, redactada la justificació i establerts els objectius, el proper pas serà pensar com s'anomenarà el projecte i elaborar una breu descripció que serveixi per a encapçal·lar el guió del projecte per a facilitar-ne la lectura.

És més fàcil i útil definir el títol i escriure el resum del projecte un cop plantejat el marc lògic sencer. El resum del projecte serà més complet i definitiu com més tard es redacti. Fins i tot es pot fer un cop ja s'hagin plantejat les activitats i la seva calendarització, sobretot en el cas dels projectes de nova creació, on el disseny del projecte no es pot fer fins que no s'ha dut a terme una anàlisi de la realitat i s'han plantejat els objectius i les activitats que el conformaran.

El que queda clar és que si se segueix *escurpulosament* el **guió del projecte**, el títol del projecte i la seva descripció han d'encapçal·lar el projecte per a introduir el projecte a qui ho llegeix. És a dir, encara que es redacti a posteriori, caldrà que, a l'hora de presentar el projecte i elaborar un document definitiu apareguin al principi.

### *Títol del projecte*

L'objectiu principal de la denominació és caracteritzar el projecte en poques paraules i que despert l'interès de la persona que l'està llegint i li permeti copsar de seguida de què va. Cal no confondre el títol que identificarà el projecte amb l'enunciat que explica el problema. Per exemple, el títol "Falta de participació dels joves" no es pot considerar el títol, sinó el problema que es resol. El nom del projecte serà la seva carta de presentació, el seu DNI, i per tant ha de ser impactant i suggeridor i, en la mesura del possible, ha de constituir també la identitat visual del projecte. Alguns consells per a definir el títol del projecte són:

- ✧ Ha de donar informació del projecte.
- ✧ Ha de ser clar, directe i breu.
- ✧ Cal que estigui basat en els objectius i les finalitats del projecte.

### Exemples de títols

"Wanted - Jove, et volem al 100%"  
"Projecte de millora de la participació ciutadana"  
"Vivim conjuntament la història del nostre barri?"  
«*Sumem educació, participació i canvi*»

## Exemple pràctic

### *Títol*

*"Jornades sobre la nostra història compartida:  
una ciutat que va ser de tothom i ho seguirà sent"*

## F.- Les activitats i la seva calendarització

Les associacions sovint gestionen activitats i esdeveniments on participen diferents persones i on es compta amb diversos recursos a la vegada. És per això que és indispensable definir les activitats, establir la manera com l'equip motor les durà a terme, fer una bona gestió del grup i de les tasques a complir, així com fer una bona calendarització on s'especifiquin, des del moment en què el projecte s'està preparant, quins són els diferents responsables, quins els recursos necessaris, quines les dates en què s'han de dur a terme les diferents tasques, etc. Tot això és el què s'inclou al **pla operatiu**, el document que inclourà les diverses activitats i la seva calendarització, així com els recursos necessaris, les tasques a complir i els seus responsables.

Tot això facilitarà la planificació de les activitats, així com la lectura del projecte a les persones responsables de desenvolupar-lo.

El pla operatiu es pot fer en el mateix quadre-resum del marc lògic, com s'ha dit a l'apartat E sobre l'EML, o bé es pot fer a part, en un quadre en què només consti tot el que forma part del pla operatiu.

## *Pla operatiu*

Es tracta de l'apartat on constarà com es desenvoluparan i s'implementaran els objectius del projecte.

Inclou exclusivament els apartats de recursos necessaris, calendarització, activitats, tasques i les persones que en són responsables. S'entén per activitat tota aquella acció que es duu a terme dins el funcionament habitual o extraordinari de l'associació: tallers, gimcanes, excursions, debats, concerts, etc.

El pla operatiu ha de servir per facilitar la coordinació de les activitats i saber com s'implementarà i es durà a terme el projecte. En general, un pla operatiu té la durada del projecte o d'un any i permet el seguiment de les accions calendaritzades al llarg de l'any o del projecte.

Si entenem que un projecte és un seguit d'activitats o tasques organitzades per assolir un resultat específic desitjat (objectiu) en un termini fixat, el pla operatiu s'inicia amb les activitats que es defineixen per a cada resultat esperat. Cal destacar que poden ser necessàries diverses activitats per a aconseguir cadascun dels resultats esperats.

La relació d'activitats ha d'anar acompanyada de la descripció dels recursos a emprar en cadascuna d'elles, ja siguin recursos d'equip humà, recursos financers, recursos materials... A l'apartat G sobre recursos se n'especificaran els tipus.

Una altra cosa essencial en l'elaboració d'un pla operatiu és determinar la durada de cadascuna de les activitats dins d'un calendari. Això permetrà veure si hi ha una distribució uniforme de la feina, si els terminis són realistes, si els límits de temps assignats a cada activitat (màxim i mínim) són proporcionals entre sí o si hi ha desajustos greus durant la seva implementació.

Exemple d'estructura de pla operatiu:

- + Resultats esperats
- + Activitat
- + Tasques
- + Recursos
- + Calendarització
- + Responsables

A part del pla operatiu, es pot fer servir una de les eines més utilitzades per a visualitzar la seqüència d'activitats: el cronograma. Això es veurà a l'apartat d'implementació del projecte (punt 3.1.)

Per últim, el pla operatiu haurà d'anar acompanyat de les fitxes que exposen exhaustivament tot el que l'activitat i el seu desenvolupament comporten. Aquesta informació es redacta en les anomenades "fitxes d'activitat".

La **fitxa d'activitat** serveix per tenir programat el funcionament de l'activitat d'inici a fi i poder organitzar correctament les tasques, el material que es necessita, etc. D'aquesta manera, qualsevol membre de l'entitat podria dur a terme l'activitat encara que no hagi estat a la reunió preparatòria.

Consulteu la [\*\*Plantilla de documentació associativa de fitxa d'activitats i valoració\*\*](#)

## **G.- Recursos**

Tot projecte necessita recursos per a dur-ne a terme les activitats i, així, aconseguir els seus objectius. Es distingeixen quatre tipus de recursos: materials, infra-

estructurals, financers (econòmics) i d'equip humà.

★ **Recursos materials:** material físic per a dur a terme el projecte. Per exemple, càmeres, vídeos, generadors, projectors, furgonetes, fulls de paper, bolígrafs, bosses.

★ **Recursos infraestructurals:** el projecte ha d'especificar les eines, equips, instruments, infraestructura física i tecnologies que es necessiten per dur a terme el projecte. En aquest grup també hi entren les cessions d'espais com la cessió d'un local o d'un terreny d'acampada, la llicència per a l'ocupació de la via pública, o una barra de bar, tanques, ambulàncies, escenari, etc.

★ **Recursos financers:** són els recursos monetaris econòmics necessaris per a poder dur a terme el projecte. Cal fer una estimació dels fons dineraris que es necessiten. Per exemple, per pagar les taxes de la llicència, per pagar les begudes, per pagar la compra d'un material concret. Dins de l'apartat dels recursos financers també cal afegir les diferents fonts amb les que podràs comptar: subvencions, aportacions de socis o col·laboradors, crèdits o préstecs, pressupost ordinari de la teva organització, pagament del servei per les persones que en facin ús, etc.

Cal tenir present que un pressupost\* molt ben definit és una eina imprescindible per a planificar econòmicament l'activitat de l'associació. Aquest recull serveix per regular i gestionar la part econòmica i garantir la continuïtat dels projectes i del funcionament ordinari de l'associació.

Podeu consultar la [\*\*Plantilla de documentació associativa sobre el pressupost\*\*](#)

Un pressupost, però, no és suficient.

Per portar un bon control i seguiment també cal elaborar un calendari financer o l'anomenat **pressupost de tresoreria**. No només cal preveure les despeses\*, sinó també el moment en què es produiran. No només s'han de tenir ingressos\* per pagar les despeses que ocorrin sinó que també cal que es generin els ingressos abans de pagar-les. O bé, si no és així, almenys s'ha de preveure aquest desfasament i pensar en la manera d'afrontar-ho amb els diners de l'associació o sol·licitant ajornaments als creditors als quals s'ha de pagar.

Podeu consultar la fitxa temàtica n. 52- **Pressupost de tresoreria**



★ **Equip humà:** els projectes necessiten persones actives i compromeses que, a part de dissenyar-los, els tirin endavant. Per dur a terme els projectes, cal disposar de persones capacitades per a fer les tasques previstes. S'haurà de fer constar en el projecte la quantitat de persones assignades a cada tasca i les seves funcions i indicar qui és responsable de què i com és distribuït el treball. Per això, convé fer figurar en el disseny del projecte un organigrama on apareguin clarament assenyalades les funcions del personal, ja es tracti de personal voluntari o de personal remunerat.

Dins d'aquest grup de recursos també cal tenir en compte les bases de dades amb contactes de possibles participants al projecte, futures col·laboracions, possibles sponsors del projecte, voluntaris implicats, institucions públiques, xarxes de comunicació, i tota aquella gent que volem que, d'una manera o altra, formi part del projecte.

## Exemple pràctic

### Pla operatiu

<i>Objectius operatius</i>	<i>Exemples d'activitats:</i>	<i>Exemple de tasques:</i>	<i>Calendari-rització</i>
«Organitzar una conferència participativa i amb diferents ponents en la que es descobreixi la història d'Espanya en l'etapa de convivència a la península»	-Conferència participativa en la que es descobreixi la història d'Espanya en l'etapa de convivència a la península	-Definir temari -Buscar ponents -Definir dinàmiques participatives -Buscar espai -Contractar assegurança -Creació del cartell de l'activitat -Difusió de l'activitat -Seguiment d'inscripcions -Fer llistat de participants i els diferents grups en els que es dividiran. -Etc.	23 de març de 2019
«Realitzar tres tallers pràctics a diferents equipaments municipals en els que es treballi els lligams que sempre han existit entre cultures del món i el reconeixement de la diferència entre elles»	-Tres tallers pràctics en els que es treballi els lligams que sempre han existit entre cultures del món i el reconeixement de la diferència entre elles	-Buscar dinamitzadors -Creació del contingut dels tallers -Preparació del material -Buscar espai -Fer cartells per la difusió -Seguiment inscripcions -Fer llistat de participants i els diferents grups en els que es dividiran. -Etc	15 de juliol de 2019
«Realitzar un mapa de forma col·laborativa i online de la ciutat de Barcelona on es localitzin activitats culturals, culinàries i musicals inspirades en la interculturalitat de la ciutat de Barcelona»	-Creació del mapa col·laboratiu	-Recerca d'entitats que treballen per la promoció de la cultura àrab i entitats tradicionals catalanes. -Establir una comissió de treball que inclogui joves de totes les associacions juvenils. -Distribuir barris de Barcelona entre els participants. -Fer graelles on els grups puguin incloure els locals que volen incloure al mapa col·laboratiu. -Establir una plantilla per incloure cada localització (bar, restaurant, local, espai exterior, etc). -Posar en comú tots els locals i que cada grup ho introdueixi a la web -Finalitzar el disseny final del mapa	1 de setembre de 2019



## H.- Planificació de l'avaluació del projecte

Tal com s'ha anat dient al llarg de la guia, l'avaluació ha de ser transversal a tot el projecte. Per tant, cal establir espais de reflexió que permetin analitzar les activitats que s'han fet i els seus resultats per tal de poder modificar el projecte i anar introduint-hi canvis que es considerin importants i que no s'havien en compte a l'inici. D'aquesta manera el projecte va millorant durant el procés.

L'avaluació és un procés de treball d'importància cabdal dins la gestió de projectes, clau per a la millora del projecte i per a l'aprenentatge dels que el dissenyen i el desenvolupen. És per això que cal una planificació de l'avaluació, i cal pensar-la i dissenyar-la a l'inici, en la fase de la planificació, a través del què s'anomena un **pla d'avaluació**.

Aquesta avaluació la dissenyen els planificadors del projecte, però la seva implementació pot recaure en els destinataris del projecte, l'organització que els finança, les persones sòcies de l'associació, els joves participants, els voluntaris, cadascun dels responsables de l'activitat, etc.

L'avaluació ha de ser **fàcil de comprendre** per a totes les persones implicades i per als possibles avaluadors. Alhora, quan arriba el moment de dissenyar un pla d'avaluació, s'han de tenir en compte les parts interessades en obtenir informació sobre els resultats del projecte. Així, cal identificar els grups d'interès i no oblidar l'equip de treball ni l'òrgan de govern competent de l'associació.

S'ha de tenir molt clar què és el que es vol avaluar: els resultats, el procés, l'eficiència dels recursos, el grau de coordinació entre les diferents persones implicades... Tot és avaluable, però avaluar bé requereix recursos, i per tant,

igual que en el conjunt del disseny del projecte, cal tenir clar què es prioritza avaluar, per què i amb quins recursos es compta per fer-ho.

A l'apartat 3 sobre l'avaluació s'explicarà amb deteniment tot el que conforma l'avaluació del projecte i el pla avaluatiu. L'apartat se centra a conèixer i expressar en quin grau s'han assolit els resultats esperats a través de l'establiment d'una sèrie d'**instruments d'avaluació** basats en els diferents **indicadors** que s'hauran dissenyat prèviament.

## I.- Comunicació del projecte

L'èxit d'una activitat o d'un projecte no només depèn de l'encert en el seu disseny i de la seva qualitat. Per més que una proposta sigui potent, si no es fa arribar al públic per al qual ha estat pensada, els objectius no es podran assolir. Una proposta fluïxa però amb una bona difusió pot tenir un públic massiu i el missatge de l'esdeveniment arriba a més persones. És per això que s'ha de tenir molt present que:

**Una bona planificació estratègica de la comunicació pot ajudar a assolir els resultats esperats inicialment en el plantejament del projecte.**

La difusió del projecte de l'associació es pot dur a terme a través d'un ventall immens de mitjans i recursos: des dels mitjans de comunicació tradicionals (premsa, ràdio i televisió) a les poderoses xarxes socials.

Així, cal tenir clars quins són els objectius a nivell comunicatiu per tal d'escollir bé a través de quins mitjans es vol comunicar el projecte. La primera pregunta que ens hem de formular és, doncs, **¿Amb quina finalitat es vol comunicar i donar a conèixer el projecte? Per exemple...**

- ★ Arribar a gent interessada a afegir-s'hi o ampliar el nombre d'associats.
- ★ Aconseguir més participants a les activitats organitzades.
- ★ Oferir al públic la visió de l'associació.
- ★ Tenir incidència territorial o sectorial per donar-se a conèixer.
- ★ Obtenir més i noves fonts de finançament.

## *Públic, missatge i canals*

La comunicació d'un projecte no comença amb la difusió massiva a tots els canals als quals es tingui accés, sinó que cal estudiar en primer lloc "què" i "a qui" es vol comunicar, què es vol dir, com es vol transmetre, a través de quines eines comunicatives es vol fer i en quin període de temps.

L'estratègia comunicativa que es durà a terme té el punt de partida en la definició del públic objectiu.

Després d'haver resolt preguntes sobre el públic a qui anirà dirigit el **missatge** (estil de vida, edat, gènere, nivell d'ús de les TIC, què fa, amb qui es fa, quins són els seus espais de trobada, què li interessa, de què parla com parla, etc.) cal concentrar els esforços per a fer-li arribar la informació. Voler arribar a tothom no és possible i, si es volgués fer, es correria el risc que ningú se sentís interpel·lat pel missatge comunicatiu.

Un cop identificat aquest públic, arriba el moment de definir quin serà el missatge que es transmetrà a partir de la resolució de les preguntes anteriors. És important que el missatge sigui clar, directe i fàcil de recordar.

La comunicació del projecte ha d'estar molt adaptada al públic al que es dirigeix el projecte:

cal tenir en compte l'idioma, el vocabulari, la tipologia del text i el contingut.

Un cop es defineix quin és el públic objectiu i quin missatge es vol transmetre cal escollir els canals i els materials amb què es farà arribar el missatge, entre els quals destaquen:

- + Premsa (revistes, diaris, etc.)
- + Mailing
- + Newsletter
- + Xarxes socials (Facebook, Twitter, Instagram, etc.)
- + Materials gràfics (cartells i díptics)
- + Pàgina web
- + Blogs del sector
- + Publicitat (TV, Internet, Youtube, adwords)
- + Etc.

*Consulteu el butlletí n.101*  
**Comunicació 2.0** (1a part) i el butlletí **El pla de comunicació de l'entitat**

## *La difusió de l'activitat*

Un cop definit el públic objectiu, el missatge i els canals que s'utilitzaran, s'ha de planificar la difusió de l'activitat. Una manera útil de fer-ho és fer un compte enrere des del dia que es planifica fins al dia en què es fa proposta. En aquest compte enrere cal preveure les accions que es volen dur a terme i definir quines es faran cada dia. Això permetrà saber quan s'han de tenir llestos els materials, quin dia han de ser enviats i publicats, fer recordatoris, etc. Tenir una llista de tasques a fer és una eina senzilla que ajuda a no deixar-se res en la difusió del projecte i a arribar al màxim de públic objectiu possible.

*Podeu consultar el butlletí n. 112*  
**Difusió de les Activitats**



D'altra banda, no podem oblidar que les persones sòcies de l'associació són l'eina comunicativa més potent, que tenen una força comunicativa enorme. Així, l'associació ha de ser capaç de mobilitzar el potencial de cadascun dels membres perquè són els primers i els principals

agents que han de conèixer el projecte i les accions que conformen el projecte. Un cop n'estan al corrent i viuen el projecte, han d'aprofitar els canals dels quals disposen: els seus amics, les seves xarxes socials, les institucions als que pertanyen, etc.

La comunicació del projecte ha de permetre generar confiança en les persones i les accions de l'entitat, i, en la mesura que sigui possible i pertinent, mostrar transparència econòmica i de gestió.

## Exemple pràctic

### *Accions comunicatives del projecte*

#### **Públic:**

Joves entre els 18 i els 35 anys associats de la ciutat de Barcelona, tant d'associacions que promouen la cultura àrab com les que promouen la cultura tradicional catalana.

#### **Missatge:**

“Jornades sobre la nostra història compartida: una ciutat que va ser de tothom i que seguirà sent de tothom”

“Si ets un jove amb ganes d'aprendre i conèixer més la teva cultura, visita el mapa col·laboratiu en línia de la ciutat de Barcelona on es localitzen activitats culturals, culinàries i musicals inspirades en la cultura àrab i catalana a la ciutat de Barcelona”.

#### **Canals:**

- Fulletons explicatius del projecte entregats a Casals de Joves, Espais Joves, Equipaments Juvenils i Centres Cívics.
- Material audiovisual (fotos i vídeos) a través de tots els canals.
- Xarxes socials: mantenir actives les xarxes socials que tingui el projecte (per exemple Facebook, Twitter, Instagram, etc.) animant sempre al debat, fent ús dels hastags oportuns, etc.
- Creació d'un hashtag específic del projecte #culturacompartida per a les xarxes.
- Pàgina web del Google Maps on hi hagi el mapa col·laboratiu
- Actualització de la pàgina web de l'entitat: Abans, durant i després de la finalització del projecte, les activitats i els resultats seran accessibles en la web de l'entitat.
- Notes de premsa als mitjans de comunicació locals on es troben les entitats i grups de música involucrades.
- Report final i crònica del projecte dirigit a tots els membres participants.
- Aliances estratègiques amb entitats afins al nostre públic: pàgines webs, xarxes socials, butlletins, etc.
- Butlletí online del CRAJ (PuntInfo).



## 3 Implementació i seguiment

Un cop dissenyat el projecte, arriba la fase d'implementar i posar en marxa tot el que s'ha anat preveient i dissenyant, la fase en què es duen finalment a terme les activitats planificades i organitzades.

La fase de la implementació s'inicia amb el plantejament de com s'organitzaran els promotors del projecte, quina serà la metodologia que se seguirà, quins els responsables de les diverses tasques, i la segueix l'esperat moment de dur a la pràctica això que es porta tant de temps organitzant.

Després de la fase d'implementació ve la fase de seguiment. En aquesta fase es determinaran les eines per a establir mecanismes per al seguiment i l'adaptació als canvis en el desenvolupament de les activitats, sempre fent participants les persones sòcies que implementen el projecte perquè el seu sentiment de compromís i de pertinença a l'entitat no decaigui.

### *Planificació de la implementació*

Seguidament es presenten dues tècniques de gestió que s'utilitzen en l'organització de tasques dutes a terme per un equip de persones: el Cronograma o Diagrama de Gantt i l'EBSAU (Estudi Bàsic de Seguretat i Autoprotecció).

#### **Cronograma o diagrama de Gantt**

És la tècnica gràfica de suport a la programació utilitzada per a calendaritzar les accions. Està basada en l'ordenació de les activitats amb criteris temporals, classificant-les segons el moment en què es realitzin. Es tracta d'una manera senzilla de planificar la implementació i que totes les persones de l'entitat sàpiguen com i quan es desenvoluparan el projecte i les activitats de l'entitat.

Consulteu la plantilla de documentació associativa **Cronograma** per a conèixer i poder aplicar aquesta tècnica de planificació calendaritzada.

#### **Estudi bàsic de seguretat i autoprotecció (EBSAU)**

L'EBSAU és un manual de procediments, una tècnica que s'utilitza en les organitzacions grans que desenvolupen diversos projectes. És una tasca molt laboriosa i serveix perquè els membres de l'equip coneguin el procediment que se seguirà i per a informar persones externes sobre l'organització del projecte quan hi hagi persones voluntàries que prestin ajuda en el moment del desenvolupament del projecte o en l'esdeveniment concret. L'objectiu és que un mateix manual es pugui aplicar a més d'un projecte o acció.

El què destaca d'un EBSAU és que està centrat en els aspectes que cal tenir presents en un esdeveniment en matèria de seguretat i autoprotecció de participants, públic i personal de l'organització, però afegint-hi la descripció de com anirà tot el procés d'implementació del projecte, qui són els responsables, quina és la planificació temporal, etc.

*Per saber més sobre el contingut i la finalitat d'un EBSAU visiteu el Butlletí n. 149 - **La seguretat en les activitats de l'associacionisme***



Per últim, dins d'aquest mateix apartat d'implementació, posarem èmfasi en els **aspectes legals que vagin vinculats a les accions del projecte**. Cal tenir en compte els permisos a les administracions, les assegurances obligatòries, l'aforament màxim, els sanitaris, l'ambulància, el nombre de titulats en el lleure, el certificat de delictes de naturalesa sexual, etc. abans de la posada en pràctica del projecte, dins la planificació de la implementació.



## El seguiment de l'execució

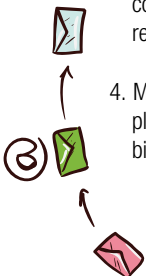
Quan arriba l'hora de portar a la pràctica tot el que s'ha estat organitzant per fer el projecte, cal establir un seguiment exhaustiu del com, el què, el qui i el quan es desenvolupa.

Un bon seguiment és essencial si es vol reaccionar a temps davant dels problemes, abans que acabin afectant tot el projecte. Al mateix temps, el seguiment també permet determinar quan tenen lloc els petits èxits aconseguits.

El seguiment inclou parlar sobre el dia a dia del projecte en les reunions periòdiques, recollir dades de manera regular per tal de verificar l'evolució del projecte i comprovar en quin grau es compleixen els indicadors d'avaluació que s'hauran establert en el període intermedi del projecte.

Comentarem quatre aspectes fonamentals per a dur a terme durant l'esperada execució de l'activitat. Els presentarem en forma de llistat de consells perquè siguin fàcil de recordar durant l'execució del projecte:

1. Esforçar-se per dur a terme les tasques i assolir el compliment del calendari que s'ha planificat.
2. Intentar reajustar les possibles desviacions que puguin sorgir durant la implementació, intentar relativitzar-les i esforçar-se per trobar les possibles solucions.
3. Assegurar que les solucions aplicades hagin estat sotmeses a assemblea\* o, en cas de necessitat d'immediatesa, que hi hagi hagut la confiança per part del les persones sòcies al responsable de la presa d'aquella decisió.
4. Mantenir-se alerta que tothom que vulgui implicar-s'hi se senti part i tingui unes responsabilitats assignades.



Perquè el seguiment sigui exhaustiu i compartit per a tothom, un bon procediment és la calendarització prèvia de reunions i assemblees, així com la creació de comissions per a les diferents tasques.

A continuació expliquem les reunions i les assemblees així com les comissions o grups de treball com a procediments i formes d'organitzar-se. També presentem les eines clau perquè la implementació del projecte surti com s'ha previst en la planificació, com són ara la documentació que pot ser interessant de crear perquè consti tot el procés d'execució, així com un llistat de les eines de gestió comunicativa.

### Reunions prèviament establertes, assemblees i reunions d'emergència

Les reunions s'hauran d'establir de manera prèvia, regular i periòdica per tal de poder coordinar l'equip del projecte, discutir regularment el progrés del projecte i determinar les prioritats, les possibles desviacions i els problemes que puguin sorgir. Es poden incloure les reunions i les assemblees en el mateix cronograma.

El nostre consell és que no abuseu del nombre de reunions, ja que, a la llarga, l'excés de dedicació i d'hores que es demana participar pot desmotivar els socis. També es corre el risc que les reunions s'allarguin i passin a ser improductives, o que les persones que hi participen tinguin la sensació que passen més temps reunides i debatent que no desenvolupant el projecte que els motiva.

Pot sorgir la necessitat de reunir-se per solucionar o prendre decisions determinades que impliquin necessàriament la reunió de gran part del grup motor. Cal, doncs, assegurar-se que tothom que pugui estar implicat en el problema s'assabenti de l'hora i el dia de la reunió. Un cop feta, cal

fer arribar el que s'hagi decidit a la resta del grup motor.

Consulteu el Butlletí 901 n.88 - **Reunions efectives**



## Comissions o grups de treball

Una proposta d'organització és la creació de comissions o grups de treball, és a dir, diferents subgrups que s'encarreguin d'àmbits, tasques i responsabilitats concretes.

Per a ser més productius i facilitar la gestió de les decisions, cal repartir la feina per comissions, grups o persones individuals, sempre en funció del nombre de persones implicades, ja que hauran de treballar tasques diferents. A més, es pot decidir, per exemple, que cada comissió tindrà una persona portaveu que explicarà a la resta del grup motor la tasca que s'ha dut a terme i exposarà les conclusions que se n'han extret a una taula de comissions.

Les comissions amb autonomia suficient, delegada per l'assemblea de persones sòcies, són més efectives a l'hora de prendre decisions, ja que es flexibilitza el desenvolupament del projecte.

A continuació s'enumeren algunes possibles comissions que habitualment les entitats creen per gestionar millor el seu projecte: comunicació, espais, econòmica, àpats, neteja, de control de calendari, etc.

Consulteu la fitxa temàtica n.63 sobre **Dinàmiques per a afavorir la participació** i el Butlletí n.35 sobre **La participació interna**.



## Documentació que serà útil generar

Des de l'associacionisme hi ha una sèrie de documents que s'han de conèixer i amb els que cal sentir-se còmode. La seva funció no és només que tot el que s'hagi decidit o discutit quedi redactat i a disposició de tothom, sinó que també ha de servir per no oblidar tractar o avaluar punts necessaris per a una planificació correcta de l'execució.

★ Ordre del dia: Tan important és saber quan i on es farà aquesta reunió com els temes que s'hi tractaran, amb quin objectiu, així com els acords als quals s'ha d'arribar. Aquesta llista de temes a tractar conformen l'anomenat ordre del dia. És recomanable ordenar-la numèricament, de manera que sigui fàcil seguir-la, i poder temporalitzar cadascun dels punts per evitar que les discussions de cada punt s'allarguin innecessàriament.

Consulteu la plantilla de documentació associativa sobre **l'ordre del dia**

★ Actes de les reunions i assemblees: el secretari o secretària s'encarrega d'escriure l'acta, un recull dels acords i/o intervencions. És interessant que les persones que han assistit a la reunió puguin llegir l'acta abans de fer-la oficial, per si creuen que algun dels punts que s'han tractat no s'ha explicat correctament. Després, amb el vistiplau de tothom, caldrà enviar-la a totes les persones sòcies i/o participants a qui pugui interessar el que s'ha dit i així el desenvolupament del projecte pugui seguir.

Consulteu la Plantilla de documentació associativa sobre **l'acta de les reunions i assemblees**

★ **Control del pla operatiu:** Com ja s'ha explicat en un apartat anterior (vegeu el punt F. Les activitats i la seva calendarització en el projecte), el pla operatiu és on consten les activitats, els recursos necessaris, la calendarització, les tasques a implementar i els diferents responsables. És doncs de vital importància fer un control del compliment d'aquest pla per a un seguiment exhaustiu del desenvolupament del projecte. Haurem d'avaluar en quin grau es van complir els resultats esperats, si la utilització d'algun altre recurs és necessària i si la durada de cadascuna de les activitats segueix la calendarització preestablerta. Això permetrà analitzar si realment s'està aplicant una distribució uniforme de la feina, si els terminis són els que s'han definit i si hi ha desajustos greus durant l'execució.

★ **Control i complementació del pla d'avaluació:** Si s'ha donat la importància que ha de tenir la creació del pla d'avaluació, el seguiment dels indicadors que s'han definit no es pot deixar per al final del projecte. Com ja s'ha dit en l'apartat anterior (vegeu el punt H. de planificació de l'avaluació del projecte) i com es veurà a l'últim apartat de la guia (vegeu l'apartat 4. d'avaluació), cal dur a terme una avaluació contínua per comprovar en quina mesura s'estan complint els resultats esperats, el seu grau d'assoliment i així aplicar canvis i reforços allà on calgui. Caldrà recollir la documentació definida com a instrument d'avaluació, per exemple les llistes d'assistència, els qüestionaris d'avaluació entregats als joves participants al projecte, les fotos, etc. En definitiva, s'haurà de seguir el calendari avaluatiu en les diferents fases del projecte.

★ **Control pressupostari:** es tracta del control de tots els moviments de despeses i in-

gressos que es duiguin a terme en el desenvolupament de l'etapa d'execució i que s'adrecin a cobrir els costos i a registrar les aportacions dels socis i/o recursos externs i interns. Per seguir un procediment eficaç i transparent dels moviments econòmics de l'entitat és necessari que la comissió que porti el control de la gestió econòmica segueixi una sèrie de consells sobre com guardar totes les factures\* i tiquets, tenir una carpeta on s'ordenaran les factures emeses i rebudes per separat i portar el llibre de caixa i llibre de bancs, unes eines molt senzilles que ens permeten saber en tot moment de quants diners es disposa a la caixa o als comptes bancaris de l'entitat. També caldrà comparar el pressupost previst al disseny del projecte i el que finalment s'hagi fet, degut a les desviacions de les despeses i els ingressos al llarg del projecte.

Consulteu *Butlletí 901 n. 144* **La gestió econòmica de les entitats**



Consulteu *Plantilla de documentació associativa* **La factura, Control d'ingressos i despeses en efectiu, El pressupost i El balanç.**

### **Eines de gestió comunicativa durant l'execució**

Les noves tecnologies permeten millorar l'organització i la comunicació dels projectes, ja que es tracta d'una eina sostenible i massiva. Així doncs, és clar que la multitud d'eines que ofereix Internet són un recurs valuós que ajuda a enfortir el moviment associatiu.

Per aquest motiu, és important conèixer els recursos que s'adapten més a les necessitats de

l'associació i que ens poden conduir a una més bona gestió de la participació interna de les persones sòcies, un aspecte crucial i que hem de tenir molt present.

Algunes de les eines que podem trobar a la xarxa i que ens poden ajudar a millorar el funcionament comunicatiu a nivell intern són les següents:

1. Per a prendre decisions de manera participativa: Appgree, Doodle, PiratePAD, Google form, etc.
2. Per a compartir documents, imatges o vídeos i gestionar i coordinar tasques: Google Docs, Google Drive, Dropbox, Action Method, Remember the Milk, Trello, Evernote, Nozbe, Wunderlist, Habitica, etc.

3. Per a calendaritzar els nostres esdeveniments Google Calendar, Doodle, etc.

4. Per a comunicar massivament o individualment el desenvolupament de les activitats: el correu electrònic, Whatsapp, Facebook, Twitter, Line, Telegram, blogs, etc.

Cal, però, definir des del principi quines seran les eines que s'utilitzaran i en quines circumstàncies, i informar-ne a tots els promotors i participants del projecte. No oblidem que a les associacions juvenils és necessària una coordinació i una planificació participativa i consensuada, tot seguint uns processos definits i acceptats per les persones sòcies.

Doodle



appgree



Mindomo



NOZBE  
SIMPLY GET IT DONE

slack



todoist







# 4 L'avaluació

## *Per què avaluar el projecte*

L'avaluació, un punt clau en el desenvolupament de qualsevol projecte, suposa fer una anàlisi de la intervenció. Es tracta d'un moment de reflexió que culmina en el procés d'aprenentatge per a millorar i progressar a partir de les propostes que sorgeixin.

L'avaluació permet comprovar el grau de qualitat amb què s'han assolit els objectius del projecte i, tant a partir dels errors com de les bones pràctiques, fer aprenentatges amb la finalitat de millorar la manera de dur a terme nous projectes en el futur. En cas de les activitats que es duen a terme a través de fons públics, es tracta, a més, d'un exercici de responsabilitat social i política, per retre comptes amb l'administració pública.

La complexitat de l'avaluació no ens ha d'espantar. L'avaluació que s'ha de planificar des de l'associacionisme juvenil ha de ser útil i pràctica, i ha de recollir tota la informació que s'hagi considerat necessària per tal que sigui completa i vàlida.

## *Quan avaluar el projecte*

No hi ha una periodicitat d'avaluació estàndard. Aquesta depèn de la naturalesa, la durada i la complexitat del projecte. Com més complexitat o durada, més gran ha de ser el nombre d'avaluacions.

Es pot fer una avaluació a l'inici del projecte, es poden establir una sèrie d'avaluacions intermèdies durant el projecte i es pot fer una avaluació sumativa final, quan s'ha arribat a la fi del projecte. Es tracta, sobretot, que aquests moments quedin ben definits des del principi i que es de-

termini quins elements caldrà avaluar cada cop. Seguidament contemplem aquests tres moments avaluatius:

★ **Avaluació de la planificació:** l'avaluació s'inicia des del moment del disseny de la intervenció per determinar si la intervenció és necessària i possible, si el projecte és realment avaluable, i per definir els resultats que s'esperen de la implementació de la planificació.

★ **Avaluació de l'execució i del seguiment del projecte:** cal una avaluació intermèdia de la implementació de les accions i de les tasques que conformen el projecte per dur a terme un control dels actors que hi participen, del dia a dia de l'acció, de la participació interna i externa, etc. La informació a avaluar s'obté de la recollida de dades, del procés de registre i del mesurament, d'aquesta manera és possible detectar disfuncionalitats i introduir els elements correctors necessaris.

★ **Avaluació final:** es tracta d'una avaluació retrospectiva i es pot centrar en el procés d'implementació i en els impactes assolits. Contribueix a l'avaluabilitat de projectes futurs i pot propiciar que els objectius de la propera intervenció siguin clars, factibles i mesurables.

Com a mínim s'ha de fer una avaluació general quan es tanca l'any que ens serveixi d'orientació i millora per a la planificació de l'any següent.

\* Com a criteri per a un projecte anual, el mínim recomanat és una avaluació trimestral: tres al llarg del desenvolupament del projecte per tal de detectar deficiències i incerts i corregir i reforçar el que calgui, i una avaluació final.

En el cas de projectes presentats a finançament públic o privat, els períodes d'avaluació que s'estableixin han d'estar indicats en el projecte. Aquest és un requisit que, de fet, ja ve establert en les bases d'algunes subvencions.

## *Qui avalua el projecte*

En l'associacionisme juvenil, es tracta que el major nombre de persones sòcies participin en l'avaluació del projecte. Sobretot cal que ho facin les persones que l'han implementat i també les persones destinatàries del projecte. D'aquesta manera, es pot fer palès el contrast de les diferents perspectives percebudes sobre el que s'està avaluant.

Ens pot interessar que l'avaluació la desenvolupin els promotors del projecte, les diferents comissions, els col·laboradors, les persones destinatàries, etc. Qualsevol persona pot ser susceptible d'avaluar el projecte; cal definir-ho en funció de les necessitats. Fins i tot és aconsellable una avaluació externa, de persones alienes, per a aconseguir un plus d'objectivitat i complementar l'avaluació interna.

## *Què avaluar del projecte*

Alguns dels aspectes que poden ser avaluables en els projectes de l'associacionisme juvenil són els següents:

- ★ **Necessitat del projecte:** S'analitza si la naturalesa, la magnitud del problema o de la situació social justifica l'existència del projecte. L'avaluació de la necessitat del projecte s'ha de fer per tal de poder explicar clarament per què cal dur-lo a terme.
- ★ **Implementació:** S'avalua l'execució del projecte i la consecució dels objectius operatius del projecte per tal de detectar si hi ha as-

pectes de l'operació especialment problemàtics. Permet conèixer els problemes en els primers estadis de la posada en marxa i suggerir-ne mesures correctives. Com a part del seguiment periòdic de l'execució, caldrà anar registrant les incidències i les seves causes de manera regular.

- ★ **Impacte:** Se centra en esbrinar si la intervenció efectivament mitiga el problema o la necessitat que li dona raó de ser. Aquesta serà l'avaluació que explicarem més a fons a l'apartat 4.5.
- ★ **Avaluabilitat del projecte:** S. Wholey (1981) va plantejar la necessitat d'avaluar l'avaluabilitat d'un projecte com a pas previ per evitar despeses i esforços innecessaris. Com comenta l'autor, més del 50% dels programes no són avaluables perquè tenen problemes d'especificació d'objectius, o perquè és difícil conèixer-ne els resultats, omplir degudament els instruments avaluatius, etc. Amb l'avaluabilitat del projecte, doncs, es valorarà el que es vol aconseguir amb l'avaluació, com es farà, qui la farà i si és adequada.

- ★ **Aspectes econòmics:** Se centrarà en l'avaluació de l'execució del pressupost. Es fa a partir de la comparació entre el pressupostos inicials previstos i els reals. Les desviacions que hi hagi de cada concepte pressupostari s'han d'analitzar i explicar convenientment.

A més d'aquests aspectes que hem destacat, també es poden avaluar els recursos i infraestructures utilitzades, l'organització i el funcionament general, el desenvolupament del treball d'equip i la coordinació, la comunicació del projecte, etc.

Com més aspectes del nostre projecte avaluem,

més possibilitats de millora hi haurà per al projecte en curs o el que el seguirà, i més impacte i qualitat s'aconseguirà a curt, mig i llarg termini.

Tot el que forma part del projecte hauria de poder ser avaluable. L'avaluació ens hauria de permetre recollir i analitzar sistemàticament una informació i determinar el valor i/o mèrit del que es fa. I, sobretot, no podem oblidar que ha de ser útil, pràctica i assumida per tota l'entitat.

### *Com avaluar l'impacte del projecte*

Quan redactem el projecte, caldrà explicar quin es creu que serà l'impacte. L'impacte en la societat, en el barri, en la ciutat, o en els participants com a resultat de les accions previstes del projecte. Els impactes són canvis o transformacions que, gràcies al treball de l'associació, s'esdevenen en la societat o en l'entorn públic objectiu. Aquests impactes, com ja s'ha vist en la part del guió del projecte, poden redactar-se a través d'uns resultats esperats.

Per exemple, l'impacte esperat en un projecte que treballa per a facilitar que els joves del mateix barri tinguin accés a la formació professional a través d'unes classes de reforç escolar dutes a terme per una associació juvenil que lluita contra l'abandonament escolar és que hi hagi joves que no abandonin l'escola i que s'inscriguin al grau de formació professional.

Cal tenir en compte que el simple fet que el projecte es posi en marxa o que hi hagi hagut una gran participació no significa que hi hagi hagut un gran impacte, és a dir, no significa que hi hagi hagut un gran nombre de joves que s'hagin inscrit als cursos de formació professional. La mera participació en el projecte no implica necessàriament que aquestes persones hagin experimentat canvis en la seva motivació i facilitat d'estudi que els permetin accedir a una plaça de formació

professional, sinó que probablement els impactes són uns altres.

Si els i les joves han adquirit algun coneixement o capacitat rellevant gràcies a la seva participació en els tallers, significa que hauran adquirit l'autokonfiança i la independència necessàries per aprovar l'examen per ells/es mateixos/es. És aquí quan parlem de resultats i impactes.

Per determinar si un projecte va per bon camí, cal comprovar regularment si manté el rumb cap als objectius formulats en la redacció del projecte.

Aquesta comprovació es fa establint uns indicadors avaluatius extrems dels instruments d'avaluació i que, com ja hem comentat en l'apartat de l'enfocament del marc lògic, provenen de la formulació dels objectius específics, els operatius i dels resultats esperats, en el "pla d'avaluació", que seguidament explicarem.

### **Els indicadors avaluatius**

Els indicadors són dades que proporcionen informació significativa del projecte. Aquests indicadors permeten mesurar de manera objectiva el desenvolupament i els resultats d'un projecte, analitzar-ne les dades i verificar-ne l'èxit en funció dels resultats esperats, la qual cosa permetrà adequar-lo o millorar-lo de cara al futur. Val a dir que la informació que aporten les dades no serveix en si mateixa per assegurar l'avaluació, sinó que cal tractar-les per construir una avaluació útil i focalitzada cap a la millora.

Perquè els indicadors siguin vàlids i permetin un bon mesurament dels resultats del projecte, han de reunir les condicions següents:

✧ No s'han de poder interpretar de diferents maneres, sinó que han de tenir el mateix significat per a tots els lectors.

- ★ Les dades han de ser tractades sense que les condicionin els diferents punts de vista o interessos.
- ★ No convé fer servir el mateix indicador per a mesurar diferents resultats i objectius. Cada resultat esperat ha de tenir un indicador propi o, si s'escau, més d'un.
- ★ Cal utilitzar indicadors senzills i fàcils de valorar, que requereixin el temps "just" per a analitzar-los.
- ★ Cal garantir que les dades emprades siguin certes i contrastables.

Els indicadors d'avaluació ens serviran per:

- ★ Conèixer en quina direcció va l'execució del projecte. Amb l'estudi dels indicadors a la meitat de l'execució del projecte, es podran anar establint les millores i els canvis pertinents per modificar aquest rumb. Si les dades donen prou arguments, fins i tot es poden replantejar algunes de les línies del projecte on no s'obtenen els resultats previstos.
- ★ Establir uns objectius clars d'impacte del projecte. Igual que si un viatger sap quin és el seu destí podrà preparar-se millor i contribuir activament a l'èxit de l'experiència, si els promotors del projecte coneixen aquests objectius d'impacte i els indicadors que es faran servir per avaluar-los, és més fàcil unir forces i implicar-se al màxim.
- ★ Disposar d'informació real que demostrï a les parts interessades (administracions, finançadors, socis...) la qualitat del treball dels promotors del projecte.

### Tipus d'indicadors

Hi ha dos tipus d'indicadors, els quantitius i els qualitius. Tots dos tipus d'indicadors han de ser tangibles i verificables, i s'han d'haver obtingut en el procés de recollida de dades d'una realitat concreta. Allò que les diferencia és que els primers es tracten numèricament i els segons no. Tot dependrà de quina mena d'informació vulguem obtenir i com treballarem les dades.

**Indicadors quantitius:** contenen informació en format numèric com un recompte, una mitjana, una ràtio, un percentatge... La informació que s'obté és més superficial i no dóna compte del significat que té aquesta realitat. Alhora, es tracta d'una informació més fàcil de tractar.

Per exemple:

- + Nombre d'assistents del grup al qual es destina l'activitat
- + Nombre de valoracions amb puntuació major que 8 punts
- + Punts anotats correctament en un test
- + Nombre d'intervencions de dones en un debat
- + Nombre d'associacions participants
- + Percentatge de participants que acaben el projecte
- + Nombre de persones sòcies noves
- + Nombre d'impactes en els mitjans de comunicació
- + Nombre de "shares" al Facebook i Twitter del projecte
- + Recompte de temps, de materials, de publicacions
- + Satisfacció de l'usuari amb l'activitat amb una enquesta amb resultat numèric
- + Increment del nombre de contactes amb institucions, associacions, etc.

**Indicadors qualitius:** són aquells que descriuen la qualitat del que s'avalua, i s'utilitzen sobretot per treballar més profundament aspectes subjektius de la realitat (com els valors, les emocions,

les percepcions...). En aquest cas, la informació que obtenim dona compte del significat que té una realitat per a una o més persones. Les dades que obtenim són interpretables, és a dir, dades lingüístiques o imatges, i són més difícils de tractar.

Per exemple:

- + Les respostes obtingudes d'una entrevista o d'un qüestionari amb preguntes obertes entregat a les persones participants de l'acció.
- + Els comentaris que els usuaris deixen a la nostra pàgina de Facebook.
- + El contingut de les actes de les assemblees de la nostra associació.
- + El contingut que s'ha enregistrat en una discussió dinamitzada sobre un tema concret (per exemple, drogues, violència masclista, convivència al barri...) d'un grup de participants.
- + El diari de seguiment del projecte.
- + El contingut d'una llei que regula algun aspecte de la temàtica que ens interessa.
- + El contingut del que s'ha dit en un ple de l'Ajuntament sobre la temàtica que ens interessa.
- + Fotografies que han fet els participants d'un 'safarí fotogràfic' pel barri.
- + Dibuixos que els participants hagin fet en una activitat.

### **Els instruments d'avaluació**

S'entenen per instruments d'avaluació aquelles fonts de verificació i mètodes de recollida que s'utilitzen per a avaluar si s'han complert o no els resultats esperats. Perquè aquestes eines funcionin s'hauran de determinar quins indicadors ens mostraran si es van complir els objectius.

Igual que els indicadors, els instruments poden es poden classificar de la següent manera:

#### **Instruments quantitius:**

- + Llista d'assistència

- + Enquesta de valoració sobre diferents aspectes de l'1 al 10
- + Recull d'inscripcions de persones sòcies
- + Fitxes de recollida de dades: edat, gènere, nivell d'estudis, barri on viu,
- + Recull d'indicadors numèrics.
- + Rúbrica sobre la implicació i aprenentatge dels joves.
- + etc.

#### **Instruments qualitius:**

- + Entrevista
- + Acta del desenvolupament del debat
- + Recopilació documental
- + Recull del contingut dels impactes en els mitjans de comunicació.
- + Qüestionaris sobre percepció davant una determinada situació/afirmació.
- + Grups de discussió
- + Reunions d'equips de treball
- + Fotografies i vídeos
- + Observació pautada
- + etc.

Exemples d'indicadors, quantitius i qualitius, amb l'instrument avaluatiu que s'utilitza per a la recollida de dades:

Exemples d'indicadors quantitius amb el seu instrument avaluatiu:

1. Nombre de persones participants assistents anotats al llistat d'assistència
2. Nombre de punts anotats correctament al diari de classe
3. Nombre de persones participants amb una puntuació per sobre de 4 en la rúbrica

Exemples d'indicadors qualitius amb el seu instrument avaluatiu:

1. Resum de les idees principals d'una entrevista
2. Satisfacció de l'usuari amb l'activitat amb una entrevista oberta
3. Valoració escrita d'un grup de discussió

Cal doncs escollir els més adequats per a les necessitats del projecte.

La tècnica d'avaluació més senzilla és un qüestionari al final d'una activitat, però no s'ha d'oblidar que la millor avaluació parteix de la reflexió col·lectiva i el debat rigorós en grup i que cal ser creatius per a obtenir informació útil i susceptible de ser analitzada.

### El pla d'avaluació

El pla d'avaluació és l'eina que permet comprovar en quina mesura s'ha complert tot allò que s'ha decidit avaluar i conèixer el grau d'assoliment dels impactes del projecte per tal d'aprendre dels errors i dels encerts.

S'ha vist la importància que l'avaluació no es deixi pel final i que sigui, en la mesura que els recursos ho permetin, una constant en totes les activitats del projecte.

El pla d'avaluació també forma part del marc lògic (quadre-resum) que hem vingut explicant fins ara. El pla d'avaluació es situa en el quadre resum a continuació dels resultats esperats, o bé fent un document o requadre a part en el que constin els instruments d'avaluació i els seus indicadors, acompanyats dels resultats i l'activitat.

També és recomanable elaborar un calendari avaluatiu, que sempre anirà en funció de la calendarització del projecte per a reiterar la importància de l'avaluació contínua.

En definitiva, el pla d'avaluació s'ha de fer de tal manera que permeti que les parts interessades trobin la informació que necessiten i puguin fer una valoració global del projecte. És el moment en què s'analiza la informació que s'ha obtingut del projecte i s'extreuen les conclusions que permeten valorar-lo i decidir millores en el mateix projecte o en els futurs.



## Exemple pràctic

### Pla d'avaluació

<i>Resultat</i>	<i>Activitat</i>	<i>Instrument d'avaluació</i>	<i>Indicador d'avaluació</i>	<i>Calendari d'avaluació</i>
"Les persones participants saben explicar la relació territorial que hi va haver durant aquella època i les conseqüències que va acabar generant»	Conferència participativa en la que es descobreixi la història d'Espanya en l'etapa de convivència a la península.	Rúbrica sobre la implicació i aprenentatge dels joves	Nombre de participants amb una puntuació superior a 7 (sobre 10) en la rúbrica.	Abril 2019
"Les persones participants reconeixen que la cultura catalana actual és fruit de la mescla cultural que hi ha hagut al llarg dels segles»	Tres tallers pràctics en els que es treballi els lligams que sempre han existit entre cultures del món i el reconeixement de la diferència entre elles	Llista d'assistència	Nombre d'entitats participants a través de la llista d'assistència anotada per un dels membres organitzadors.	Juliol 2019
"Els joves participants han localitzat conjuntament esdeveniments en el mapa col·laboratiu"	Creació del mapa col·laboratiu	Enquesta de comunicació	Recompte de persones assistents al esdeveniments i localitzacions presents al mapa col·laboratiu, juntament amb joves d'origen divers coneguts en el projecte.	Setembre 2019

## La memòria o informe del projecte

Les memòries\* representen un retrat històric, un diagnòstic i un impuls per a nous projectes de l'associació. Es tracta d'un document-resum que conté totes les dades que es consideren significatives sobre l'execució del projecte.

L'objectiu de la redacció de la memòria del projecte és que arribi a totes les persones, entitats i institucions que han participat en el desenvolupament del projecte. També serveix per a retre comptes amb l'administració en el cas que el projecte hagi estat cofinançat amb fons públics o privats.

Habitualment, la memòria o informe tècnic recull dos documents que es poden entregar conjuntament o en dos suports diferents:

- ★ La memòria d'activitats, una relació d'activitats ja dutes a terme, tant les que s'han fet en un període determinat com les d'un projecte concret.
- ★ La memòria econòmica, un document que compari el pressupost previst en el moment de la planificació i el que s'ha executat finalment.

## Com es redacta una memòria d'actuació del projecte

L'avaluació i la redacció de la memòria del projecte consisteix en l'anàlisi dels resultats de la implementació del projecte a través dels indicadors establerts en el moment de la planificació. És en la memòria on s'explica si els objectius específics i operatius, així com l'objectiu general, han estat acompanyats totalment o parcialment.

La memòria és una eina que ajuda a sintetitzar tant les conclusions de l'avaluació del projecte, en especial si s'han assolit els objectius, com els

aprenentatges que s'han fet. També pot servir per a comunicar les conclusions.

Consulteu la fitxa temàtica n.66 – **Memòria d'actuació**

Podeu consultar la plantilla de documentació associativa n.24 – **Memòria d'actuació del projecte**

Recordeu que la redacció de la memòria és participativa, i que hi han de poder col·laborar tots els membres de l'entitat, com a eina de cohesió i de posada en comú de les accions de l'entitat. No tinguem por de fer-les llargues, perquè les memòries solen ser documents que no es llegeixen de manera íntegra, sinó que constitueixen la documentació històrica de l'entitat i s'utilitzen com a material de consulta.

## Com es redacta una memòria econòmica del projecte

Aquesta memòria ha d'explicar clarament, per a cada activitat del projecte, les diferents desviacions del pressupost del projecte així com les seves causes, tant si el projecte és finançat per una administració pública com si no ho és.

Cal ser molt conscients que, amb la memòria econòmica, l'entitat es juga la imatge de transparència i bona gestió. El fet de redactar-la donarà proves de la bona gestió que es fa dels fons de l'entitat, encara que no s'hagi de presentar com a justificació\* econòmica d'una subvenció concedida pel projecte realitzat.

En aquest document ha de quedar palesa la totalitat dels costos del projecte, als quals s'hi hauran d'afegir notes que aclareixin la causa de la despesa, quan es puguin considerar rellevants per a la justificació econòmica del seu projecte.





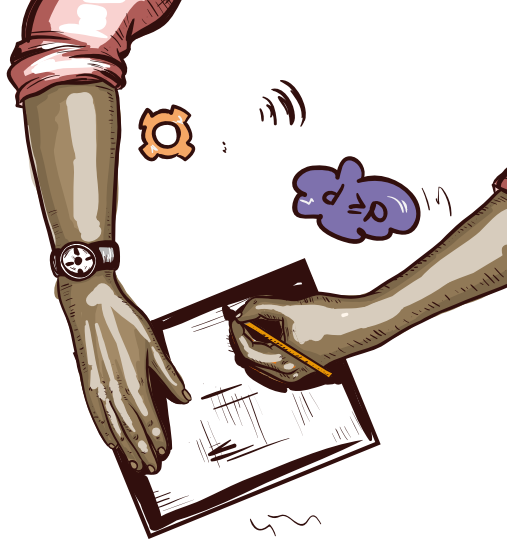


Consulteu la fitxa temàtica n.67  
– **Memòria econòmica del projecte**

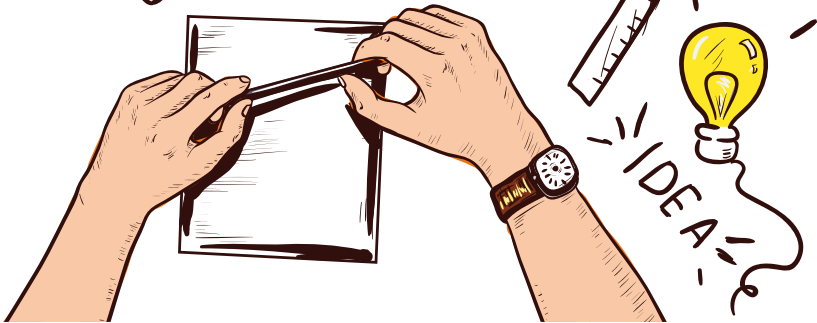
Consulteu la plantilla de documentació associativa n.25 – **Memòria econòmica del projecte**

Consulteu la **Guia Bàsica sobre Subvencions**

Consulteu la plantilla de documentació associativa núm.26 – **Memòria econòmica justificativa per a subvencions**



projecte





## 5 Conclusions

Les persones joves associades implicades en la preparació, la implementació i l'avaluació de projectes que conformen un espai de participació comunitària tenen la possibilitat, a través de la pràctica de l'associacionisme mateixa, d'assolir noves competències i coneixements en la gestió de persones, en l'organització d'esdeveniments, en la consciència del valor de l'esforç, etc.

Malgrat que la redacció i implementació de projectes sembli una tasca molt complexa per al dia a dia d'una persona jove que estudia i que necessita el seu temps d'oci i familiar, el cert és que és una oportunitat perquè adquireixi un grapat d'eines i habilitats: la comunicació entre iguals, la competència matemàtica, la competència digital, la competència social i ciutadana, el sentit de la iniciativa i l'esperit empresarial i la consciència i expressió culturals. Tanmateix, el que més interioritzarà la persona jove serà un valor tan bàsic com «aprendre a aprendre».

És clar que “el saber no ocupa lloc”, i que l'experiència de gestionar col·lectivament el projecte que ha estat dissenyat de manera assembleària i democràtica possibilita que la persona jove es converteixi en una persona molt més tolerant i respectuosa i, en molts casos, el coneixement que adquireixi li donarà competències ocupacionals que podrà utilitzar en el lloc de treball futur.

La metodologia de treball que des del CRAJ hem proposat en aquesta guia s'ha d'entendre com un camí a seguir, no tan sols per seguir de manera conjunta, sinó com a eina per millorar la qualitat del que es fa. El guió del projecte és una eina de planificació molt utilitzada que permet tenir previstos i lligats tots els aspectes que conformen el projecte.

A mesura que el projecte avança, no tan sols millora el projecte sinó que també milloren les persones que el lideren. Hem de visualitzar el cicle del projecte com un procés continu i progressiu, més com un espiral que no pas com un cercle perfecte i tancat: la planificació del que es vol fer, l'execució del que s'ha dit que es faria, la recollida de dades i el seguiment i l'avaluació, que és, al seu torn, el punt de partida per a la següent planificació.

S'han explicat les eines comunitàries per a la gestió de la implementació del projecte, com són les reunions i les assemblees, i les comissions o grups de treball, procediments i formes d'organitzar-se, la documentació que pot ser interessant crear perquè consti tot el procés d'execució i un llistat de les eines de gestió comunicativa.

Després d'haver-nos endinsat en l'estructura i les formes que tenen els projectes en les associacions juvenils, en la seva coordinació i en seva la planificació participativa i consensuada, ens ha de quedar clar que la redacció del projecte d'una entitat juvenil ajuda a substituir l'atzar i la improvisació per l'organització i la racionalitat, i, sobretot, a incrementar exponencialment les possibilitats d'èxit, de manera que s'avançarà en l'acompliment de la missió de l'associació juvenil.

S'ha destacat la importància de l'avaluació com a eix que uneix l'execució amb la planificació següent. Hem vist que es tracta d'una part del projecte que s'ha de dur a terme de manera paral·lela i transversal al projecte perquè els resultats obtinguts en les avaluacions serveixin per a millorar el projecte a mesura que s'avança, essent doncs crítics amb la intervenció i convertint el projecte en un procés d'aprenentatge. Remarquem de nou la necessitat de perdre la por a l'avaluació per tal que es converteixi en un company més de viatge.



## 6 Glossari bàsic

**Associació:** unió voluntària de diverses persones, vinculades jurídicament i organitzades de manera democràtica, amb una finalitat comuna no lucrativa.

**Avaluació:** procés que té per finalitat comprovar quins objectius s'han assolit i de quina manera. L'avaluació ha de ser útil i pràctica per a la millora de l'activitat avaluada.

**Assemblea:** està formada pel conjunt dels socis i de les sòcies de l'associació. És l'òrgan màxim de decisió de l'entitat. S'ha de reunir com a mínim un cop l'any en l'assemblea general ordinària (AGO).

**Bases reguladores:** document on s'estableix la normativa relacionada amb un premi, ajut o subvenció.

**Balanç econòmic:** document comptable amb el qual es demostra el resultat, bé de la gestió econòmica d'un projecte un cop s'ha finalitzat, bé d'una entitat en un determinat període de temps.

**Captació de fons:** activitat que té per objectiu aconseguir recursos econòmics per a poder desenvolupar les accions previstes.

**Cofinançament:** col·laboració de diferents fonts de finançament en la materialització d'un projecte que desenvolupa una entitat.

**Convocatòria:** acte mitjançant el qual es comuniquen la data i les condicions per a poder participar en un premi, ajut o subvenció.

**Despesa:** import pagat per l'adquisició d'un material o pel servei que ens ha ofert un professional o una empresa.

**Destinatari:** sector de la població a la qual s'adreça una activitat o un projecte (sovint és sinònim de beneficiaris o usuaris).

**Entitat:** denominació genèrica que reben les organitzacions. Sovint es fa ús d'aquesta paraula per identificar associacions, federacions i fundacions.

**Estatuts:** conjunt de normes que regulen el funcionament d'una entitat. Tota associació, legalment constituïda, ha de tenir els seus propis estatuts per tal de determinar quins són els principis bàsics dels quals parteix, quins són els drets i els deures dels seus socis i sòcies, com es regula la presa de decisions, qui compona la junta directiva, etc.

**Factura:** document de les mercaderies lliurades pel venedor o fabricant amb indicació de les seves característiques, així com el seu preu i les seves condicions de pagament.

**Finançament:** acció i efecte de finançar. Aportar els recursos econòmics i materials per al funcionament de l'entitat i dels seus projectes i activitats.

**Formulari:** model per a redactar determinats documents (instàncies, sol·licituds, etc.) que facilita l'ens que convoca una subvenció o ajut.

**Fundraising:** conjunt d'accions que realitza una entitat amb l'objectiu d'aconseguir recursos econòmics i/o materials per a les seves activitats.

**Ingrés:** entrada de diners per a l'entitat, generalment pel fet d'haver realitzat una activitat o servei o pel cobrament d'una subvenció o ajut.

**Indicador:** instrument que ens facilita informació que permet mesurar el grau d'assoliment d'una determinada activitat, dels objectius plantejats d'un projecte o per a l'anàlisi d'una realitat concreta i les seves necessitats.

**Justificació:** des del punt de vista de les subvencions, justificar té a veure amb demostrar que s'ha portat a terme el projecte i que la seva gestió ha estat correcta. Això es fa mitjançant la memòria de les activitats realitzades i la memòria econòmica.

**Junta directiva:** òrgan de govern de les associacions. L'assemblea delega a la junta directiva les seves funcions per tal de facilitar l'operativitat de l'entitat. A nivell legal, la junta directiva d'una associació ha de contemplar tres figures: el president/a, el secretari/a i una tercera figura a escollir. Tot i que la tercera figura es deixa a escollir, cal que hi hagi tres persones perquè sigui vàlida.

**Memòria:** document on es descriu el treball que s'ha dut a terme. En el cas de les associacions, generalment a finals d'any, es fa la memòria d'activitats, on es descriuen i es valoren els diferents serveis o projectes que s'han dut a terme durant aquest període i en quines condicions.

**Metodologia:** Conjunt d'estratègies o eines a emprar per assolir els objectius que s'ha marcat una entitat per al seu funcionament general o per a un projecte concret. Si els objectius responen a la pregunta "què volem fer?", la metodologia respon a la pregunta "com ho farem?"

**Objectiu:** instrument d'utilitat per a indicar allò que es pretén aconseguir o els resultats que s'esperen d'un projecte o activitat per modificar una determinada realitat. Responen a la pregunta "què volem fer?". Segons el seu nivell de concreció, podem parlar d'objectius generals i d'objectius específics.

**Patrocini:** ajut econòmic o material d'una persona o d'una empresa que té la finalitat de protegir o donar continuïtat a una entitat o a un dels seus projectes per la causa que defensa (sponsor, en anglès).

**Persona associada o sòcia:** persona que forma part d'una agrupació d'individus per a la consecució d'una finalitat. Les associacions estan formades pels socis i les sòcies, que són els qui constitueixen l'assemblea, un subjecte amb poder per governar-se.

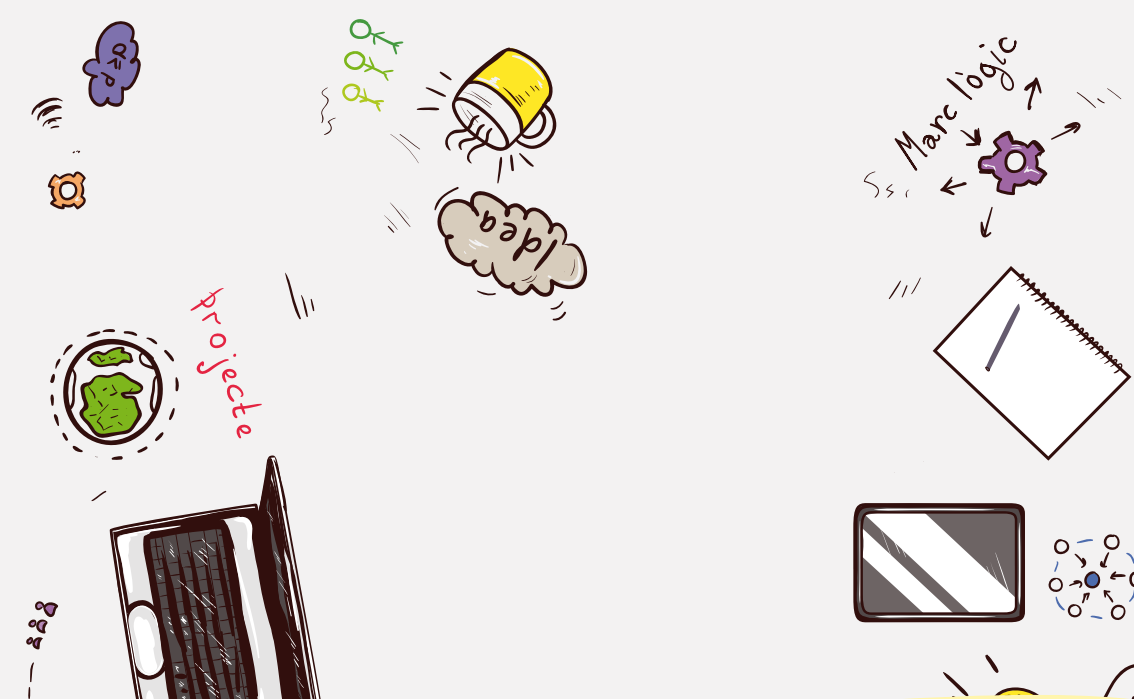
**Pressupost:** document on es recullen les entrades (ingressos) i les sortides (despeses) d'una activitat concreta. En el cas del pressupost de l'associació és un document que recull els ingressos i les despeses de l'entitat que es preveuen per a un període de temps determinat (normalment, un any). Això implica fer una previsió de les factures i altres pagaments que pot tenir l'associació. En el cas d'un projecte o activitat també és necessari fer un pressupost, estimant quines despeses hi haurà per a la seva realització i com es podrà finançar (ingressos).

**Projecte:** conjunt d'accions que formen part d'un mateix programa. Cadascuna de les accions es defineixen més detalladament que en el programa. Els projectes poden tenir un grau de concreció diferent. Tot i així, l'estructura que ha de seguir no varia.

**Subvenció:** ajut econòmic que concedeix un ens públic o privat per a dur a terme un projecte, una activitat o un servei. Generalment, la seva convocatòria es fa pública mitjançant els butlletins o diaris oficials.

**Viable (projecte):** un projecte o un programa és viable quan té probabilitats de dur-se a la pràctica o de prosperar tenint en compte diversos factors: necessitats reals, finançament, capacitat organitzativa de l'entitat... Sovint, donada la magnitud d'un projecte, prèviament cal fer un estudi de viabilitat.





Edita:



**rai** Centre de Recursos  
per a les **Associacions Juvenils**  
de Barcelona

Gestionat per:



En conveni amb:



Ajuntament de  
**Barcelona**

