

CURS DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA EN LES ENTITATS DE CUNIT

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ.....	3
1. ANÀLISI DEL SECTOR.....	4
2. LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA EN LES ONL.....	5
3. DESENVOLUPAMENT D'UN MODEL DE PLANIFICACIÓ.....	6
4. EL MARQUETING I LA COMUNICACIÓ.....	7
5. LA DETERMINACIÓ DE PRIORITATS ESTRATÈGIQUES.....	12
6. ELS PROJECTES.....	13

INTRODUCCIÓ

Actualment, en els països occidentals es produeix el fenomen de desconexió de la societat civil respecte de les organitzacions tradicionals com partits polítics, moviments estudiantils, que defensaven polítiques generals, i augmenta el nombre de col·laboradors i voluntaris d'organitzacions que fan la seva feina sobre polítiques particulars com el medi ambient, l'atenció a la gent gran, ajuda al tercer món, a la cultura, a l'oci, al benestar social, etc., a través de diferents entitats.

El desenvolupament de les organitzacions no lucratives (ONL) i el canvi progressiu entre totes aquelles organitzacions que formen el tercer sector ha comportat un increment de la participació ciutadana.

En essència la importància que van adquirint aquestes organitzacions no lucratives es basa, a diferència per exemple de les empreses privades, en uns valors socials, i no merament econòmics.

De totes formes per complir la seva missió i assolir els objectius plantejats, les ONL han de fer front a diversos perills:

- Manca d'anàlisi de la realitat i de realisme en plantejar els objectius.
- Allunyament de la missió principal.
- Possibilitat de reproduir estructures jeràrquiques i autoritàries.
- Burocratització i reproducció d'esquemes poc útils per a les necessitats del moment.
- Dificultat en la presa de decisió.
- Dèficits en la comunicació amb l'entorn.

Pel que fa a les eines i les tècniques de gestió que poden col·laborar a superar aquests perills, cal destacar la mancança de planificació estratègica i tècniques de màrqueting per afavorir un desenvolupament de l'organització a la majoria de les entitats no lucratives.

L'avanç de les organitzacions no lucratives passa per la combinació dels valors socials inherents a la pròpia organització amb la utilització de tècniques de gestió que permetin, a l'organització, aconseguir els seus objectius, d'una manera eficaç i eficient.

Aquestes tècniques estan suficientment contrastades en el món empresarial i de gestió de les organitzacions i, malgrat que no són la solució de tots els problemes, són un pas important per aconseguir una major qualificació de les accions de les entitats.

1. L'ANÀLISI DEL SECTOR

NECESSITAT DE LA GESTIÓ EN EL SECTOR NO LUCRATIU

Tradicionalment la gestió ha estat oblidada a favor de la missió, el gran creixement del sector no lucratiu en els darrers anys ha fet necessari introduir les tècniques de gestió.

LES ORGANITZACIONS SENSE ÀNIM DE LUCRE

Una ONL és una entitat constituïda per prestar un servei que millori o mantingui la qualitat de vida de la societat, formada per un grup de persones que aporta el seu treball voluntari (i professional en ocasions), no dedicada al lucre personal de cap dels seus membres/socis/fundadors, sense tenir caràcter governamental.

CLASSIFICACIÓ DE LES ORGANITZACIONS NO LUCRATIVES

- 1. Temps lliure
- 2. Cultural
- 3. Comunicació
- 4. Educació
- 5. Esportiva
- 6. Social
- 8. Cooperació Internacional
- 9. Medi ambient
- 10. Economia social
- 11. Salut

ELS VALORS

- Empreses, sector públic, ONG's, associacions.....
- Tot són organitzacions....
- Un conjunt de persones i recursos (infraestructures, econòmics,...) per aconseguir un objectiu....
- La diferència està en l'objectiu: econòmic, social, solidari,....
- Per tant, la diferència està en **ELS VALORS**.

ELS VALORS, L'EIX DE LA DIFERÈNCIA LA CULTURA DE LA GESTIÓ EN LES ONL

- No es tracta de reproduir mecànicament els esquemes de gestió empresarial o gestió pública.
- Adaptar les eines de gestió a les necessitats pròpies del sector no lucratiu.
- Existeixen àrees de gestió essencialment idèntiques (comptabilitat,..) i d'altres amb importants elements diferencials (Recursos humans, marketing,...).

2. LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA EN LES ONL

QUE ÉS L'ESTRATÈGIA

Podem definir l'estratègia de diferents maneres:

- L'estratègia és la manera en que una organització es relaciona amb l'entorn i garanteix la seva supervivència, viabilitat i creixement.
- L'estratègia són línies d'actuació explícites i desenvolupades conscientment.
- L'estratègia com a un conjunt d'accions COHERENTS amb l'ideari de l'organització, en les que s'enquadren les decisions quotidianes i que ofereixen una posició definida davant l'entorn.

DEFINICIÓ DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

L'esforç disciplinat de produir decisions i accions fonamentals que acaben per definir: **Què és** una organització, **Què fa** i **Per què** ho fa.

PLANIFICACIÓ TRADICIONAL VS. PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

La visió tradicional veu la planificació com:

- La guia és la tradició i l'estabilitat.
- Es reacciona després d'experimentar.
- El que importa són els fets quantificables.
- Un procés lineal i seqüencial.

La visió de la planificació estratègica és:

- La guia és la missió i el dinamisme.
- S'anticipa i es confia en la creativitat.
- Importen les opcions qualitatives.
- Un procés circular i continu.

ELEMENTS CLAU DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

- Lideratge
- Participació
- Informació

BENEFICIS DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

- Obre la porta al pensament i acció estratègics a l'organització.
- Ajuda a afrontar els processos de canvi.
- Millora la qualitat dels processos de presa de decisions.
- Introdueix l'hàbit de treballar amb informació (enfrent a la "ciència de l'opinió", la opinàtica).
- Facilita la comunicació a la resta de l'organització.
- Marc per la sistematització de processos.
- Contribuir a crear equips conscients i responsables.
- És una eina de **COHERÈNCIA**.

3. DESENVOLUPAMENT D'UN MODEL DE PLANIFICACIÓ

El model bàsic de planificació estratègica es basa en les següents fases:

- Fase 1: Què som/què fem
- Fase 2: On estem/A on volem arribar
- Fase 3: Què hem de fer per aconseguir-lo
- Fase 4: Aprenent del procés

FASE 1: QUE SOM / QUE FEM

1.1. L'INICI DEL PROCÉS DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

- Objectiu final
- Lideratge
- Participació
- Comunicació
- Equip de planificació
- Informació a l'organització

1.2. DEFINICIÓ DE LA MISSIÓ

- ¿Quin és l'objectiu final de l'organització?
- Elements diferencials / Que podem fer – no fer
- La missió és la pedra angular del procés estratègic
- Una missió clarament establerta col·labora a reconèixer la contribució a l'organització.

FASE 2: ON ESTEM / A ON VOLEM ARRIBAR

La informació és la clau d'aquesta fase.

És una fase eminentment "tècnica".

- 2.1. CONÈIXER EL NOSTRE ENTORN: **AMENACES I OPORTUNITATS.**
- 2.2. DIAGNÒSTIC INTERN: **PUNTS FORTS I PUNTS DÈBILS.**
- 2.3. IDENTIFICAR **PRIORITATS ESTRATÈGIQUES.**

FASE 3: QUE HEM DE FER PER ACONSEGUIR-LO

És l'hora de decidir.

Escollir alternatives estratègiques implica escollir/ rebutjar = seleccionar.

- 3.1. FORMULACIÓ DE LES **ESTRATÈGIES.**
- 3.2. CREACIÓ D'UNA **VISIÓ DE FUTUR.**
- 3.3. REDACCIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC.

FASE 4: APRENENT DEL PROCÉS / RETROALIMENTACIÓ

Algunes idees que podem extreure d'aquesta fase:

- El pla estratègic mai està finalitzat: és un element viu de la gestió.
- És una "finestra sobre la utopia".
- Recollir informació per al proper pla estratègic.
- Aprendre de la realitat.

4. EL MARQUETING I LA COMUNICACIÓ

4.1. EL PLA DE MARQUETING

Una de les eines de gestió és el pla de màrqueting. Essencialment l'objectiu del pla de màrqueting és conèixer-nos i donar-nos a conèixer millor com a entitat, tant des d'un punt de vista del objectius i els principis de l'organització, com de les activitats i les accions que desenvolupem per aconseguir-ho.

El procés del pla de màrqueting té molts punts en comú amb la planificació estratègica. Per tal de diferenciar les dues tècniques ens podem fixar en el següent quadre:

Pla de màrqueting	Planificació estratègica
<ul style="list-style-type: none"> • Adreçat al producte o servei i als canvis globals en la gestió i l'organització per maximitzar la seva rendibilitat. • La durada del pla va d'acord amb el producte o servei. • Èmfasi en els aspectes comunicacionals i relacionals amb els usuaris. • Importància de la identificació dels possibles usuaris i de les seves necessitats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adreçada al canvi en l'organització i en l'assoliment global de la seva missió. • El pla estratègic s'estableix per una durada determinada a mitjà/llarg termini. • Considera globalment l'organització i planteja objectius en tots els àmbits. • Comporta canvi tant en els serveis i activitats, com en la presa de decisions i en l'orientació general de l'organització.

El pla de màrqueting es basa en el següent procés:

1. Diagnosi de la realitat (PUNTS FORTS / PUNTS FEBLES / AMENACES / OPORTUNITATS).
2. Pronòstic del que passarà si continuo sense fer res.
3. Identificació d'uns objectius a aconseguir (els que puc i vull fer)
4. Definir una estratègia (pla de màrqueting) on es programarà, qualitativament i quantitativament en el temps i amb els mitjans i les persones disponibles, com es treballaran els objectius a partir de les 4 polítiques de màrqueting:
 - Producte o servei (product)
 - Comunicació (publicity)
 - Distribució (place)
 - Preu: Price
 - Persones: també podem incloure una cinquena "p", la "p" de persones, ja que l'element de recursos humans és un dels més importants a l'hora d'estudiar qualsevol entitat.
5. Execució del pla (màrqueting mix): és la coordinació de persones, mitjans i elements.

FACTORS A TENIR EN COMPTE PER FER EL PLA DE MARQUETING

Anàlisi del sector

- Identificar en quin sector ens movem.
- Identificar als “competidors” per recursos.
- Analitzar les cinc forces que defineixen un sector (Porter):
 1. Grau de rivalitat/cooperació
 2. Pressions des dels clients (finançadors)
 3. Pressions des dels “beneficiaris”
 4. Amenaça d'entrada de noves organitzacions
 5. Amenaça d'arribada de “Productes substitutius”

Concepte de cadena de valor

- Com es genera valor als nostres finançadors/beneficiaris.
- **Habilitats de tipus econòmic/operatiu** que poden posar-se en pràctica per a millorar cada nivell.
- **Habilitats de gestió** adquirides al realitzar certes funcions.
- **Habilitats psicològiques**, com la nostra organització ha assimilat el funcionament del sector.

La posició en el sector: factors clau d'èxit

Per conèixer la nostra posició en el sector:

- 1. Determinar quins són els factors clau d'èxit.
- 2. Pes respectiu per l'èxit/fracàs.
- 3. Grau de domini de la nostra organització i les altres dels factors clau d'èxit.
- 4. Avaluació global: “Foto” de la posició competitiva.

4.2. LA COMUNICACIÓ

La comunicació és un procés en el que dos o més persones es relacionen i mitjançant un intercanvi de missatges amb codis similars, tracten de comprendre's i influir-se de forma que els seus objectius siguin acceptats en la forma prevista.

Elements que intervenen en la comunicació:

- *Emissor*: És la persona que pren la iniciativa de comunicar. La qualitat de l'emissió vindrà determinada per la capacitat que tingui d'expressió, la personalitat, i empatia.
- *Receptor*: És la persona a qui va adreçat el missatge enviat per l'emissor. Primer escoltarà el missatge i després el descodificarà.
- *Missatge*: És el conjunt de les diferents idees transmeses per l'emissor mitjançant claus, símbols, o imatges, el significat del qual materialitzarà l'emissor.
- *El codi*: És el conjunt de normes, llenguatge i símbols emprats, per articular i transmetre el missatge
- *El canal*. És el mitjà pel qual s'emet el missatge (oral auditiu en comunicació verbal; gràfic visual en comunicació no verbal)
- *El context*. És la situació, l'ambient on es desenvolupa la comunicació.
- *Els sorolls*. Són totes les alteracions que es produeixen durant la transmissió del missatge
- *Els filtres*. No es veu ni s'escola la realitat, sinó en part, només el que un desitja veure i sentir. I això succeeix perquè les persones tenim uns filtres mentals que son interferències, o barreres inherents a l'emissor o receptor. Aquests filtres s'originen com a conseqüència dels nostres valors, experiències, càrrega i nivell cultural, etc. En funció de com siguem capaços d'eliminar aquests filtres ens aproparem amb més exactitud al contingut del missatge.

- **La retroalimentació o feedback.** Es el conjunt d' informacions que obtenim sobre la pròpia comunicació realitzada, bé com a reflex d' ella, o com a reacció dels receptors.

Si el món exterior envia missatges que no passen per el conscient, sinó que van directament a l'inconscient, com que la raó no els ha analitzat, la conducta del individu actua per l'acció motivacional i no per la racional (Això és l'ACCIÓ SUBLIMINAL).

Una forma d'enviar missatges subliminals és en condicions que l'individu no els pugui percebre físicament

Etapas de la comunicació

La comunicació té 3 dimensions o etapes:

1. **Dimensió cognoscitiva:** es tracta d'enviar un missatge al receptor, de part de l'emissor. Els elements que hem de tenir en compte són:

- captar l'atenció del receptor del missatge
- que el missatge sigui percebut correctament
- que el missatge sigui comprensible
- que el missatge sigui fàcil de recordar

2. **Dimensió afectiva:** es tracta de provocar una actitud en l'usuari. Per a aconseguir-ho s'ha d'intentar que l'usuari es posicioni en funció del missatge, és a dir, que tingui una opinió al respecte. Per fer-ho el missatge ha de ser creïble i ha de generar una actitud.

3. **Etapa motivacional:** en aquesta etapa, l'objectiu és provocar una actuació de l'usuari. Aquest participa activament amb una acció que pot ser positiva o negativa. En aquest moment entra en joc la persuasió.

Eines per a la comunicació

L'objectiu de la comunicació és donar a conèixer el nostre servei al nostre segment de població. Les formes de fer-ho poden ser diferents, entre elles podem destacar les següents eines:

1. Publicitat directa (mailings)

- Sempre s'ha de posar una data límit
- Té tres elements importants:
 1. Fitxer amb les dades dels usuaris: (60 % d'importància)
 2. Ha d'estar actualitzat
 3. Oferta de serveis (30 % d'importància). Per exemple:
 - Fer serveis gratuïts
 - Fer informes del realitzat i lliurar-los al usuari
 - Fer regals
 - Fer concursos
 - Crear clubs que fidelitzen els usuaris
 - Opció negativa: si no diuen res se'ls continua enviant.
 4. Construcció del missatge (10 % d'importància)

El grau d'eficiència d'aquesta tècnica es mesura d'aquesta forma:

Eficiència = $\frac{\text{Núm. respostes}}{\text{Cartes enviades}}$

Avantatges:

- És localitzada (en una zona determinada)
- Es personalitzada, nominal.

2. Correspondència (cartes)

Perquè sigui efectiva és necessari:

Identificar el desig o problemes de l'usuari

- Suggestir el servei com a forma de resoldre la necessitat de l'usuari.
- Exposar els avantatges o beneficis del servei.
- Mostrar per què el nostre servei és el millor.
- Incitar a l'usuari per què provi el servei (ofertes, trucades telefòniques...).
- Han de ser totalment personalitzades.
- Paper de qualitat.

3. Tríptics

L'estructura serà la següent:

- Davant: nom de l'empresa
- Darrera: L'adreça
- Tintes: Segons els pantons
- El gramatge serà superior a 80 grams

No pot faltar cap d'aquestes informacions i s'han de posar en aquest ordre:

NOM ENTITAT	SERVEIS	ADREÇA
----------------	---------	--------

Els tríptics poden ser de dos parts en lloc de tres, en aquest cas es denominen Díptics.

4. Ràdio

- Falques publicitàries
- Col·laboracions amb algun programa

5. Televisió

- Anuncis patrocinats per alguna marca comercial
- Col·laboració en algun programa
- Informació permanent als serveis informatius

Aquests dos estris de comunicació tenen un cost superior, com a inconvenient, però arriben a un gran volum de gent com a avantatge. La seva elecció dependrà de la valoració dels costos i beneficis que puguin ocasionar-nos.

Eines més econòmiques

Aquest tipus d'eines acostumen a tenir un cost inferior, i a fer servir la imaginació com a element indispensable. Per exemple:

- Es poden construir Pins amb imant, que es regalen als usuaris.
- És interessant la confecció de targetes de visites atractives per repartir-les.
- Pòsters que estan doblats a la meitat, quan interessa que el que s'ofereix s'obri i es vegi tota la informació que hi ha dins.
- 1 Foli doblat en 4 parts: cada part que veus es una informació diferent.
- Es poden confeccionar punts per llibres i distribuir-los.

Recomanacions

- Capitalitzar el boca-orella

La informació es transmet molt ràpidament entre els usuaris i els coneguts. Això ho hem d'aprofitar de forma positiva.

Està comprovat que un boca-orella positiu arriba a 5 persones. Però un boca-orella negatiu arriba a 10 persones.

Per tant, no deixarem a ningú descontent amb el nostre servei.

- Procurar fer tangible el servei:

A diferència dels productes, els serveis són abstractes, no els podem tocar, veure, olorar, etc.

Però si que podem mostrar imatges, elements referents al nostre servei i que ajudin a percebre'l d'una manera més concreta, més tangible. Entre aquests elements podem fer servir:

- Fotografies d'accions realitzant-se.
- Fotografies dels voluntaris o treballadors fent la seva tasca. Dels usuaris contents mentre gaudeixen del nostre servei, etc.
- Codi deontològic: és a dir, aquelles normes internes que tenim presents a l'hora de realitzar el servei.
- Cartes d'algun ministeri, organisme oficial valorant la nostra feina. Premis honorífics, homologacions, convenis establerts amb diferents administracions etc.

- Prometre només allò que és possible.

- Continuitat de la campanya de comunicació (logotip, colors, etc.).

- Els aspectes qualitius s'argumenten, els quantitius es demostren.

- Les etapes de qualsevol campanya de comunicació són:

- 1-Definició dels objectius (QUE)
- 2-Definició de la població objectiu (A QUI)
- 3-Definició del missatge (COM)
- 4-Definició dels suports i canals (PER ON)
- 5-Distribució dels anuncis en el temps (QUANTS, CADA QUANT)

5. LA DETERMINACIÓ DE PRIORITATS ESTRATÈGIQUES

Preguntes bàsiques per identificar prioritats estratègiques

- ¿Quin és l'assumpte / dilema / conflicte?
- ¿Per què? ¿Quina relació guarda amb la missió i/o anàlisi de l'entorn?
- ¿Qui diu que és una prioritat estratègica? ¿Què pensa la resta de l'equip planificador?
- ¿Què podem fer? ¿Què passaria si no féssim res al respecte?
- ¿És possible relacionar-ho amb altres prioritats estratègiques?
- ¿Existeixen altres prioritats que la nostra cultura no ens deixa veure?

La cultura organitzativa de la nostra entitat

És la manera en que una organització executa un conjunt donat de comeses. Són les maneres tradicionals de pensar, sentir i reaccionar de l'organització davant dels fets quan se'ls troba.

És una pauta de creences i expectatives compartides pels membres d'una organització, que produeixen regles de conducta, "normes" de l'organització.

Ajustament de les estratègies a la cultura organitzativa:

"efectivitat" de l'estratègia	ALTA	1	4
	BAIXA	2	3
		DOLENTA	BONA

Ajustament amb la cultura organitzativa

Prioritats estratègiques a partir del DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses, Oportunitats)

- La clau: el grau d'esforç que s'hagi fet en realitzar el DAFO
- Amb més "informació certa, dades" i menys "opinàtica", és més fàcil determinar les prioritats estratègiques.
- Normalment, aquesta informació serà del tipus següent, i es tractarà d'escollir l'ordre segons la "decisió de l'organització":
 - Potenciar punts Forts
 - Aprofitar Oportunitats
 - Corregir punts Dèbils
 - Preveure Amenaces

	OPORTUNITATS	AMENACES
PUNT FORTS	Èxit	<u>Cal valorar</u> Mantenir els punts forts, i esperar un canvi de l'entorn
PUNTS FEBLES	<u>Cal valorar</u> Millorar els punts febles i aprofitar l'entorn existent	Perill

Establir prioritats estratègiques

Cal establir les prioritats estratègiques que són aquelles decisions bàsiques de l'orientació estratègica que tindrà l'organització en els pròxims anys, sota aquests dos paràmetres:

- LIDERATGE
- CONSENS

6. ELS PROJECTES

Una vegada hem analitzat el sector, la nostra planificació, la nostra cultura organitzativa i el nostre màrqueting, i determinen quines són les nostres prioritats estratègiques elaborarem amb tota aquesta informació un pla estratègic.

El Pla estratègic és el projecte de l'entitat, la finalitat i raó de ser de l'entitat. És el de major abast i complexitat. És el marc on s'inscriu tot el que fa l'entitat. És únic.

Què és un projecte

Podem definir un projecte com un treball singular amb dates definides d'inici i finalització, un objectiu clar i una organització temporal pròpia que desapareix un cop finalitzat el projecte.

Les idees claus que es desprenen d'aquestes definició són:

- És un treball singular, és a dir, mai ho seran les tasques repetitives. Si en la nostre organització hi ha una tasca diària que consisteix en repartir el correu, aquesta activitat no la podrem tractar com un projecte. Per contra, si volem definir el sistema de distribució del correu que posteriorment s'aplicarà de forma repetitiva, la definició i disseny dels circuits de distribució si que ho podrem plantejar com un projecte.
- Té un temps de realització, està acotat en el temps, la qual cosa no significa que tingui un dia concret d'inici i finalització. Podem trobar-nos en el cas d'una construcció en que la seva data de finalització és impossible de determinar amb exactitud (intervenen factors extern que podem fer que es redreci o avanci com són els elements meteorològics), però tot i així si que hi ha un període d'execució.
- Existeix un objectiu clar a assolir, una finalitat concreta per la qual es realitza la feina.
- Té una organització pròpia i específica, amb major o menor grau de complexitat depenent de la complexitat del propi projecte, que desapareix un cop finalitzat el mateix.

Característiques dels projectes

Independentment de les seves complexitats, els projectes s'han de caracteritzar pels següents aspectes:

- Han de tenir una formulació el més simple possible però completa.
- Han de ser realistes, tant en el sentit de que han de sorgir d'una realitat i necessitats concretes, com en el sentit de que ha de ser possible realitzar-los.
- Han de ser participatiu (de totes les persones implicades) i gestionats en equip.
- Han de ser eficaços i operatius, treballar per projectes ha de ser rentable (no sols econòmicament), no pot ser que impliquin una major complexitat de feina i que els resultats siguin els mateixos que si no treballessin per projectes.
- Sovint tenen un caràcter interdisciplinari, el que comportar l'aplicació de diverses tècniques en la seva definició i execució.

Fases del projecte

1. FASE FILOSÒFICA

Estem davant de la base des de la que es construirà el projecte en qüestió. En aquesta fase hem de definir clarament dos aspectes: les opcions ideològiques de les que partim i la missió concreta del projecte que ens plantejem.

Tota organització la componen persones, i aquestes tenen principis i valors ideològics determinats.

És necessari definir col·lectivament quins són aquests principis i valors en els que basem la nostra actuació, que ens inspiren donat que condicionaran el plantejament i mètodes de treball.

La missió és la definició de la raó de ser de l'entitat, que haurà de justificar la raó de ser del projecte, pla estratègic.

La missió ens indicarà perquè fem el projecte i en conseqüència que és el que volem aconseguir. Aquest, "que volem aconseguir", haurà d'estar pensat en aquest moment inicial de la definició del projecte. Haurem de fer un esforç per definir quina és la situació final que aconseguirem si realitzem el projecte.

2. FASE ANALÍTICA

Un cop definits els pressupòsits ideològics, la raó última i fonamental del nostre projecte (la missió), i la situació final que aconseguirem, hem de procedir a l'anàlisi de la realitat en la que s'inscriurà la nostra acció. Però, ¿Per què hem d'analitzar la realitat?

- Perquè cal conèixer la realitat on s'actua per saber en que cal canviar-la i com fer-ho.
- Perquè tot i que tindrem en compte el que cadascun/a de nosaltres sabem sobre el que passa a la realitat a partir de la nostra experiència vital, hem de considerar que aquest coneixements i les seves causes són a vegades erronis o insuficients.
- Perquè volem superar els estats d'estancament que moltes entitats patim, que ens impedeixen tenir una visió clara de cap a on anem o volem anar.
- Perquè el treball que realitzem en general no prové d'un coneixement i comprensió profund de la realitat, si no d'un coneixement superficial dels problemes.
- Perquè segurament en aquests anys la realitat on volem treballar ha canviat molt. La gent va i ve, cosa que comporta una altra situació socioeconòmica, i per tant haurem sempre d'anar actualitzant els coneixements d'aquesta.
- I, lògicament, perquè no podem planificar ni avaluar en l'aire, hem de partir d'una base i aquesta és la realitat que vivim.

¿Què vol dir analitzar la realitat?

- Identificar els problemes.
- Aprendre a distingir entre les branques o problemes, i les arrels o causes de la situació que estem vivint.
- Analitzar els problemes per descobrir les arrels més profundes, les relacions que tenen uns i altres, i poder així buscar formules per enfrontar-les.
- Conèixer els recursos i les possibilitats de canvi o millora que té la realitat.

I, ¿Com podem realitzar a aquest anàlisi de la realitat?

El diagnòstic ha de tenir dos nivells: un intern i un altre extern. Alhora, com hem dit abans quan parlàvem de les implicacions d'un projecte, pot ser un bon moment de reforç organitzatiu. Per tant, les associacions hem d'apostar per realitzar anàlisis o diagnòstics, molt més participatius que a d'altres institucions. Podrem fer servir diverses tècniques participatives que ens permetran abordar ambdós components del diagnòstic.

3. FASE DE PLANIFICACIÓ

Un cop realitzat el diagnòstic de la situació de la que partim s'inicia la fase de planificació del projecte. Aquesta fase consta de tres parts: la definició dels objectius, la definició del pla d'acció i la concreció dels sistemes de control.

Podríem dir de que el que es tracta és de traçar la línia d'un ferrocarril el destí del qual és la situació final definida per la missió, els objectius seran les estacions per on ens proposem passar, els rails i màquina i vagons son el pla d'accions que realitzarem i els sistemes de control seran els guardabarreres i revisors que vetllaran pel correcte funcionament del tren.

La definició dels objectius

Els objectius ens permetran definir les diferents fites que ens proposem assolir al llarg del projecte.

Els objectius han de ser assumits per tot l'equip que participa en el projecte, i seran el referent sobre l'èxit o fracàs del mateix.

Els objectius s'han de caracteritzar per :

- No han de contradir la missió
- Han de ser clars i sintètics
- Han d'indicar una acció (s'ha de fer servir sempre una forma verbal al formular-los)
- Han de poder ser mesurables
- Han de ser ambiciosos però realitzables

Quan el projecte és prou complex, convé fixar objectius de caire general i desglossar-los en específics per tal de facilitar el seu seguiment.

La definició del Pla d'Acció

Hi ha una dita que diu: les bones intencions no mouen muntanyes, les excavadores sí. El pla d'acció és el moment de convertir les bones intencions en accions.

Per definir el pla d'acció farem servir diversos recursos. Aquests són els següents:

a) La identificació de les tasques (activitats)

Consisteix en desglossar un problema complex (el projecte) en problemes més concrets (cada una de les activitats que són necessàries realitzar). És el que es coneix com l'estructura de desglossament del treball.

b) L'anàlisi de les tasques i l'assignació de recursos

Un cop identificades les diferents tasques (activitats), es tracta d'analitzar cada una d'elles i de procedir a adjudicar els recursos necessaris en cada cas. Els aspectes a considerar de cada una de les tasques són:

- Interrelació i dependències entre les diferents tasques o activitats
- Activitats amb temps fixa (període inalterable de realització)
- Estimació de la durada de cada una
- Assignació de recursos: humans, tècnics, econòmics, infraestructurals, relacionals, administratius...

*També podem fer un exercici d'assignació de cadascuna de les tasques a un objectiu concret, tot i que poden existir tasques que serveixin per assolir de forma total o parcial més d'un objectiu.

Sistemes de control

Durant l'execució del projecte, haurem de realitzar un seguiment de com avança l'execució d'aquest, comparar on ens trobem en cada moment i on ens haurem de trobar; és com la tasca del pilot d'un vaixell, que compara el curs de la seva nau amb la ruta predeterminada, corregint les possibles desviacions que es produeixen.

Així doncs, podem afirmar que l'element bàsic del control és la informació, originant aquesta un procés de retroalimentació del sistema de l'estil de com ho fa el termòstat d'una calefacció.

En cada cas s'han de concretar com es realitzarà el control: reunions periòdiques, anàlisi de productes, valoració de serveis.... en funció de les pròpies característiques del projecte. Les referències bàsiques hauran de ser els resultats de cada una de les tasques que anem realitzant i els objectius definits.

4. FASE EXECUTIVA

L'element fonamental de la fase executiva (més enllà de la pròpia realització de les activitats programades) és l'organització de la feina. L'organització és harmonitzar els mitjans amb els objectius

Hem de diferenciar dos nivells d'organització:

- formal (la definida per l'organigrama)
- informal (la que determina la relació quotidiana, i les pautes de comunicació entre les persones)

Els elements a definir al concretar l'organització són dos

- Autoritat: poder de presa de decisions de cada persona
- Obligacions: deures/responsabilitats de cada membre de l'equip

L'organigrama

L'organigrama és la representació gràfica de l'organització, i com a tal una eina de treball.

La definició de l'organigrama ens ajudarà a:

- Definir les diferents funcions a desenvolupar, el que propiciarà una reflexió i síntesi sobre com hem de treballar
- Ha de ser reflex de la realitat, la qual cosa obliga a una acurada anàlisi d'aquesta.
- Ha de ser global, el que significa que haurem de tenir una visió general del procés.

5. FASE D'AVUACIÓ

L'avaluació és el darrer punt de control del projecte. Com en la resta de fases del projecte, també aquí haurem de preveure com realitzarem l'avaluació. En qualsevol cas, aquesta darrera valoració s'ha de caracteritzar per:

- Ha de fer referència a tots els aspectes i fases i del projecte (des de la definició de la missió, fins a la darrera activitat, passant pel propi procés de planificació).
- S'ha de realitzar de forma sistemàtica.
- Ha d'incloure els punts febles i els forts del projecte.
- S'ha de realitzar un feedback sobre cada una de les fases i tasques del projecte i detectar aquells temes destacables i aprendre de l'experiència.
- Ha de servir per treure conclusions de cara a nous projectes.