

## **Criteris de gestió d'una ONG en temes d'enginyeria i desenvolupament**

Montse Fontanals Torroja

Àlvar Garola Crespo

Infraestructura del Transport i del Territori

Gestió

Juliol de 2007

# ÍNDIX

Resum / Abstract.....	3
1. Introducció .....	5
2. Objectius .....	7
3. El model de gestió de les organitzacions no governamentals .....	8
3.1. Introducció al sector no lucratiu.....	8
3.1.1. Les entitats sense ànim de lucre: definició i classificació.....	8
3.1.2. El perquè de les ONG. La situació actual .....	10
3.1.3. La importància de la gestió en el sector no lucratiu.....	12
3.2. La gestió de les organitzacions no governamentals .....	14
3.2.1. La planificació estratègica en les organitzacions no lucratives .....	15
3.2.2. La funció tècnica i els projectes .....	18
3.2.3. L'Administració i les finances de les entitats sense ànim de lucre.....	23
3.2.4. El finançament en el món associatiu: l'origen i la captació de fons .....	25
3.2.5. La gestió dels recursos humans en les entitats de voluntariat .....	32
3.2.6. La comunicació: la importància d'explicar el que fan les ONGs .....	35
3.2.7. La direcció de les organitzacions no governamentals .....	37
4. Organitzacions No Governamentals relacionades amb Enginyeria Civil. Enginyeria Sense Fronteres .....	39
4.1. Les Organitzacions No Governamentals de Desenvolupament (ONGD) .....	39
4.2. La Federació Espanyola d'Enginyeria Sense Fronteres.....	41
4.2.1. Els objectius i principis de la Federació .....	41
4.2.2. Història de la Federació.....	43
4.2.3. L'activitat d'Enginyeria Sense Fronteres .....	44
4.2.4. L'organització de la Federació d'Enginyeria Sense Fronteres .....	47
4.3. L'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres .....	49
4.3.1. La missió de l'associació.....	50
4.3.2. L'activitat de l'associació .....	51
4.3.3. L'organització i els òrgans de direcció .....	55
4.3.4. El departament de projectes .....	58
4.3.5. El departament econòmic i financer.....	61
4.3.6. La captació de fons.....	64
4.3.7. Els recursos humans .....	68
4.3.8. La comunicació.....	70

5. Estudi d'un projecte realitzat per Enginyeria Sense Fronteres .....	72
5.1. L'objecte del projecte.....	72
5.2. Localització i situació de partida.....	73
5.3. Antecedents .....	74
5.4. La metodologia del projecte .....	76
5.5. La contrapart.....	78
5.6. Les actuacions de millora.....	78
5.7. L'avaluació del projecte .....	82
5.8. El finançament del projecte .....	82
5.9. Els recursos humans .....	84
5.10. La valoració del projecte.....	85
6. Conclusions .....	87
Referències bibliogràfiques .....	89

## Resum

Les organitzacions no governamentals constitueixen l'anomenat tercer sector de la nostra societat. De la mateixa manera que les institucions públiques i les empreses, les entitats sense ànim de lucre necessiten una gestió apropiada per a obtenir el màxim rendiment en les seves activitats, encara que en aquest cas es tracti d'un rendiment social. Les característiques especials de les organitzacions no lucratives fan que el model de gestió divergeixi en certs aspectes a l'aplicat en el món empresarial. Qüestions com la captació de fons o el voluntariat són aspectes exclusius de la gestió del tercer sector, però n'hi ha d'altres, com la direcció i planificació estratègica, l'administració o la comunicació, que són presents en les empreses i que per tant, la seva gestió s'ha d'adaptar a les condicions del sector no lucratiu.

Els àmbits d'actuació de les entitats sense ànim de lucre són molt diversos; en aquest sentit, en l'última dècada l'enginyeria civil ha entrat a formar part d'aquests àmbits, creant-se noves organitzacions no governamentals que tenen en l'enginyeria civil la seva principal eina de treball. Un exemple n'és l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres (ESF), que és una entitat que treballa en matèria de cooperació per al desenvolupament des de l'àmbit de l'enginyeria. El model de gestió d'aquesta entitat segueix els estàndards generals definits per la gestió del sector no lucratiu, però es veu influenciat per tres aspectes: ser una organització no governamental de desenvolupament, ser membre d'una federació que agrupa a les diferents associacions autonòmiques d'Enginyeria Sense Fronteres existents i tenir l'enginyeria civil com el seu màxim recurs. Aquests tres aspectes condicionen clarament el model de gestió de l'associació catalana.

La present Tesina vol posar de manifest els aspectes fins ara esmentats, donant a conèixer el model general de gestió de les organitzacions que conformen el sector no lucratiu i, en particular, el de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres. Aquesta informació es complementa amb un estudi del projecte titulat "*Programa de millora de la qualitat de vida a barris d'habitat informal de la ciutat de Yaoundé. Fase I.*", realitzat per l'associació catalana. Amb aquest projecte es pretén conèixer la metodologia de l'entitat en la concepció i desenvolupament de projectes relacionats amb l'enginyeria civil, fet que ens permet obtenir una visió de l'enginyeria civil i el sector de la construcció a la que no estem acostumats.

## Abstract

Non-governmental organizations form the called third sector of our society. Similar to public institutions and private companies, non-profit organizations require an appropriate management to benefit from the maximum yield, even though, in this particular case, is about social yield. The distinct features of non-governmental organizations led to a different model of management from those existing in private companies. Thus, raising of funds or volunteers are exclusive features of the management of the third sector; however, there are other aspects such as the direction of the organization and its strategic planning, as well as the administration or the communication that are similarly present in companies, and, therefore, its management has to be adapted to the circumstances of non-lucrative sector.

Action areas of non-lucrative organization are several, in this sense, in the last decade, civil engineering has started to be involved in part of these areas, setting up new non-governmental organizations that use civil engineering as its main instrument of work. An example is Catalan Engineering Without Borders (*l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres*), which is an organization that works towards cooperation for development with the help of civil engineering. The model of management of this organization follows the general standards described in the non-lucrative sector but it is influenced by three different aspects: be a non-governmental organization working in development tasks, be member of a federation that brings together all the Engineering Without Borders regional organizations and have civil engineering as its main source. These three aspects clearly condition the model of management of the Catalan organizations.

The present dissertation shows the more important aspects so far mentioned, that is the general model of management of the organizations included in the non-profit sector, and, particularly, the management of Catalan Engineering Without Borders. This information is completed with a study of a project called "*Project to improve the quality of life in the poor areas of the city of Yaoundé. Phase 1*", carried out by the Catalan organization. This project helps us in further understanding of the methodology used in the organization based on conception and development of projects related to civil engineering. This fact will open our mind towards a different view of civil engineering and the sector of construction that we are not used to.

## 1. Introducció

Avui en dia resulta impensable definir els aspectes característics del funcionament de la societat actual sense tenir en compte les anomenades organitzacions no governamentals. Sota aquesta denominació s'agrupen tot un conjunt d'entitats sense ànim de lucre de molta diferent índole que participen activament en diferents àmbits de la societat. Des de l'agrupament escolta de la nostra ciutat fins les conegudes organitzacions internacionals d'ajuda humanitària en formen part.

Ja des de fa molts anys els ciutadans participen en les activitats realitzades per les organitzacions no lucratives. Inicialment en entitats relacionades amb el lleure, l'esport o la cultura, que oferien als ciutadans un servei en benefici dels mateixos, però des de fa unes dècades, els ciutadans col·laboren de manera activa amb organitzacions que presten els seus serveis als col·lectius més desfavorits, de manera que els beneficiaris, a diferència de les entitats originàries, no són els mateixos ciutadans col·laboradors, i aquests només esperen obtenir un benefici moral a canvi de la seva aportació.

Aquest canvi de sensibilització afegit a la creixent desigualtat entre els països desenvolupats i els que es troben en vies de desenvolupament, ha propiciat que des dels anys noranta s'hagi produït un increment espectacular del nombre d'organitzacions no governamentals que treballen en els països en via de desenvolupament. El seu objectiu és pal·liar els problemes existents i equiparar les condicions de vida a les dels països del Primer Món, per assolir així un desenvolupament més igualitari.

Un dels símptomes més evidents del desenvolupament d'un país és segurament l'accés que els seus habitants tenen als serveis bàsics, així com les infraestructures de que disposa la població. És en aquest aspecte on l'enginyeria civil i el sector de la construcció juguen un paper destacat. Com a conseqüència d'aquesta realitat existeixen algunes entitats sense ànim de lucre que treballen per millorar les condicions de vida dels col·lectius més empobrits des de les eines que els ofereix l'enginyeria civil.

En aquestes organitzacions, com passa en la resta d'entitats sense ànim de lucre, l'objectiu no és l'obtenció d'un benefici econòmic per la tasca que duen a terme, sinó l'obtenció d'un benefici social. Tot i l'aparent contradicció, la millor manera d'obtenir aquest benefici social, i per tant d'assolir els objectius de l'entitat, és mitjançant la gestió. Amb aquesta referència al terme gestió, no es pensa únicament en la gestió econòmica, sinó en un concepte molt més ampli, que engloba tots els aspectes que conformen qualsevol entitat, ja pertanyi al sector no lucratiu o al lucratiu.

En el cas de les organitzacions no governamentals que desenvolupen projectes d'enginyeria civil, la gestió duta a terme té característiques similars a les de qualsevol entitat pertanyent al sector no lucratiu però introdueix aspectes propis de l'enginyeria civil, fent que la gestió d'aquestes entitats sense ànim de lucre sigui particular.

## 2. Objectius

Amb la realització d'aquesta tesina es pretenen assolir els següents objectius:

- Possiblement les organitzacions no governamentals conformen un dels sectors més actius de la nostra societat, però alhora també un dels menys coneguts. El constant creixement i desenvolupament al que està sotmès requereixen d'un model de gestió eficient i adequat que permeti el total desenvolupament de la seva tasca. Amb l'objectiu de donar a conèixer les característiques generals de la gestió d'una organització no governamental, en l'inici del primer capítol de la tesina es dona una visió general del sector que engloba a les entitats sense ànim de lucre, informació que ha de servir per entendre millor els aspectes propis de la gestió d'aquest tipus d'entitats. Ja en la segona part d'aquest primer capítol s'exposen extensament els conceptes propis de la gestió de les organitzacions no lucratives, incidint en tots els aspectes del funcionament d'aquestes (direcció, projectes, recursos humans, finançament...).
- Un cop definits els aspectes més destacats de la gestió de les organitzacions no governamentals, s'ha dedicat el segon capítol de la tesina a l'estudi de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres. Amb la realització d'aquest estudi es pretenen satisfer diferents objectius. Primerament, conèixer les característiques de l'entitat i estudiar el model de gestió de l'organització, comparant-lo amb el model establert en el primer capítol i determinant-ne els aspectes diferencials. En segon lloc, intentar establir els aspectes de la gestió de l'associació influenciats pel fet que l'eina de treball principal sigui l'enginyeria civil i, finalment, buscar similituds entre la gestió de l'organització en qüestió i les entitats lucratives dedicades també al sector de l'enginyeria civil.
- En el segon capítol es defineixen les bases del model d'organització i gestió global de l'associació catalana. Amb la realització del tercer capítol de la tesina es pretén donar un pas més en aquest sentit i conèixer la manera de treballar de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres en matèria de projectes d'enginyeria civil. Amb aquest objectiu es duu a terme un estudi sobre un projecte concret realitzat per l'entitat en l'àmbit de la cooperació per al desenvolupament en un país en vies de desenvolupament. Aquest estudi es realitza amb una doble finalitat. La primera d'elles es valorar l'aplicació de les pautes del model de gestió vistes en el segon capítol en un projecte en concret i la segona finalitat és detectar aquells aspectes diferencials en la concepció dels projectes d'enginyeria civil, donats pel fet que es tracta d'una entitat del sector no lucratiu.



### 3. El model de gestió de les organitzacions no governamentals

#### 3.1. Introducció al sector no lucratiu

##### 3.1.1. Les entitats sense ànim de lucre: definició i classificació

El sector no lucratiu engloba totes aquelles organitzacions comunament anomenades no governamentals. De manera formal, es poden definir aquests tipus d'organitzacions com entitats constituïdes amb l'objectiu de prestar serveis que millorin o sostinguin la qualitat de vida de la societat, formades per un grup de persones que aporten el seu treball voluntari per liderar l'entitat, no dedicades al lucre personal de cap dels membres i amb un caràcter no governamental.

Aquesta definició cita els aspectes més destacats i coneguts de qualsevol organització no lucrativa. D'aquesta se'n poden extreure els aspectes essencials per caracteritzar qualsevol entitat sense ànim de lucre:

- Són entitats que presten un servei a la societat intentant millorar la qualitat de vida de les persones i, en essencial, dels qui tenen menys recursos. Per aquests motius, un terme molt utilitzat per anomenar-les és organitzacions socials.
- Són organitzacions de voluntariat. En el màxim nivell directiu hi ha persones que realitzen la tasca de lideratge de manera voluntària. Alhora, també trobem voluntaris en molts nivells de l'organització i, moltes vegades, les persones voluntàries són les que presten els serveis.
- Són entitats sense finalitat de lucre. Això no significa que aquestes entitats no puguin obtenir un benefici, sinó que, en cas d'obtenir-lo, han de reinvertir-lo en activitats que ajudin a assolir la missió de l'entitat.
- Són organitzacions no governamentals, separades de les administracions públiques. Aquest fet no indica, però, que les associacions no puguin rebre finançament o suport de les institucions públiques.

Les organitzacions no governamentals formen part del tercer sector o sector privat no lucratiu. L'important desenvolupament dut a terme per aquest tipus d'entitats durant els anys noranta, va propiciar que se les conegués amb aquest nom.

El tercer sector és un dels tres grans sectors que caracteritzen l'estructura institucional de les societats industrialitzades. Els altres dos sectors són el sector privat mercantil (mercat) i el sector públic (Estat). El sector privat mercantil comprèn totes aquelles entitats que desenvolupen activitats amb ànim de lucre i són controlades en última

instància per propietaris privats. El sector públic està format per les administracions públiques, els organismes autònoms i les empreses públiques; la seva característica comuna és que el control últim correspon a representats elegits per la societat o per el poder polític.

Les organitzacions del tercer sector es caracteritzen per no pertànyer a cap dels dos grups anterior, és a dir, són no lucratives (fet que les diferencia del mercat) i no governamentals ( fet que les diferencia de l'Estat).

A part d'aquesta diferenciació, el que realment distingeix les organitzacions no lucratives respecte a les empreses privades i les administracions públiques són els seus valors específics. Aquests són la guia que defineix les actuacions de l'organització. En defensar aquests valors les associacions compleixen un paper específic i únic en la societat. Igual que les empreses privades són les encarregades de crear riquesa, o les administracions públiques les de vetllar pel funcionament de la societat conjunta, les organitzacions no lucratives ajuden els països a aprofundir en la democràcia (Fantova, 2001).

### **Classificació de les organitzacions no governamentals**

Es tenen nombroses i variades classificacions de les entitats que conformen el tercer sector i no existeix cap classificació acceptada a nivell global. Una de les més representatives és la que distingeix entre entitats mutualistes, dedicades a satisfer les necessitats dels seus membres (associacions de veïns, associacions de pares d'alumnes, sindicats...), i entitats altruistes, dedicades a satisfer les necessitats dels grups o sectors més desfavorits (organitzacions de solidaritat, d'ajuda social...) (Alberich, 2002).

Una altra possible classificació utilitzada per algunes administracions públiques és ordenar-les a partir dels grups de persones als quals van adreçats els serveis de l'associació: organitzacions de gent gran, de joves, de persones discapacitades, de refugiats, de dones, etc. Un altre exemple és la classificació utilitzada per l'Ajuntament de Barcelona, que agrupa les entitats en funció de l'activitat que duu a terme: temps lliure, cultura, comunicació, educació, esports, societat, suport social, cooperació internacional, medi ambient, economia social i salut (Alberich, 2002).

Altres organismes simplement les distingeixen per la forma jurídica de l'organització: associació, fundació, federació, cooperativa..., essent les dues primeres les més comunes. Una associació és una agrupació de persones que voluntàriament es relacionen per realitzar una activitat col·lectiva estable, organitzada democràticament, sense ànim de lucre i independent, al menys formalment, de l'Estat, dels partits polítics i de les empreses. Pel contrari, una fundació és una organització constituïda sense ànim

de lucre que, per voluntat dels seus creadors, tenen afectat a llarg termini el seu patrimoni en la realització de fins d'interès general.

### **3.1.2. El perquè de les ONG. La situació actual**

A pesar que la denominació d'organització no governamental s'ha popularitzat en aquests darrers temps, són molts els països amb una llarga tradició d'associacionisme. Ja fa molts anys que existeix en aquests un teixit associatiu orientat a servir ds interessos generals i a complementar l'actuació dels poders públics, o inclòs en alguns períodes a suplir-ne la seva inactivitat.

Actualment, quan es fa referència al terme ONG es pensa exclusivament en aquelles entitats dedicades a promoure el desenvolupament de les persones i societats menys afavorides i, en tot cas, en aquelles entitats que en àmbits relativament innovadors, com els drets humans o el medi ambient, tenen una presència i implantació internacionals fortes. L'associacionisme en sectors més tradicionals ( la cultura, el lleure o l'esport) no s'identifica tant directament amb aquesta denominació, però representa els orígens del que avui en dia es coneix com tercer sector. Aquestes primeres associacions neixen amb l'objectiu de satisfer unes necessitats latents en la societat del moment. Sense anar més lluny, Catalunya és un país amb una llarga tradició d'associacionisme. Ja des del segle passat, la manca d'institucions polítiques pròpies ha motivat que les inquietuds cíviques de molts ciutadans s'hagin orientat cap a la creació d'entitats de caire cultural, lingüístic o de lleure.

En els últims anys el nombre d'entitats sense ànim de lucre ha augmentat de manera vertiginosa. Tot i que el nombre d'associacions de caire tradicional ha crescut, és en el camp de la solidaritat on s'ha produït l'explosió més significativa.

Aquest desenvolupament experimentat pel Tercer Sector en els últims anys recau principalment en dos factors: la major sensibilització de la població en els temes socials i el creixent protagonisme dels ciutadans en tots els àmbits de la vida pública. Aquests dos factors han contribuït a potenciar el moviment social que es manifesta a través de les organitzacions no governamentals.

Aquest creixement en el nombre d'organitzacions sense ànim de lucre porta a pensar en un retorn als valors de la comunitat, però al mateix temps també hi ha un triomf del consumisme arreu del món. Per explicar aquesta aparent contradicció entre l'augment de la solidaritat i l'altruisme, i el triomf del consumisme i l'individualisme cal buscar altres factors, més concrets, com (Ducker, 2004):

- La major disponibilitat de temps lliure. L'actual situació socio-econòmica de molts països d'Europa fa que les persones disposin de més temps lliure, doncs els joves s'incorporen més tard al mercat laboral i cada cop més persones adultes es jubilen anticipadament.
- Augment de les necessitats socials degut a la crisi de l'estat del benestar. L'Estat, que proporcionava als ciutadans tot allò que necessitaven per viure dignament, es troba avui, degut principalment a que cada cop són menys els col·lectius que cotitzen, amb pressupostos molt retallats, tant en l'àmbit dels serveis socials com en qualsevol altre tipus d'ajuda.
- Crisis de valors. La societat està desencantada amb els valors dominants com el consumisme, el materialisme, l'individualisme, la competitivitat...Hi ha una pèrdua dels referents morals, pèrdua de les il·lusions col·lectives i de les ideologies. Necessita nous valors, noves motivacions, i la solidaritat és un d'aquests valors en els quals la gent troba una motivació i una referència.
- Desencantament amb els partits polítics i els sindicats. La gent no es sent pròxima als partits polítics i als sindicats, però sí ho fa a les associacions de voluntariat.
- Confiança de la societat en les associacions no lucratives. Fruit del treball d'aquestes associacions durant molts anys és la gran credibilitat i confiança que han adquirit en la societat. En alguns casos s'han arribat a convertir en referència obligada en moltes qüestions.

Aquestes raons ajuden a crear el marc general, però no cal oblidar que en cada país existeixen uns altres factors específics que podrien explicar el fenomen de creixement. Si s'analitza breument els casos català i espanyol s'observa que algunes de les causes per les quals els darrers anys l'associacionisme s'ha desenvolupat amb força són particulars del nostre país. Naturalment, la crisi de l'estat del benestar contribueix a l'augment del sector no lucratiu a Espanya, ja que moltes associacions són incentivades per l'administració pública per tal que prestin determinants serveis. També durant els anys vuitanta, algunes institucions públiques encara joves, en creixement pressupostari, van donar suport activament a projectes i activitats de les organitzacions de voluntariat. La crisi ecològica i de desenvolupament també han afectat el sector a Espanya. Així doncs, no resulta estrany que les organitzacions ecologistes i de cooperació internacional siguin algunes de les més actives del sector no lucratiu. Els anys seixanta i setanta, a més de les grans organitzacions com l'ONCE o la Creu Roja, hi havia en el camp de les associacions una tradició molt important vinculada a l'Església catòlica, adreçada fonamentalment a accions de caritat. Durant els últims anys del franquisme va començar a néixer un moviment social, de caire heterogeni trenat entorn de la lluita política contra el règim autoritari existent. Sens dubte, es pot afirmar que aquests moviments van servir de

llavor del fenomen associatiu, que, més tard, amb la fi de la dictadura, va portar a l'eclosió de l'associacionisme en tot l'Estat espanyol. La legalització dels partits polítics i dels sindicats, el ressorgiment amb força de les associacions de veïns, el naixement d'organitzacions no governamentals pel desenvolupament, la proliferació d'organitzacions culturals, la formació de consells de joventut i un llarg etcètera van contribuir a fer que la societat civil recuperés definitivament gran part del protagonisme que havia tingut abans de la Guerra Civil i que havia perdut durant el franquisme. Tal com s'ha esmentat anteriorment, en alguns llocs de l'Estat espanyol, com és el cas de Catalunya, hi havia històricament una rica tradició d'associacionisme. Des de principis de segle, l'associacionisme cultural està molt arrelat en poblacions de tota la geografia catalana, així com també la presència d'entitats esportives o la llarga tradició de grups de folklore popular. A Catalunya, els moviments socials es van reorganitzar i es van activar de nou durant la primera dècada de la democràcia. Els moviments d'esplai i d'escoltisme i les escoles de renovació pedagògica van aglutinar persones que van impulsar decididament tots els àmbits de la societat catalana. El moviment per la defensa de la llengua i la cultura catalanes van reunir durant una certa època persones i organitzacions molt diferents amb un objectiu comú (Vernís *et alii*, 2004).

Per posar de manifest els efectes dels esdeveniments citats i el creixement al qual s'ha fet referència anteriorment, en la taula I es mostra l'evolució d'algunes entitats del tercer sector a Espanya entre 1990 i 1994 (De Felipe i Rodríguez de Rivas, 1995).

	1990	1994	1990-1994
Associacions	85.869	133.476	55,44 %
Federacions	1.001	1.705	70,30 %
Associacions juvenils	4.477	9.040	101,90 %
Total	91.347	144.221	57,88 %

Taula I. Evolució de les entitats del Tercer Sector a Espanya 1990-1994

### 3.1.3. La importància de la gestió en el sector no lucratiu

Una entitat sense ànim de lucre és un conjunt de medis humans (contractats i voluntaris), materials i financers que s'organitzen per subministrar béns o serveis i aconseguir així un objectiu social. Així doncs, la gran fita d'aquestes organitzacions és optimitzar els recursos disponibles per garantir l'objectiu social que s'han proposat. Sens dubte, la manera més eficaç d'aconseguir aquesta fita és mitjançant la gestió.

La gestió i les associacions han estat dos termes inconnexos fins fa poc temps. Les organitzacions no lucratives estaven dirigides principalment amb dosis molt altes de bona voluntat i, en canvi, amb poca racionalitat en la gestió (Herranz, 1995). Aquesta afirmació motiva que en el moment en que la incompatibilitat entre la gestió i les associacions desapareix i les tasques de les entitats es realitzen amb una planificació i una direcció adequades, la feina realitzada per les associacions que hi ha al nostre país pugui resultar molt més valuosa. La gestió, per tant, no és un terme exclusiu de les empreses privades o les administracions públiques, sinó una eina necessària en tot tipus d'organitzacions.

No es recomanable aplicar directament els instruments de gestió utilitzats per les empreses privades, sense cap esforç d'adaptació. L'idoni és, per una banda, seleccionar alguns instruments de gestió del sector públic i el privat i adaptar-los a la realitat de les organitzacions no lucratives, i per altra banda, desenvolupar alguns aspectes exclusius per la gestió d'aquest sector (Herranz, 1995).

Els valors de l'entitat són els que fan que la gestió de les associacions sigui en certs aspectes diferents de la d'altres organitzacions públiques o privades. En una organització no lucrativa, els valors centrals de l'associació intervenen d'una manera clau a l'hora de cercar fonts de finançament, de comunicar el que fan, de contractar professionals, d'aglutinar persones voluntàries i de realitzar determinades activitats.

Els defensors d'una cultura de gestió basada en l'eficàcia i l'eficiència aplicada també a les organitzacions de voluntariat donen dos arguments principals: en primer lloc, el grau de responsabilitat de les associacions està argumentat i, per tant, es demanen cada vegada unes habilitats particulars i d'especialització de les persones que treballen en aquest sector. L'especialització, afirmen, no es pot aconseguir només amb persones voluntàries i per això és necessària una certa professionalització de la gestió. En segon lloc, les persones voluntàries cada cop es comprometen més amb les organitzacions no lucratives, i per tant, necessiten un suport més gran d'aquestes entitats, que s'han d'organitzar d'una manera més eficient. Aquest tret, doncs, incideix en la necessitat d'una gestió més professionalitzada de les associacions.

D'altra banda, els qui ataquen la cultura de la gestió aplicada a les associacions també aporten dos arguments. En primer lloc, el voluntariat va associat necessàriament a l'esperit de llibertat i no funciona amb una gestió que es basa en una cadena de comandament. En segon lloc, una formalització de les associacions pot fer que determinades persones i els grups marginals, als quals no els agrada una excessiva formalització de les activitats, se'n allunyin.

En aquesta tesina es defensa una cultura de la gestió per a les organitzacions no governamentals, tenint en compte el fet diferencial del sector no lucratiu: l'especificitat

dels seus valors. Els valors, que són l'eix central del funcionament de tota organització no governamental, guien aquesta cultura de gestió dotant-la d'un tarannà específic.

### **3.2. La gestió de les organitzacions no governamentals**

Tal com s'ha esmentat anteriorment, és pot dir que el funcionament d'una organització no governamental té la raó de ser en el seu ideari o missió. Per l'acompliment d'aquest es fixen uns resultats que s'han d'assolir necessàriament amb la realització d'una sèrie d'activitats en un temps determinat i amb uns recursos definits. L'eficiència d'aquest model de funcionament recau en l'organització existent en l'entitat.

Les entitats sense ànim de lucre es solen articular per mitjà de diferents funcions. Per funció s'entén l'acció que correspon a tot òrgan d'execució i que es realitza dins d'un sistema organitzat amb l'objectiu d'aconseguir un resultat. Les funcions bàsiques d'una organització no governamental són (De Asís *et alii*, 2005):

- > Tècnica: relacionada amb la prestació de serveis o la fabricació de productes.
- > Relacions externes: relacionada amb la comunicació a tercers per donar a conèixer les activitats de l'entitat.
- > Administració i Finances: relacionada amb la gestió dels recursos econòmics i amb el registre comptable de les operacions.
- > Recursos humans: relacionada amb l'administració del personal contractat i voluntari.
- > Direcció: relacionada amb l'establiment de les polítiques generals, les orientacions estratègiques i la gestió dels recursos.

Aquestes funcions que intervenen en el dia a dia de les entitats no lucratives necessiten ser gestionades a partir d'unes pautes establertes. Amb aquesta gestió es vol aconseguir un funcionament òptim de l'organització no governamental. El conjunt d'aquestes pautes constitueix el model de gestió d'una entitat no lucrativa, de la mateixa manera com el conjunt de les funcions constitueix el model organitzatiu de la mateixa.

De manera esquemàtica, el model d'organització més adequat d'una entitat sense ànim de lucre és:



Figura 3.1. Esquema organitzatiu d'una organització no governamental

En els següents apartats s'estudia els criteris de gestió adoptats per les entitats no lucratives per cada una de les funcions mencionades anteriorment.

### 3.2.1. La planificació estratègica en les organitzacions no lucratives

L'instrument més eficaç per la gestió de les organitzacions no lucratives és la planificació estratègica. A grans trets, aquesta consisteix en definir unes línies d'actuació explícites anomenades estratègies, desenvolupades coherentment amb l'ideari de l'organització, en les quals s'enquadren les decisions quotidianes i gràcies a les quals les organitzacions assolixen la missió i els objectiu que persegueixen.

La planificació estratègica no tan sols engloba les accions més immediates, sinó també els objectius, les decisions i les accions en un termini de temps més llarg; és a dir, les estratègies futures.

Tot i que la cultura de la planificació estratègica és originària de les empreses, s'han adaptat els aspectes d'aquesta per fer-los aplicables a la gestió de les organitzacions no lucratives. De fet, les organitzacions del sector no lucratiu són, salvant les diferències, igual que les empreses del món lucratiu, organitzacions de persones que comparteixen una missió i uns objectius comuns. Les persones, per assolir aquests objectius, han de distribuir els recursos de què disposen de la manera més eficaç i eficient, han de produir uns resultats i han de disposar d'un sistema per mesurar-los. Dit d'una altra manera, totes



les organitzacions han de ser gestionades i dirigides en base als seus valors i la seva missió.

Les estratègies no són decisions espontànies, unilaterals o aïllades, sinó que impliquen un grup de persones i són fruit d'un procés de participació i negociació previ. En altres paraules, les estratègies s'han de planificar. En conclusió, es parla de planificació estratègica quan la planificació implica tota l'organització i serveix per determinar la direcció que després guiarà les accions quotidianes.

Per a que es compleixin aquests requisits, s'han de tenir en compte dos condicionants en el procés de creació d'estratègies (De Asís *et alii*, 2005):

- La formulació de les estratègies s'hauria d'abordar des d'una perspectiva global i sistemàtica.
- Les estratègies s'haurien d'entendre com el resultat d'un procés de participació i negociació que donés cabuda a veus i parers diferents.

A banda dels condicionants generals, la planificació estratègica és un procés característic de cada organització. Els responsables i la resta de les persones que integren les organitzacions són les que ideen, structuren i dirigeixen els processos de planificació estratègica. Una bona planificació ha de tenir en compte tres elements: la situació actual de l'entitat en qüestió, les fites que s'ha marcat i les decisions que s'han de prendre per assolir-les.

### **Etapes de la planificació estratègica**

Les tres etapes d'un procés de planificació estratègica són les següents (Vernís *et alii*, 2003):

#### Què som? / Què fem?

El més important de la fase inicial del procés de planificació estratègica és la definició de la missió. Totes les organitzacions, lucratives o no lucratives, públiques o privades, tenen una missió. De fet, qualsevol organització és una agrupació estructurada de persones que coordinen els esforços per assolir una determinada missió amb els recursos de què disposen.

La missió no és més que el reflex ideal de la raó de ser d'una organització, la justificació social de la seva existència. Si es planteja la missió com una eina operativa de caire

estratègic, llavors la seva definició, a més d'explicar la raó de ser de l'organització, hauria d'incorporar altres elements com per exemple els principis ètics i morals subjacents (és a dir, els valors) i el comportament de l'organització.

La missió, quan està ben definida i consensuada, és la peça central de tot el procés de planificació estratègica: és el principi i també el punt final. És la que permet als col·laboradors, professionals, voluntaris i donants, de reconèixer la seva contribució personal a la tasca fonamental de l'organització.

### On som? / On volem anar?

Una vegada la missió ha estat definida, l'equip planificador hauria d'explorar l'entorn on es troba immersa l'organització. Aquest anàlisi té com objectiu arribar a identificar les oportunitats i les amenaces, que d'una manera o altra, afectaran l'organització.

Una vegada han estat identificades les amenaces i les oportunitats de l'entorn, s'han de concentrar els esforços en la pròpia organització per tal d'identificar els punts forts i els punts febles que condicionaran la capacitat de resposta de l'organització respecte l'entorn. Les àrees que s'han d'explorar són les competències distintives (allò que l'organització sap fer bé en relació amb la seva missió), els recursos de què disposa, l'estratègia actual i l'actuació de l'organització en conjunt.

La naturalesa iterativa de la planificació es posa de relleu més que mai en aquest moment, quan una gran part de la informació originada als estadis anteriors s'incorpora de nou a la discussió. Però aquesta vegada s'incorpora en forma de prioritats estratègiques; en altres paraules, en forma de qüestió o repte fonamental que afecta l'organització. Les prioritats estratègiques, per definició, impliquen conflictes que s'interposen en la relació de l'organització amb l'entorn i amb la dinàmica de funcionament intern. És fonamental, llavors, que l'equip planificador sigui capaç de llistar-les tenint en compte l'origen i les conseqüències previsible, per tal d'ordenar-les segons el grau d'intervenció que mereixen. Algunes prioritats estratègiques poden demanar una acció immediata, mentre que d'altres poden esperar algun temps.

L'objectiu final d'aquesta etapa és cridar l'atenció de l'organització sobre els temes fonamentals per a la supervivència, la prosperitat i/o l'efectivitat de l'organització.

### Què podem fer per arribar-hi?

Una vegada han estat identificades les prioritats estratègiques, l'equip planificador ha de concentrar els esforços a dissenyar el camí que permetrà a l'organització assolir els reptes de futur plantejats. Aquest camí implica, en primer lloc, traduir les prioritats

estratègiques en objectius mesurables i, en segon lloc, definir les línies mestres d'actuació.

Arribats a aquest punt, s'hauria d'intentar elaborar una descripció clara i concisa de com serà l'organització tan bon punt s'apliquin amb èxit les estratègies definides. L'objectiu d'aquest esforç és arribar a definir la visió de futur de l'organització, una peça clau en el procés de comunicació i aplicació de les estratègies. La visió de futur d'una organització hauria d'incloure els elements següents: la missió, la filosofia i els valors subjacents, els objectius i les estratègies fonamentals, els factors clau de l'èxit de l'organització, els estàndards ètics, les normes que cal seguir a l'hora de prendre decisions i la promesa de donar suport als membres de l'organització fidels a aquesta visió.

Els resultats d'aquest procés de planificació queda reflectit en un document final al que s'anomena pla estratègic. És una eina de gran utilitat a l'hora de comunicar als membres de l'organització els objectius i les estratègies que s'han d'assolir, i a l'hora de coordinar els diferents departaments implicats. Qualsevol pla estratègic només serà operatiu si contempla els següents aspectes:

- Programes: conjunt de projectes que tenen com a fi assolir una sèrie d'objectius.
- Projectes: conjunt d'accions que s'inicien i acaben en un període de temps i que generalment s'emmarquen en el compliment d'un programa.
- Procediments: seqüència de passos que s'han de dur a terme en la realització dels programes.
- Pressupostos: valoració en unitats monetàries dels recursos necessaris per realitzar les accions programades, així com dels resultats aconseguits.

Però l'abast del pla estratègic va encara més lluny, ja que serveix com a punt de referència per jutjar l'actuació de l'organització i es pot convertir també en un element important en la comunicació que l'organització fa cap a l'exterior.

### **3.2.2. La funció tècnica i els projectes**

La funció tècnica d'una organització sense ànim de lucre és una de les que mostren més clarament la raó de ser de l'entitat, ja que suposa la posada en marxa de les accions, dels projectes concrets, que són gestionats per l'equip tècnic per complir els fins o metes definides en l'estatut de l'organització.

A diferència d'altres tipus d'organitzacions, la majoria de les organitzacions no lucratives no ofereixen productes, sinó que presten serveis. Aquests serveis són el resultat últim dels projectes duts a terme. Un servei té uns trets diferencial respecte d'un producte (Vernís *et alii*, 2003) :

- La propietat: quan es parla de serveis s'utilitza normalment la paraula usuari o usuària, perquè els clients i les clientes d'un servei no en compren la propietat, sinó la utilització, l'ús.
- El contacte directe: normalment entre el prestador del servei i la persona usuària hi ha un contacte personal directe.
- La participació de l'usuari: en els serveis l'usuari és "coproductor" del servei (també participa en la seva producció), ja que producció i consum no es poden separar.

Aquests tres aspectes fan que qualsevol servei tingui les característiques següents (Vernís *et alii*, 2003):

- Es produeix i consumeix de manera simultània: producció vol dir consum. Si el servei no es consumeix quan estava programat, es perd, no es pot emmagatzemar.
- És intangible: els serveis no es poden posseir i no es poden provar abans de ser prestats. Com més intangible és el servei que es dona, més important és tenir cura de tot el que envolta la prestació.
- És heterogeni: l'element més important són les persones, i aquestes són imprevisibles.

La majoria de les entitats compten amb un departament específic de projectes, si les dimensions de l'organització ho permeten. En cas contrari, les funcions tècniques poden ser assumides de manera coordinada per la direcció, el responsable de les finances i el personal tècnic. En cas que existeixi un departament de projectes, aquest sol ser un dels primers departaments creats per l'entitat.

Els projectes duts a terme per una organització no lucrativa poden ser de molta diferent índole, tenint en compte aspectes com la quantitat (número de projectes gestionats en un període de temps per una entitat), el pressupost, el temps (el període de temps en el qual es duen a terme) o l'espai (el lloc on s'executen els projectes). El que si tenen en comú tots els projectes realitzats és la necessitat d'un departament de projectes, que només funcionarà de manera òptima quan estigui coordinat amb la resta de les àrees i funcions de l'entitat.

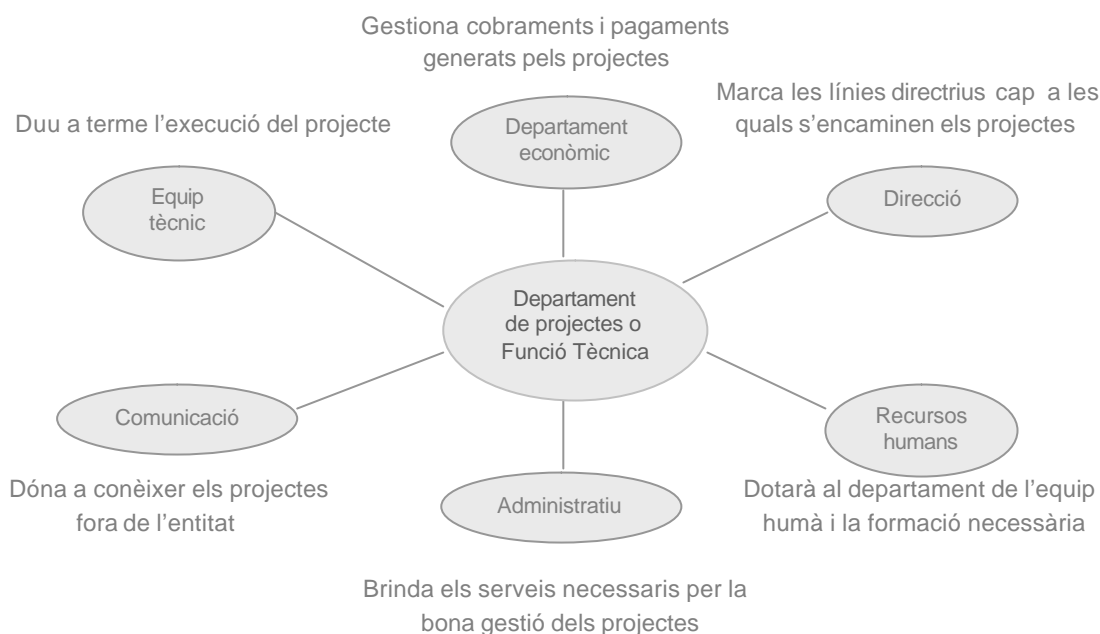


Figura 3.2. Esquema de funcionament d'un departament de projectes (De Asís *et alii*, 2005)

Tot departament de projectes ha de tenir una política de projectes, que no és més que un conjunt de regles de funcionament intern que estableixen les bases de treball del departament. Queda definida a l'inici del funcionament de l'organització i es va actualitzant de manera periòdica. Aquesta política marca diferents aspectes claus de l'entitat no lucrativa, com les àrees d'actuació del departament, la pròpia estructura, l'existència i desenvolupament de programes de sensibilització i els procediments d'actuació.

### Àrees d'actuació

És imprescindible definir les àrees d'actuació d'una organització no governamental abans de començar les seves activitats, ja que els projectes han d'encaixar en aquestes àrees prèviament definides. Per concretar aquestes àrees d'actuació es poden atendre a diferents criteris, com són els beneficiaris, la localització geogràfica o el tipus d'activitat.

### Estructura del departament

Un departament de projectes pot tenir diferent estructura depenent del tipus d'entitat de la que es tracta. Les dues maneres més clàssiques d'estructurar un departament de

projectes són per tipus de finançament o per tipus de projectes, encara que ambdós es poden mesclar (De Asís *et alii*, 2005).

L'estructura per projectes requereix que l'organització defineixi primerament una tipologia de projectes de referència. Aquest tipus d'estructuració permet que els responsables dels projectes s'especialitzin en un tipus d'accions determinades, però per contra, a vegades resulta difícil adaptar els projectes a les exigències de cada finançador.

Quan es parla d'estructura de finançament, el departament s'estructura en funció dels finançadors que participen en els mateixos, de manera que cada responsable d'una àrea gestiona aquells projectes d'una mateixa font de finançament. L'avantatge principal de l'estructura per finançadors és que el responsable coneix bé el finançador i això l'hi permet aconseguir fons amb més facilitat. Per altra banda, aquest fet fa que el responsable no tingui coneixements tècnics profunds del projecte i per tant necessiti assessorament tècnic.

Per últim, l'estructura mixta es sol donar en grans organitzacions en les quals es gestionen un gran número de projectes. En aquests casos es sol fer una primera divisió segons un criteri i després una segona divisió en funció de l'altre criteri. En aquest cas, el responsable coneix bé tant els projectes com els finançadors amb els quals treballa. Aquesta estructuració no és recomanable per a entitats petites o amb pocs projectes.

Una de les peces més importants d'aquest departament són els responsables que coordinen els projectes. Aquests especialistes solen tenir una formació tècnica específica en el sector en el qual estan treballant, però no sempre tenen una formació complementaria en la gestió de projectes. En aquests casos, el departament d'administració sol assumir la tasca de gestió de fons i els especialistes es responsabilitzen de l'execució del projecte. La solució òptima és formar els responsables de l'execució perquè siguin capaços també de la formulació i el seguiment tècnic del projecte, deixant només per al departament d'administració les tasques de seguiment econòmic i d'elaboració del pressupost. Una altra opció es crear una figura complementaria que s'encarregui de la gestió del projecte i en supervisi l'execució.

### **Els programes de sensibilització**

La sensibilització és una part molt important dels objectius de les entitats sense ànim de lucre que treballen en l'àmbit de l'acció social i el desenvolupament. L'objectiu d'aquesta és transmetre a la societat una realitat difícil d'assumir amb l'objectiu d'aconseguir canvis en les actituds i en els hàbits que afavoreixen l'existència d'aquestes problemàtiques. Per

tant, es tant important fer un bon projecte com donar-lo a conèixer i conscienciar a la gent sobre la realitat en qüestió.

Les organitzacions no governamentals cada cop destinen més recursos a portar a terme aquest tipus de campanyes de sensibilització, ja que en aquestes resideix gran part de l'èxit dels projectes gestionats. De la mateixa manera, molts organismes oficials que concedeixen finançament per projectes d'entitats sense ànim de lucre reserven en els pressupostos una partida per dur a terme activitats de sensibilització sobre el projecte que subvencionen.

### **Procediment d'actuació**

Tal com s'ha esmentat, oferir un servei o una activitat necessita d'un projecte previ. A continuació es detallen les fases que defineixen un projecte (Vernís *et alii*, 2003):

- Identificació: en aquesta fase inicial, prèvia a tot projecte, es detecten unes necessitats i es valoren les diferents accions que es poden emprendre per intentar solucionar-les. D'entre les diferents possibilitats s'opta per una de concreta que serà el projecte que es durà a terme. Un cop establert el concepte del servei i la necessitat que es vol satisfer, s'ha d'identificar el beneficiari de l'acció que es durà a terme. En aquest sentit, és important definir i acotar el públic.
- Aprovació: una vegada identificat el projecte, l'organització l'ha d'aprovar. Depenent del tipus d'entitat, el projecte serà aprovat per el responsable de projectes, per la direcció de l'organització, o bé per un comitè executiu o patronat.
- Formulació: en aquesta fase es formula i redacta el projecte. El contingut del projecte es centra principalment en una breu descripció del projecte, incloent els antecedents, el context i la justificació, així com una breu descripció dels beneficiaris. També s'han de contemplar els objectius que s'esperen aconseguir, les activitats previstes per aconseguir aquests objectius, el pressupost necessari i finalment un anàlisi de viabilitat.
- Execució: és la realització de les accions previstes en el projecte per complir amb els objectius marcats inicialment.
- Seguiment: consisteix en analitzar l'evolució de l'execució comparant-la amb el que s'havia previst en la formulació, tant des del punt de vista de les activitats i els temps previstos com des del punt de vista pressupostari. Aquesta tasca correspon al responsable del projecte.

Una de les tasques més importants per tota organització no lucrativa és l'avaluació dels projectes. Consisteix en comparar els objectius que s'havien marcat inicialment amb els realment aconseguits. Tot i que en aquest apartat s'està fent referència a l'avaluació d'un projecte en concret, aquesta també es pot dur a terme sobre una àrea del departament de projectes o sobre l'estratègia del departament. És important remarcar que només es pot valorar allò sobre el qual s'han marcat uns objectius previs.

### **3.2.3. L'Administració i les finances de les entitats sense ànim de lucre**

Podria semblar que les finances i la gestió dels aspectes econòmics estan renyits amb la no obtenció de lucre, podent inclòs caure en l'error de considerar que les organitzacions no lucratives no necessiten realitzar una gestió eficient dels recursos econòmics, doncs el seu objectiu és social i no l'obtenció de beneficis econòmics. A pesar d'aquesta idea, en l'actualitat, qualsevol entitat sense ànim de lucre que vulgui realitzar una tasca eficient, ha de comptar amb una gestió financera i econòmica similar a la d'una empresa amb ànim de lucre (Vernís *et alii*, 2004). L'objectiu d'aquesta gestió és aconseguir una actuació eficient i eficaç per obtenir els majors excedents d'objectiu social amb els recursos disponibles. De fet, l'objectiu últim d'una organització no lucrativa és maximitzar els resultats de compliment dels objectius de l'entitat. És per aquest motiu, que part dels recursos s'haurien de destinar a la funció d'administració i econòmica, ja que si aquest departament no funciona correctament, genera pèrdues tant de cost d'oportunitat com reals en la resta de departaments.

El departament financer i econòmic ha de coordinar l'aplicació dels fons necessaris entre la resta dels departaments operatius de les entitats sense ànim de lucre. Sembla evident, que la partida més gran del pressupost ha d'anar destinada a la realització dels projectes previstos. En termes generals, s'entén que com més petita sigui la proporció de despeses que s'han de dedicar a mantenir la pròpia estructura de l'organització, més eficient serà la gestió del seu pressupost perquè més diners es podran dedicar directament a la consecució dels seus objectius (Fundación Lealtad, 2007).

Seguint en aquest mateix aspecte, en un estudi recent realitzat per la fundació Eroski sobre 101 organitzacions no governamentals relacionades amb temes de desenvolupament, s'ha conclòs, a partir de les dades facilitades per les mateixes entitats, que una organització sense ànim de lucre destina de mitja entre el 10 i el 15% del seu pressupost a despeses d'infraestructura, comunicació i personal.



## El departament financer

Les dimensions del departament financer depenen principalment de les dimensions de l'entitat. A major import dels fons, més gran serà la informació necessària per gestionar-los i, conseqüentment, més gran ha de ser el departament que generi i gestioni aquesta informació. Atenent a les dimensions de les entitats es poden distingir entre grans entitats no lucratives, petites i mitjanes entitats sense ànim de lucre (De Asís, 2005).

- Grans entitats sense ànim de lucre: el departament financer és un departament intern amb la mateixa importància que la resta de departaments, format per personal qualificat i amb fons suficients pel seu correcte funcionament. Aquest sol estar assessorat per experts contractats (assessors fiscals, consultors i auditors) de l'exterior de l'organització. És necessari un control exhaustiu d'aquests tipus de departament per evitar un sobredimensionament i una excessiva dotació de fons al mateix.

En el cas de les entitats mitjanes i petites, l'existència d'un departament financer pot plantejar problemes més greus. Es sol fer una distinció segons la següent tipologia:

- Entitats petites sense departament financer: la gestió administrativa, econòmica i financera no es realitza o bé se'n porta un escàs control. Aquests tipus d'entitats treballen amb pocs fons i no s'estima necessari l'aplicació de recursos a feines que no estan directament relacionades amb el compliment del seu fi social. El problema de no mantenir un control financer radica en la dificultat posterior de reunir i mostrar la informació necessària quan es vulgui justificar l'aplicació correcta de fons per obtenir ajudes externes. Una solució podria ser buscar voluntaris que duguin a terme aquesta tasca.
- Entitats petites amb departament financer extern: aquestes entitats, també petites, han externalitzat la gestió econòmica mitjançant la contractació d'una assessoria externa que s'encarrega de la preparació de la informació, bàsica però suficient, per justificar les ajudes obtingudes i donar compliment a les obligacions legals.
- Entitats mitjanes amb departament financer extern: és el mateix cas que l'anterior però l'entitat mitjana requereix de més informació que la petita. El problema amb el que es troben aquestes entitats és que no solen disposar d'informació financera conjunta i per tant no poden formar una estratègia econòmica comuna. Aquest fet pot generar un desordre financer quan aquestes entitats creixin. La solució a aquest problema passa per la constitució d'un departament administratiu, que mantingui estretes relacions amb les empreses externes i subministri als gerents de cada àrea la informació necessària mantenint la visió global dels objectius de l'entitat.

- Entitats mitjanes amb departament financer propi: en aquest cas existeix un departament econòmic i financer integrat dins de l'entitat. Aquest departament, a més de generar la informació a la que està obligada legalment i la informació bàsica, genera i distribueix informació comprensible i personalitzada tant per projectes com per àrees.

### **La informació financera i fiscal**

Segons l'article 3r del Real Decret 1270/2003 del 10 d'octubre pel que s'aprova el Reglament per l'aplicació del règim fiscal de les entitats sense fins lucratiu, és obligatori l'elaboració d'una memòria econòmica per les entitats acollides al citat règim fiscal. Aquesta memòria econòmica ha de contenir com a mínim les despeses, ingressos i inversions corresponents a les activitats pròpies per el compliment del fi estatuari, així com també la identificació de les rentes exemptes i no exemptes distribuïdes entre explotacions econòmiques amb la indicació de les despeses i ingressos de cada una d'elles, així com la distribució de les despeses generals entre les diferents activitats realitzades.

Per a certes fundacions la llei estableix la obligatorietat de la revisió dels seus estats comptables per experts comptables independents. La imposició de l'auditoria a fundacions respon clarament al principi de transparència que promulga la Llei 50/2002 de Fundacions que obliga a sotmetre a auditoria externa els comptes d'aquelles entitats que compleixin dues de les característiques següents: un actiu superior a 2.400.000 €, un import net del volum anual d'ingressos superior a 2.400.000 € o un número mig de treballadors superior a 50.

En el cas de les associacions, a falta d'un reglament de la llei 1/2002 de 22 de març reguladora del dret d'Associació, l'auditoria dels seus comptes serà obligatòria si aquestes entitats compleixen els requisits establerts segons el Text Refós de la Llei de Societats Anònimes.

#### **3.2.4. El finançament en el món associatiu: l'origen i la captació de fons**

Per poder atendre la seva missió, qualsevol organització no lucrativa necessita captar fons que li permetin la realització de les activitats i els serveis que s'ha definit.

Normalment, el punt de partida per dissenyar els serveis que es volien oferir i planificar les actuacions de les entitats ha estat el pressupost anual de l'associació. Avui dia aquesta actitud està evolucionant cap a un enfocament molt més proactiu i, en comptes

de partir del pressupost, es comença pel plantejament dels objectius que cal aconseguir i les activitats que es volen realitzar, analitzant després els recursos necessaris (humans, financers i materials) (De la Cuesta, 2002). Aquest nou enfocament demana de cada associació una estratègia financera concreta destinada a aconseguir els fons que necessita per al seu funcionament.

En la captació de fons, les organitzacions no lucratives han de posar atenció en els factors següents (Vernís *et alii*, 2003):

- La transparència: les associacions existeixen gràcies a la confiança que són capaces de transmetre a la societat. L'estat financer i la compatibilitat d'una associació han d'estar a la disposició de qualsevol agent social que ho demani.
- La prudència: ha de regir l'ús tant dels diners com d'altres variables relacionades, com són la capacitat d'endeutament i el risc de les inversions.
- El rigor: la recerca d'un rigor comptable (que permeti a la comptabilitat reflectir fidelment el que succeeix en la realitat) ha de ser una preocupació bàsica de qualsevol organització.

Els fons captats per les organitzacions no governamentals poden provenir de molts diferents finançadors. Una classificació de les formes de finançament possibles són (Montaveta *et alii*, 2003):

- Fons procedents de particulars.
- Fons procedents de les administracions públiques.
- Fons procedents de les empreses.
- Fons procedents d'altres organitzacions no lucratives (per exemple, les fundacions).

Escollir una forma de finançament implica prendre una decisió estratègica molt important per a l'entitat. La preponderància d'una determinada font de finançament per a l'entitat marcarà segurament, poc o molt, el caràcter i les actuacions de l'associació. Una associació que depengui quasi exclusivament de les subvencions públiques per funcionar mai serà el mateix que una entitat que obté els seus ingressos a partir dels donatius i la venda de serveis a particulars. Ara bé, també s'ha de reconèixer que aquesta és una decisió en la qual les organitzacions no lucratives tenen plena autonomia. L'entorn i el subsector no lucratiu a què pertany l'organització són dos factors molt rellevants a l'hora d'escollir una forma determinada de finançament.

Com a resultat de la combinació de les diferents formes de finançament, l'entitat tindrà una estructura de finançament pròpia, amb els corresponents avantatges i inconvenients, en relació als següents aspectes (Vernís *et alii*, 2003):

- El grau de risc: el risc depèn de les fonts de finançament que té l'associació segons la relació següent: com més petit és el nombre de fonts de finançament, més gran és el risc amb què s'opera. Una bona manera de disminuir el risc és combinar opcions oposades dintre d'una mateixa categoria de finançament, de manera que es contrarestin (per exemple, rebre subvencions d'organismes públics de signe polític contraposat).
- La dependència: està estretament lligada al risc. Com més gran és la dependència d'una institució o un col·lectiu de socis determinat, més possible és que ens afecti d'una manera greu una crisi conjuntural, un canvi de criteris o, senzillament, diferents maneres d'enfocar una qüestió. La independència econòmica és un bé preuat en les organitzacions de voluntariat, però el cert és que són encara una minoria les que l'aconsegueixen plenament. El camí cap a la independència econòmica implica aconseguir una gran base social que doni suport a l'organització i la financii en un grau elevat.
- La complexitat de gestió: La fragmentació del finançament implica necessàriament la destinació d'uns recursos per a la gestió, com també la necessitat de donar cobertura informativa i atendre adequadament tots els qui han cedit els seus diners per al nostre projecte. Gestionar aquesta complexitat, tant administrativament com pel que fa a la informació i la imatge, és part del preu que cal pagar per la independència econòmica.
- Tresoreria (necessitat de finançament): la relació entre els cobraments i pagaments a que ha de fer front l'associació, i la necessitat de finançament que sorgeix a partir d'aquesta relació.

Seguint amb la mateixa línia, la "Fundación Lealtad" aconsella en els seus informes que una organització diversifiqui els seus ingressos amb fons públics i privats. Recomana que en cap cas els ingressos privats siguin inferiors al 10 % dels ingressos totals. Per altra banda, ressalta la necessitat de comptar amb diferents finançadors per tal d'afavorir la continuïtat de l'activitat de l'entitat no lucrativa. Cap d'aquests finançadors hauria d'aportat més del 50% dels fons totals de l'organització.

### **La captació de fons procedents de particulars**

La captació de fons procedents de particulars sol ser la forma més estesa de captació de fons. Només en el passat any 4.500.000 espanyols van contribuir al finançament de les

organitzacions no governamentals. Els particulars col·laboren amb les entitats no lucratives mitjançant qualsevol de les modalitats següents:

- Les quotes d'associat
- Les donacions puntuals
- La venda d'elements de merchandising

### Les quotes d'associat

Podem distingir dos tipus de quotes:

- Les quotes com a contraprestació d'un servei: es tracta de les quotes satisfetes pels usuaris que es beneficien dels serveis oferts per l'organització.
- Les quotes com a donacions per a activitats de l'associació: es tracta de quotes adreçades a donar suport a la tasca desenvolupada per l'organització. En aquesta segona modalitat el donant no obté unes contraprestacions concretes, ja que no és el beneficiari directe de l'activitat. Aquests tipus de quotes són habituals en les organitzacions no governamentals de desenvolupament, les organitzacions de suport social, les entitats de defensa i conservació de la natura.

Com a regla general, la proporció que representa els diners de fons públics en el pressupost de la ONG és inversament proporcional al nombre de socis que té l'entitat.

### Les donacions puntuals

La diferència principal entre les donacions puntuals i les quotes de suport es basa en el compromís que es crea entre l'organització i el donant. Mentre que el soci que paga una quota mensual de suport està compromès amb l'organització i els seus objectius, el donant puntual sol ser un simpatitzant disposat a col·laborar en comptades ocasions. Hi ha diferents maneres per aconseguir donacions puntuals:

- Col·lectes
- Festes: cal una organització molt bona i tenir una capacitat de convocatòria assegurada per tal que la festa sigui un èxit i no provoqui pèrdues a l'organització.

Hi ha també altres formes de donacions puntuals, com ara els apadrinaments (una acció de tipus intermedi entre una quota fixa i una donació puntual, el donant es compromet amb una projecte específic, i no amb tota l'organització) o les herències.

### La venda d'elements de merchandising

La venda d'elements de merchandising amb la imatge de l'associació és una modalitat de captació de fons nova en el nostre entorn que s'ha desenvolupat recentment gràcies a la importància creixent dels valors de la solidaritat i la cooperació en la nostra societat.

La venda de materials ha de ser concebuda només com un element addicional i secundari de les estratègies de comunicació i finançament; és a dir, que s'ha de distingir clarament la venda de serveis relacionats amb la missió.

### **La captació de fons procedents de les administracions públiques**

Les administracions públiques són també un altre dels orígens dels fons per al funcionament de les organitzacions de voluntariat. Tradicionalment, aquest ha estat un dels tipus de finançament més importants, caracteritzat per el volum de les seves donacions. En l'actualitat, aproximadament dos de cada tres de les principals organitzacions obtenen al menys el 50% dels seus ingressos de fons diferents a les subvencions públiques (De la Cuesta, 2002). Aquesta dada reflecteix el canvi que s'està produint en el camp del finançament, amb una intervenció cada cop més visible de les entitats lucratives.

El finançament públic és un concepte que agrupa una gran diversitat d'administracions, que poden ser locals, autonòmiques, estatals i europees, i de formes d'obtenció de fons. Les subvencions són les més populars i n'hi ha bàsicament tres modalitats possibles: subvencions de capital, a l'explotació o als clients. Altres formes de finançament públic, menys conegudes, són les cessions d'actius per a l'explotació, els contractes per a la prestació de serveis i els convenis de col·laboració.

### Les subvencions

Les subvencions sempre es concedeixen a posteriori vinculades a una finalitat determinada de despesa o inversió. Això vol dir que hi ha un projecte al qual s'ha d'aplicar els imports que posteriorment s'hauran de justificar davant l'organisme oficial. Hi ha tres possibles modalitats de subvencions:

- Les subvencions en capital: es destinen bàsicament al finançament d'elements d'immobilitzat. Reforcen la situació financera de l'associació i en milloren el balanç, ja que aquestes subvencions no representen un ingrés ni un pagament, sinó que s'amortitzen al mateix ritme que l'element d'actiu que han finançat.
- Les subvencions a l'explotació: es destinen a despeses corrents de gestió, la major part de les quals estan vinculades a projectes concrets. Aquestes subvencions afecten directament el compte d'explotació de l'entitat, ja que es comptabilitzen com un ingrés de l'exercici.
- Les subvencions als clients: es tracta de casos concrets en què les Administracions volen afavorir comportaments i accions concretes d'algun col·lectiu. Llavors, en comptes de subvencionar directament l'entitat que presta els serveis, decideixen subvencionar una part del preu que paguen els clients.

### Els contractes i els convenis

Els contractes són alternatives a les subvencions. Hi ha diversos tipus de contractes:

- Cessions d'ús: les administracions poden decidir cedir a les associacions l'ús d'equipaments que normalment tenen un marcat interès social o es troben en indrets especialment protegits.
- Per prestació de serveis: les administracions públiques poden decidir contractar serveis a les organitzacions no lucratives. Llavors, l'associació escollida prestarà el servei a la comunitat en nom de l'Administració corresponent.

Els convenis de col·laboració entre una institució pública i una associació es fan normalment a partir de l'existència d'una entitat que cobreix un servei o una activitat que hauria de prestar l'Administració.

### **La captació de fons procedents de les empreses**

La captació de fons empresarials és una altra possibilitat a l'abast de les associacions que requereix un esforç addicional per apropar-se i entendre les normes que regeixen el món empresarial. Els elements que influeixen en l'èxit d'una col·laboració entre empreses i associacions són diversos. El primer instrument que cal destacar són les mateixes associacions. Si les organitzacions no lucratives creixen, reben cada cop més suport popular, i alhora estan ben dirigides i gestionades, segurament es guanyaran també la confiança de molts empresaris i empresàries. El segon element són les empreses i els

seus responsables. Es tracta de determinar com aconseguir que les persones que porten les empreses tinguin més responsabilitat social. Les associacions poden influir indirectament en els mitjans de comunicació i en la formació que rebran els futurs responsables de les empreses, i contribuir en una bona mesura a crear el que podríem anomenar una sèrie de valors socials vigents. El tercer instrument que cal considerar és una sèrie d'elements que podríem anomenar conjunturals, com podrien ser les condicions econòmiques del país o el marc fiscal existent per finançar el món no lucratiu. El darrer element que cal considerar és el mateix projecte de col·laboració. Si una associació demana diners a una empresa, cal que abans hagi dissenyat un projecte que l'hi pugui ser interessant, ja que l'empresa voldrà conèixer detalladament en què es gastaran els seus diners. En definitiva, les associacions han de treballar per desenvolupar aquests instruments de col·laboració amb les empreses que sí que són a les seves mans: la millora de la gestió de les organitzacions no lucratives, el marc fiscal de finançament del sector i els projectes que cal finançar.

Per treballar amb les empreses és necessari invertir temps i diners, identificar les empreses que, per la seva activitat, poden estar més interessades a finançar l'associació, presentar una imatge de creativitat i seriositat a l'empresa.

### Mecenatge i patrocini empresarial

El mecenatge empresarial es defineix com l'ajut desinteressat d'una empresa a una organització no lucrativa. En canvi, l'anomenat patrocini és quelcom més recent i lligat a l'explosió dels nous mitjans de comunicació. El patrocini és un instrument de comunicació que pretén associar la marca d'una empresa amb un esdeveniment esportiu, cultural, científic o social.

### **La captació de fons procedents d'altres organitzacions no lucratives**

A Espanya hi ha un nombre considerable de fundacions, la majoria lligades a empreses, que financen projectes del sector no lucratiu. Les associacions que volen presentar un projecte a una fundació han de presentar un dossier molt ben preparat amb tota la informació necessària: la definició de la necessitat sobre la que es vol actuar, els objectius del projecte, la descripció del projecte, el pla de treball, les persones que treballen en el projecte, la història de l'associació, els sistema d'avaluació del projecte, el pressupost detallat del projecte, les cartes de suport...



### **3.2.5. La gestió dels recursos humans en les entitats de voluntariat**

L'equip humà és el principal actiu de qualsevol organització; així és en les institucions públiques i privades, però principalment en les organitzacions no lucratives, on les persones adopten un paper fonamental. Aquesta afirmació es posa de manifest en el fet que les entitats sense ànim de lucre solen néixer gràcies a l'impuls i determinació de persones que busquen respondre a les necessitats d'un determinat col·lectiu.

De manera introductòria, si s'analitzen les característiques dels recursos humans de les organitzacions no lucratives, probablement s'observi, malgrat les diferències existents, que hi ha moltes característiques comunes, entre les quals caldria destacar-ne tres. En primer lloc, les persones que col·laboren amb una associació creuen en els valors que defensa. Moltes vegades aquests valors són la seva font principal de motivació i una de les raons que els han impulsat a incorporar-se a l'entitat. En segon lloc, els recursos humans de les organitzacions no lucratives es componen generalment d'una varietat de col·lectius. Els equips formats per voluntaris i personal remunerat són habituals. Aquesta varietat aporta una riquesa indiscutible, però planteja també problemes de gestió. No és fàcil coordinar i aglutinar equips formats per membres que tenen expectatives, dedicacions, horaris i ritmes de treball diferents. La proporció de cada un d'aquests grups varia en funció del nombre total de personal, però és usual que a major nombre de persones que formen l'equip humà, el percentatge de persones voluntàries és inferior. En tercer lloc, les expectatives, tant pel que fa a l'ambient de treball com a la participació, són molt elevades. Si aquestes expectatives de base no es compleixen, poden aparèixer problemes de motivació (Vernís *et alii*, 2003).

#### **Professionals o voluntaris?**

En els inicis d'una organització d'aquests tipus, el treball sol ser assumit per persones voluntàries, que no reben remuneració per la tasca que duen a terme. A mesura que passa el temps i l'entitat desenvolupa més projectes, es planteja la possibilitat d'incorporar a personal professional que pot realitzar les feines programades. De fet, en la majoria d'entitats sense ànim de lucre de dimensió mitjana a gran conviuen les dues modalitats.

#### Voluntariat

El voluntariat és el recurs humà per excel·lència de les organitzacions no lucratives. Sense voluntaris la majoria d'aquestes organitzacions no sobreviurien. Saber utilitzar amb eficiència el temps, el talent i l'energia d'aquest col·lectiu és un dels factors d'èxit de qualsevol associació.

Hi ha tres assumpcions bàsiques en relació amb el personal voluntari (Vernís *et alii*, 2003):

- El voluntariat forma part d'un procés d'intercanvi en què el voluntari entrega a l'organització il·lusió i capacitat de treball, i l'organització li proporciona uns objectius pels quals vol treballar, un equip on es pot integrar, unes eines i un reconeixement.
- El voluntariat té un cost per a l'organització, almenys pel que fa al temps i l'energia dedicats a la selecció, la socialització, la formació... i aquest cost ha de ser assumit per l'associació.
- Alguns aspectes de la gestió dels voluntaris de base, dels que fan tasques administratives o dels que assumeixen funcions directives, tot i tenir alguns punts en comú, seran diferents.

La figura del voluntari ve definida legalment per la Llei 6/1996, del 15 de gener, anomenada "Llei del Voluntariat", en la qual es detallen els drets i els deures dels voluntaris i de les entitats en la seva relació de col·laboració. És important saber que l'organització té el deure d'assegurar a tots i cada un dels voluntaris per els danys i perjudicis que podrien patir durant el desenvolupament de la seva tasca.

### Professionals

La decisió de contractar o no depèn principalment de la situació de l'entitat i de la previsible evolució a curt i mig termini. Aquest pas suposa un cost per l'entitat, ja no només econòmic, que s'ha de valorar abans de prendre la decisió. Les entitats solen utilitzar o bé un contracte mercantil o laboral per regular la seva relació amb els professionals.

Un cop estudiades les característiques dels dos col·lectius, es resumeix en la següent taula els aspectes propis de cada un d'ells (De Asís *et alii*, 2005).

	Voluntari	Professional
<b>Fortaleses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'ofereixen més persones .</li> <li>• Recurs de baix cost econòmic.</li> <li>• Major participació de la societat civil.</li> <li>• Permet buscar competències que l'entitat no posseeix.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treball diari, de manera continua.</li> <li>• Horaris més estables.</li> <li>• Facilita el contacte amb persones o entitats externes.</li> <li>• Gestió més racional.</li> <li>• Millors possibilitats d'acompanyament social.</li> </ul>

Debilitats	• A vegades es supedita el treball a altres prioritats del voluntariat.	• Recurs costós, increment dels costos fixes.
	• Rotació excessiva.	• Obliga a buscar recursos econòmics més regulars.
	• En ocasions, poca preparació professional.	• Un percentatge major dels ingressos que no es dediquen directament als projectes.
	• Implica major esforç de coordinació.	• Seguiment específic als contractats.

Taula II. Comparació de les fortaleces i debilitats del personal voluntari i contractat

Des de l'inici de les activitats d'una entitat és imprescindible que es designi un responsable o coordinador de recursos humans. Aquest pot ser un membre de la junta directiva, un voluntari seleccionat o bé una persona contractada.

### Política de recursos humans

El creixement i desenvolupament d'una organització fa necessària la incorporació de nou personal, voluntari o contractat. Cada entitat té diferents mecanismes per preveure la necessitat de comptar amb noves persones. Sigui quina sigui la tasca a realitzar, és útil elaborar un perfil del lloc de treball que defineixi amb claredat les principals característiques d'aquest.

Un altre aspecte de suma importància és la formació de les persones que formen part de l'equip humà de tota entitat no lucrativa. Tot i que en general, els qui col·laboren en aquestes organitzacions tenen una bona formació universitària, normalment de grau mig i superior, hi ha coneixements específics, molt convenients per una organització, que no s'adquireixen en centres clàssics de formació, com poden ser l'atenció als usuaris o la justificació d'un projecte cofinançat. Per això és necessari que els integrants de l'entitat vagin adquirint, en funció de la seva responsabilitat i tasques, habilitats noves.

Els directius d'una organització no lucrativa són els que determinen periòdicament els continguts del pla de formació. En les entitats sense ànim de lucre solen predominar dos tipus de plans de formació, els de caràcter actitudinal (comunicació de grup, resolució de conflictes, negociació...) i els de caràcter procedimental. Ambdues es poden obtenir de manera interna (de part dels antics components) o externa.

Un altre aspecte important de la política de recursos humans és l'avaluació periòdica de la tasca de les persones que formen part de l'organització, amb l'objectiu de conèixer els aspectes positius i negatius del treball diari d'un col·laborador, per aconseguir la seva millora i ajustar la seva tasca a les necessitats de l'entitat.

### 3.2.6. La comunicació: la importància d'explicar el que fan les ONGs

La majoria de les entitats sense ànim de lucre neixen amb un objectiu concret, el de respondre a les necessitats d'un determinat col·lectiu. Pal·liar les carències o solucionar els problemes d'un beneficiari és complir amb l'objectiu fundacional, però segurament, aquestes necessitats seguiran presents en la societat a petita o gran escala. És per aquest motiu que resulta del tot necessari anar més enllà, intentant involucrar el major nombre de persones i entitats possibles. En aquesta tasca de participació però sobretot d'implicació i presa de consciència és on la comunicació adopta un paper vital.

La comunicació a la qual es fa referència no ha de ser només externa, sinó que també s'ha de desenvolupar en el si de l'entitat, per tal que entre totes les persones implicades en el funcionament de l'organització hi hagi un canal de comunicació que les mantingui en contacte. Per tant, són diferents les línies d'acció de l'àrea de comunicació (De Asís *et alii*, 2005):

- Transmissió d'informació cap a l'exterior de l'entitat amb l'objectiu de, per una banda, potenciar la captació de fons per l'entitat, i per l'altra, de convertir l'organització en un medi de comunicació social per transmetre informació a la societat.
- Establir relacions amb les institucions, ja siguin públiques o privades, vinculades al treball que desenvolupa l'organització. Entre aquestes institucions es troben les administracions públiques, coordinadores d'entitats sense ànim de lucre, responsables polítics, etc. Els avantatges d'establir relacions institucionals són varies: permet fer arribar els resultats a diferents líders d'opinió, obrir portes i facilitar contactes.
- Comunicació interna, dirigida a tots els membres involucrats en l'entitat: voluntariat, contractats, beneficiaris, usuaris, junta directiva o membres del patronat. Els que col·laboren com a voluntaris o contractats són, sens dubte, un dels recursos més importants amb els que compta tota organització no lucrativa, i per tant, és clau, per la bona marxa d'aquesta, la comunicació interna.
- Investigació i informació, que permetrà a l'entitat incorporar la informació que necessita per respondre a les seves necessitats.

En la següent figura s'esquematitzen les diferents funcions de l'àrea de comunicació.

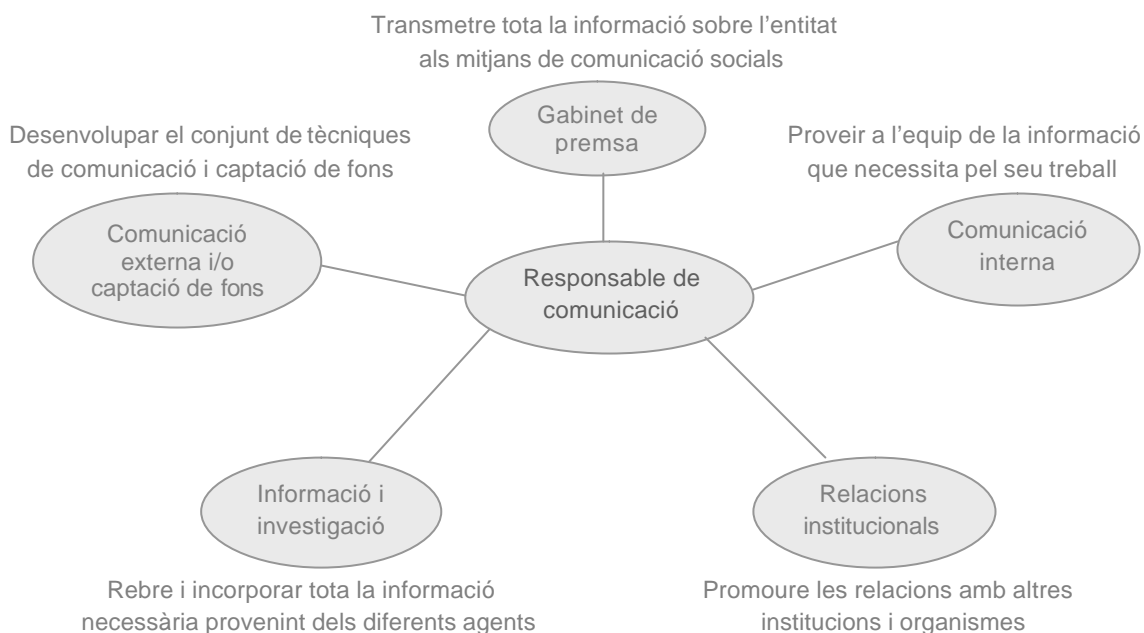


Figura 3.3. Esquema de la funció de comunicació d'una ONG (De Asís *et alii*, 2005)

La responsabilitat de l'àrea de comunicació sol recaure inicialment en un membre de la junta directiva o del patronat. A mesura que l'entitat creix hi haurà més necessitats de comunicar, i aquesta funció haurà de ser assumida per personal especialitzat, ja sigui voluntari o contractat.

Els elements clau en la funció de comunicació d'una entitat sense ànim de lucre són els destinataris i el que aquests estan disposats a rebre. Per tant, identificar prèviament a les persones o institucions, encara que sigui de forma global, és una tasca necessària. Són molts i variats els tipus de destinataris susceptibles de rebre missatges d'una organització no governamental. Per cada un d'ells, l'entitat ha de pensar en els missatges que vol transmetre, els mitjans preferibles perquè aquests arribin als destinataris i els moments més oportuns per llançar aquestes comunicacions.

Els mitjans utilitzats per una organització no lucrativa per comunicar-se són molt variats, i el seu nombre tendeix a incrementar a mesura que aquesta creix i la seva àrea de comunicació es desenvolupa. A pesar d'aquesta gran varietat de mitjans, el logotip de l'organització constitueix un dels principals vehicles de comunicació, essent una representació gràfica del que és i busca ser l'entitat. El logotip es converteix d'aquesta

manera en el primer missatge que reben les persones que es relacionen amb ella i és un mitjà per crear visualment una imatge de l'organització que es retinguda pel destinatari.

### **3.2.7. La direcció de les organitzacions no governamentals**

Quan una entitat sense ànim de lucre neix, és habitual que el grup de persones que voluntàriament va impulsar la seva creació constitueixi la junta directiva o patronat. Mentre el volum d'activitat de l'organització ho permeti, aquests assumiran, com a òrgan directiu, les orientacions a curt i llarg termini.

Quan els projectes i activitats són més nombrosos, es fa necessari la incorporació de personal contractat, que aporti continuïtat diària al treball que es desenvolupa. Els primers contractats solen ser professionals que s'ocupen de l'execució dels programes, però a mesura que creixi l'equip humà sorgirà la necessitat de comptar amb algú que assumeixi expressament les tasques d'organització i direcció.

Una bona direcció contribueix decisivament a aconseguir les metes marcades, però sobretot a que aquestes metes s'aconsegueixin de manera eficient (Vernís *et alii*, 2003). És en aquest aspecte on resideix la importància de la funció d'organització i direcció.

Una organització no lucrativa compta amb dos òrgans diferents de direcció, que sempre han d'estar coordinats entre si:

- Junta directiva i/o patronat: solen estar més centrats en el mig i llarg termini. Aquest òrgan ha de fer dos papers principals ben diferents: liderar l'entitat i gestionar-la perquè funcioni. Entre les tasques més importants que duen a terme hi ha el disseny de les grans línies estratègiques i les previsions dels canvis necessaris, comprovant si s'aconsegueixen o no els objectius fixats, solucionar les crisis de l'organització, interpretar les demandes de la societat en quant a l'entitat, escollir el màxim responsable de l'entitat, assegurar la solvència i la transparència financera de l'organització i preservar la independència de l'organització. Tots els membres de la junta directiva o del patronat són persones voluntàries. Normalment, el seu president assumeix la màxima representació de l'entitat.
- Direcció dedicada al curt i mig termini: la seva principal funció sol ser la d'executar o controlar l'execució de les accions establertes, valorant el treball dut a terme per l'equip humà en les diferents àrees. Informa periòdicament a la junta directiva o al patronat. El director de l'entitat és el que assumeix, en el dia a dia, la representació de l'entitat.

El responsable executiu de qualsevol entitat és sol escollir en funció del número de persones que col·laboren en la mateixa i els ingressos que s'obtenen. Aquest sol ser un membre de la junta directiva o bé un gerent.

### **Àrea de direcció i política general de l'entitat**

Al principi, els propis fins fundacionals de l'organització no lucrativa serveixen pràcticament com a pla d'acció. És molt probable que durant els primers anys de funcionament no siguin necessàries més precisions sobre les línies de treball. Quan l'entitat creix, experimentant canvis interns i constatant els externs, es fa necessari definir de manera més concreta els eixos prioritaris. Hi ha tres aspectes clau:

- **Visió:** la visió de l'entitat és una mirada sobre si mateixa, sobre la societat en la que es situa o sobre l'entorn en el que es vol fer cada dia més present. En ocasions també pot ser una visió de futur del que s'espera veure a mig termini. Defineix un marc teòric en el qual es desenvoluparà la tasca de l'organització.
- **Missió:** és el treball que l'entitat sense ànim de lucre es proposa dur a terme, els objectius últims que es volen aconseguir, els seus fins més generals. De manera sintetitzada ha d'englobar la raó de ser de l'entitat i el seu àmbit de treball, posant de manifest la característica que la defineix o la converteix en específica.
- **Pla estratègic:** amb la visió i la missió clares, l'entitat compta amb els elements necessaris per definir el pla estratègic, que és el que marca la política de conjunt de l'entitat. Tal com s'ha vist anteriorment, el pla és un instrument que concreta a mig termini (pot oscil·lar entre tres i cinc anys) les principals línies d'actuació.

Aquests tres elements tenen que ser els pilars de referència per la direcció de l'entitat i han de servir per establir les bases de la política general de l'entitat.

## **4. Organitzacions No Governamentals relacionades amb Enginyeria Civil. Enginyeria Sense Fronteres**

Un cop definides les principals característiques del sector no lucratiu i les bases sobre les quals s'assenta la gestió d'una organització no governamental, es dedica el següent capítol a l'estudi d'una entitat concreta del sector no lucratiu, l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres.

Aquesta associació, que pertany al grup de les anomenades organitzacions no governamentals de desenvolupament, basa les seves actuacions en la cooperació per al desenvolupament, mitjançant, entre altres, la realització de projectes d'enginyeria civil en països en via de desenvolupament.

Arreu de l'estat espanyol hi ha altres associacions amb una mateixa missió i que desenvolupen programes i projectes molt similars als de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres. Aquestes associacions estan agrupades en una federació que rep el nom genèric d'Enginyeria Sense Fronteres.

Les característiques de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres permeten fer un estudi en un triple vessant. El primer d'ells es conèixer els aspectes que defineixen les organitzacions no governamentals de desenvolupament. El segon consisteix en un estudi general de la federació, amb l'objectiu de conèixer les principals característiques de l'organització, estudiant les seves funcions, la seva organització i especialment, la influència de la federació en la gestió de les diferents associacions que en formen part. Per últim, es realitza un estudi exhaustiu de l'associació catalana, valorant el model de gestió adoptat per les diferents funcions de l'organització i definint aquells elements de gestió propis d'una organització no governamental relacionada amb l'enginyeria civil, tot comparant-los amb els propis de qualsevol organització lucrativa que desenvolupa les seves activitats en el mateix àmbit.

### **4.1. Les Organitzacions No Governamentals de Desenvolupament (ONGD)**

Amb el nominatiu d'Organitzacions No Governamentals de Desenvolupament (també conegudes sota l'acrònim de ONGD) s'emmarquen totes aquelles organitzacions no lucratives que centren les seves activitats en tres camps: la Solidaritat Internacional, l'Acció Humanitària i la Cooperació per al Desenvolupament.

La vessant de cooperació per al desenvolupament queda contextualitzada en el gran desequilibri que es dona entre l'optimisme del progrés i els avanços científic-tècnics dels



països del Primer Món i la precarietat de la vida quotidiana, la creixent pobresa i la militarització de les relacions institucionals que existeix en els països del Tercer Món (De Felipe i Rodríguez de Rivas, 1995).

En aquest context, les actuacions de les organitzacions que treballen en cooperació per al desenvolupament es localitzen tant al nord com al sud. Al països del Sud (Amèrica Llatina, Àfrica, Àsia, Orient Mig i Europa de l'Est), a través del treball amb les seves contraparts, realitzant principalment programes i projectes de desenvolupament, i al nord, a través de l'educació per al desenvolupament, la sensibilització de l'opinió pública i les activitats de pressió política. D'aquests, el principal camp d'actuació són els programes i projectes de desenvolupament. Aquests es poden dur a terme en diferents sectors: agrícola, sanitari, educatiu, capacitació, desenvolupament urbà, vivenda, projectes integrals...

Els objectius i les activitats que duen a terme aquests tipus d'organitzacions no governamentals són l'element diferenciador més destacat, però no l'únic. Les maneres de participació i formes d'execució emprats en els projectes de desenvolupament realitzats per aquestes en els països del sud en són un altre aspecte diferencial. Se'n poden destacar tres (De Felipe i Rodríguez de Rivas, 1995):

- Transferència de fons: l'execució del projecte la duu a terme una contrapart, és a dir, una ONGD del país destinatari del projecte, que es fa càrrec i és responsable d'executar-lo i donar-li continuïtat. La ONGD espanyola transfereix fons a la contrapart perquè pugui realitzar el projecte.
- Transferència d'equips i béns de servei: la ONGD espanyola subministra béns materials, tècnics i programes d'execució a la contrapart per dur a terme el projecte. De manera general, aquest subministrament es pot atorgar en un acord marc de cooperació bilateral entre Espanya i el país destinatari i de manera específica en un acord de cooperació d'una ONGD i la seva contrapart en el país destinatari.
- Transferència de recursos humans (cooperants/voluntaris): en moltes ocasions la contrapart sol·licita a la ONG la donació de personal tècnic especialitzat per desenvolupar una activitat determinada. Altres vegades la sol·licitud requereix personal qualificat que contribueixi al desenvolupament educatiu dels projectes per mitjà de la preparació de monitors o futurs tècnics que puguin donar-los-hi continuïtat i dur-los a terme.

La majoria dels projectes es desenvolupen mitjançant la transferència de fons, seguits per la transferència de recursos humans i la d'equips i serveis.

Com ha passat amb totes les entitats no lucratives, el nombre d'organitzacions no governamentals de desenvolupament ha experimentat un creixement espectacular en els últims 50 anys, passant d'una sola entitat d'aquests tipus l'any 1946, a les aproximadament 600 que hi ha actualment distribuïdes per tot el territori espanyol. En la taula III es mostra aquesta evolució:

Període	Nº d'anys	Nº d'ONGD creades	Nº total d'ONGD
1864-1947	82	1	1
1947-1979	32	39	40
1980-1989	9	51	91
1990-1995	5	209	300
1995-2000	5	230	530

Taula III. Evolució de les ONGD a Espanya (Alvià i Cruz, 2002)

## 4.2. La Federació Espanyola d'Enginyeria Sense Fronteres

Enginyeria Sense Fronteres (ESF) és una federació d'organitzacions no governamentals dedicades a la cooperació per al desenvolupament, amb l'objectiu de posar la tecnologia al servei del desenvolupament humà, per aconseguir l'accés universal als serveis bàsics i així construir una societat mundial justa i solidària (ESF, 2004).

Les associacions (15 en l'actualitat) que formen la Federació són diferents en relació al nombre de socis, antiguitat i activitats, però són semblants en el funcionament democràtic, els principis que comparteixen, els objectius i els àmbits d'actuació.

A continuació s'explicarà de manera detallada aquests aspectes de la Federació.

### 4.2.1. Els objectius i principis de la Federació

Els objectius i els principis són els dos conceptes que millor defineixen la raó de ser d'una organització no governamental, i que per tant, la diferencien de la resta.

#### Els objectius

Tal com s'ha esmentat anteriorment, l'objectiu o la missió d'Enginyeria Sense Fronteres és posar la tecnologia al servei del desenvolupament humà, utilitzant com a eina bàsica l'enginyeria, amb l'objectiu de donar accés universal als serveis bàsics, imprescindibles per a una vida digna.

Entre els serveis bàsics prioritats destaquen l'accés a l'aigua potable i al sanejament, l'existència de certes infraestructures, així com la cobertura mínima d'energia i comunicació com a factors clau en la lluita contra la pobresa.

Es basen en la idea que en el planeta hi ha recursos suficients perquè tothom pugui viure dignament, però el seu repartiment és desigual. Per alleugerir aquesta situació de desequilibri, Enginyeria Sense Fronteres treballa en projectes de desenvolupament, concretament en equipaments, infraestructures i serveis, així com també en projectes d'aigua i sanejament, de desenvolupament agrari i de tecnologies de la informació i les comunicacions.

### **Els principis**

Totes les actuacions dutes a terme per qualsevol de les associacions que integren la Federació respecten els següents principis (ESF, 2005):

- Tecnologia per al desenvolupament humà. S'entén la tècnica dins de l'entorn cultural, polític, social, econòmic i ambiental que es genera i no com un fenomen aïllat o neutre. S'incorporen en els projectes tècniques autòctones i tecnologies apropiades per no crear dependències externes, i qüestionen l'ús històric de la tecnologia en les relacions nord-sud, apostant per una tecnologia que potenciï la dignitat de les persones i respecti el medi ambient.
- Participació. Treballen conjuntament amb les contraparts i amb les comunitats locals. Adapten les intervencions en el terreny a les peculiaritats culturals i als ritmes que el desenvolupament sostenible requereix. Una de les bases d'Enginyeria Sense Fronteres és pensar que la cooperació ha de ser sol·licitada, liderada i plenament acceptada per les contraparts i la població destinatària, la qual participa en el seu disseny i desenvolupament.
- Concepció Integral. Identifiquen els factors socials, econòmics, tècnics, culturals, ètics, ambientals i polítics per mitjà d'equips de treball pluridisciplinars. Així, els plans d'acció són integrals i persegueixen efectes multiplicadors per a garantir la seva continuïtat una vegada acabada la cooperació exterior.
- Educació i Investigació per al Desenvolupament. Enginyeria Sense Fronteres estudia les realitats on duu a terme la seva acció i genera coneixement sobre les alternatives per a pal·liar les principals problemàtiques. La Federació té especial interès en la divulgació i la investigació sobre les possibilitats de la tecnologia al servei del desenvolupament humà, dins i fora de l'àmbit universitari.

- Aconfessionalitat, Apartidisme i Politització. Enginyeria Sense Fronteres no està vinculada a cap partit polític ni associació religiosa, però considera que la participació política de ciutadans i organitzacions és una de les principals vies per a la transformació dels ordes injustos.

#### **4.2.2. Història de la Federació**

La primera de les associacions que avui en dia forma part de la Federació va néixer la tardor de 1990, quan un grup d'estudiants de l'Escola Tècnica Superior d'Enginyers Industrials de Madrid decideix constituir un grup de Cooperació per al Desenvolupament. La seva motivació inicial va ser posar els coneixements adquirits durant la carrera al servei dels països subdesenvolupats. En la seva cerca de referències, aviat van saber de l'existència de l'organització francesa d'Enginyeria Sense Fronteres i amb el mateix nom, Enginyeria Sense Fronteres queda inscrita com a associació d'àmbit nacional en el registre del Ministeri d'Interior.

La història d'Enginyeria Sense Fronteres discorre paral·lelament en un altre indret d'Espanya, concretament a Saragossa. Aquí, un grup d'estudiants que va tenir coneixement de l'existència d'Enginyeria Sense Fronteres a França a través d'un intercanvi del programa Erasmus, decideix importar l'organització al nostre país. El grup de Saragossa quedaria inscrit amb el nom d'Enginyeria Sense Fronteres Aragó amb caràcter d'associació regional. Aquesta seria també la personalitat jurídica adoptada per una altra regió espanyola, Astúries, i el seu nom Enginyeria Sense Fronteres Astúries.

D'aquesta manera, a principis de 1991 es presenten de forma quasi simultània les primeres tres associacions d'ESF a Espanya (Astúries, Aragó i Madrid). Amb un projecte de col·laboració amb la Universitat Centre-Americana d'El Salvador (UCA) comença el treball d'ESF, al qual, a poc a poc, se li van sumant noves iniciatives, tant de projectes de desenvolupament com de col·laboració amb diversos organismes i ONGs. Conjuntament amb aquestes activitats inicials també s'inicia la realització de seminaris i la publicació de butlletins informatius.

Durant l'any 1992, a fi de coordinar el seu desenvolupament es realitzen contactes entre les associacions ja creades, contactes que motiven la realització d'assemblees a nivell estatal i que més tard conclouran amb la creació de la Federació. Al mateix temps, a Barcelona i València apareixen grups amb interès per crear noves associacions amb la mateixa finalitat.

El següent any, ESF segueix estenent-se per altres zones del territori espanyol i continua el procés d'acostament entre les diferents associacions que, al febrer de 1994, culminarà

amb la creació de la Federació Espanyola d'Enginyeria Sense Fronteres. En el moment de la seva creació hi participen associacions d'Aragó, Astúries, Bilbao, Catalunya, Galícia, Granada, Madrid, Màlaga, València i Valladolid.

Des d'aquest moment totes les associacions d'Enginyeria Sense Fronteres establertes en diferents Comunitats Autònomes constitueixen una Federació, l'objectiu de la qual és treballar de manera descentralitzada i aprofitar al màxim les sinèrgies entre elles.

L'any 1997, la Federació d'ESF entra a formar part de la Coordinadora Espanyola d'ONGD (CONGDE) i des de març de 2001 forma part de la seva Junta de Govern. El 2004, ESF va ser una de les quatre organitzacions triades per l'Assemblea de la Coordinadora CONGDE per a representar, junt amb el president i un vocal de la mateixa, al conjunt de les ONGD en el Consell de Cooperació per al Desenvolupament (CCD), òrgan consultiu de l'Administració general de l'Estat, que es va constituir oficialment el novembre del mateix any. Actualment la Federació encara desenvolupa aquesta tasca.

#### **4.2.3. L'activitat d'Enginyeria Sense Fronteres**

L'aspecte més important en tota organització no lucrativa són els projectes que desenvolupa per complir amb la seva missió. El global de les diferents associacions d'Enginyeria Sense Fronteres treballen principalment en quatre camps d'actuació:

- > Programes i projectes de cooperació
- > Educació per al desenvolupament
- > Investigació, desenvolupament i innovació
- > Incidència i sensibilització

#### **Programes i projectes de cooperació**

Aproximadament el 78% del pressupost anual de la Federació es destina al desenvolupament de programes i projectes de cooperació. Aquesta xifra posa en evidència la importància d'aquest primer camp d'actuació.

Els programes i projectes de cooperació es desenvolupen en les següents àrees:

- Equipaments, infraestructures i xarxes de serveis: provisió d'equipaments, infraestructures i xarxes de serveis que millorin la qualitat de vida de les poblacions beneficiàries.

- Aigua i sanejament: promoció de l'accés universal als serveis bàsics d'aigua i sanejament.
- Desenvolupament agropecuari i microempreses: promoció del desenvolupament econòmic sostenible i la generació continuada d'ingressos en zones rurals a través de pràctiques respectuoses amb el medi ambient.
- Tecnologies de la informació i la comunicació (TIC): promoció de l'accés universal als serveis bàsics de comunicació i informació per al desenvolupament humà.
- Energia: promoció de l'accés universal als serveis bàsics d'energia.
- Quart món: des d'aquest àmbit es pretén desenvolupar programes d'actuació d'ajuda a col·lectius marginals a Espanya.

Cada associació que conforma la Federació treballa només en alguns d'aquests àmbits, de fet no n'hi ha cap que realitzi projectes en tots els camps d'actuació mencionats. En la figura 4.1. es visualitza el percentatge d'activitats que el conjunt d'associacions que conformen la Federació realitzen en cada una d'aquestes àrees.

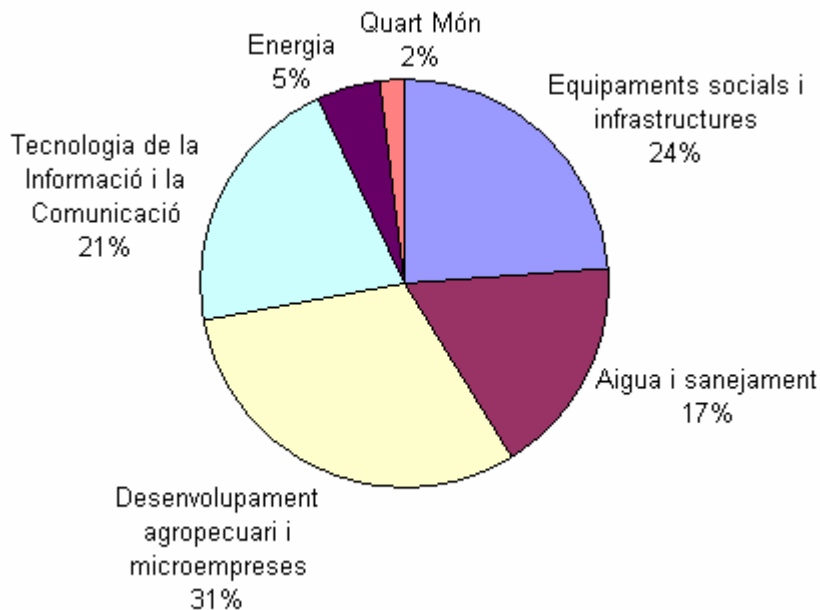


Figura 4.1. Distribució dels projectes per àmbits d'actuació (ESF, 2005)

L'àrea geogràfica tradicional d'aplicació dels projectes de cooperació és en països de Llatinoamèrica, Àfrica i Europa.

## **Educació per al Desenvolupament**

Enginyeria Sense Fronteres impulsa l'educació per al desenvolupament en universitats, especialment en escoles d'enginyeria, cobrint tant la formació reglada com l'educació a través de l'acció i el voluntariat. Amb aquesta actuació pretenen afavorir la implicació personal i professional, tant de l'alumnat com del cos docent i fomentar el debat i la formació sobre cooperació internacional per al desenvolupament, a més de consolidar l'àrea de coneixement de la tecnologia per al desenvolupament humà.

Les diferents associacions treballen el camp de l'educació per al desenvolupament amb diferents actuacions:

- Formació reglada: donant suport a la docència en cooperació internacional per al desenvolupament, en educació per al desenvolupament i en tecnologia per al desenvolupament humà a través de la incorporació d'aquestes àrees en els plans d'estudi de les enginyeries i la participació en assignatures específiques.
- Formació complementaria: oferint formació pràctica i específica a través de la realització de cursos, conferències, pràctiques tutelades i ofertes de participació en missions de suport tècnic i coneixement de la realitat en països, sectors tecnològics i àrees geogràfiques d'especialització d'ESF.
- Voluntariat: a través d'aquesta línia, Enginyeria Sense Fronteres dóna suport a la incorporació i la vinculació de la comunitat universitària en espais de voluntariat.
- Documentació: les associacions ofereixen documentació de suport bibliogràfic sobre tecnologia per al desenvolupament humà, editant butlletins i publicacions.
- Relacions institucionals: amb aquesta línia pretenen potenciar la incorporació de l'educació per al desenvolupament en les missions d'escoles d'enginyeria i universitats, així com involucrar col·legis professionals i organismes públics en el seu finançament.

## **Investigació, desenvolupament i innovació**

Amb la idea que des de la investigació també es pot contribuir a una major justícia social, Enginyeria Sense Fronteres fomenta dins l'activitat universitària el desenvolupament de tecnologies posades al servei del desenvolupament i l'anàlisi crític de les seves relacions amb l'enginyeria. Un dels principals objectius es posar en pràctica els resultats d'aquestes investigacions en les accions de desenvolupament. D'aquesta manera, s'afavoreix la difusió i transferència de tecnologia apropiada per a facilitar la

modernització productiva i millorar la qualitat de vida en els països en via de desenvolupament.

En aquest sentit es participa en la realització de projectes de final de carrera i treballs d'investigació en l'àmbit universitari relacionats amb tecnologia per al desenvolupament.

### **Incidència i sensibilització**

Enginyeria Sense Fronteres, mitjançant les seves activitats d'incidència i sensibilització, té com a objectius, d'una banda, influir en la presa de decisions de diferents agents socials (administracions, partits polítics, empreses, universitats...) i d'altra, afavorir un millor coneixement dels diferents aspectes implicats en la situació i evolució del desenvolupament humà. A través d'això, les associacions intenten promoure canvis, que directament o indirectament, impulsen la reducció de la pobresa i la millora de les condicions de vida de les persones desfavorides en els països del Sud. En particular, persegueix un augment quantitatiu i una millora qualitativa de la cooperació per al desenvolupament que consideri principalment la tecnologia per al desenvolupament humà i l'accés universal als serveis bàsics.

Les actuacions en aquests camps es basen principalment en potenciar la presència de les associacions o de la federació en òrgans superiors de gestió com la Coordinadora Espanyola de ONGD o altres, i liderar o donar suport en campanyes de sensibilització consistents en exposicions, presentacions o conferències.

Actualment, el conjunt de les diferents associacions compten amb un total de 1.943 socis, 605 voluntaris i 45 contractats.

El pressupost anual del conjunt (any 2005) és d'aproximadament 3.500.000 milions d'euros, dels quals, un 38% del finançament prové d'aportacions de les comunitats autònomes, un 21% d'ajuntaments i diputacions, un 19% d'entitats privades, un 12% de l'Administració Central, un 7% prové de quotes i donacions i el 3% restant d'organismes internacionals (ESF, 2005).

#### **4.2.4. L'organització de la Federació d'Enginyeria Sense Fronteres**

La Federació d'Associacions d'Enginyeria Sense Fronteres no duu a terme les tasques pròpies de qualsevol organització no lucrativa en termes de projectes i actuacions, sinó que actua principalment com un element d'unió entre les diferents associacions que en formen part. Són aquestes associacions les que ideen i desenvolupen els programes



d'actuació. Cada una de les associacions que constitueixen la Federació tenen uns mecanismes propis d'organització i funcionament, però hi han alguns aspectes que venen regits directament per la Federació. Així, les tasques de les quals s'encarrega aquesta són:

- Representar a Enginyeria Sense Fronteres davant d'organismes nacionals i internacionals.
- Facilitar la comunicació i el traspàs de documentació entre les associacions.
- Realitzar un seguiment de noves associacions d'ESF i facilitar la seva incorporació a la Federació.
- Coordinar activitats comunes (campanyes, publicacions, concursos...).

Per dur a terme aquestes tasques i propiciar una gestió global de la Federació existeixen diferents òrgans de gestió.

### **L'Assemblea Federal**

En la Federació d'ESF s'extrapola el funcionament democràtic de les associacions. L'Assemblea Federal és el màxim òrgan de decisió i està composta per la Junta Federal i representants de cada associació. L'Assemblea Federal es reuneix cada tres mesos i cada associació té un vot.

D'altra banda, una vegada a l'any es reuneix l'assemblea general de socis i sòcies de les associacions d'ESF. Aquest espai de decisió, en el qual cada soci representa un vot, es dedica a:

- Avaluar el treball de l'any i planificar a grans trets les tasques del següent.
- Triar els coordinadors federals de les activitats.
- Triar la Junta Directiva per un període de dos anys.

### **La Junta Federal**

L'Assemblea Federal delega en la Junta Federal algunes tasques:

- Representar a ESF a nivell estatal, davant d'organismes nacionals i internacionals, altres organitzacions i mitjans de comunicació.

- Elaborar el pressupost anual i administrar els recursos.
- Convocar l'Assemblea, gestionar les actes i qualsevol altra tasca que li encarregui l'Assemblea.

### **Noves associacions d'ESF**

Quan un grup vol incorporar-se a la Federació, es realitza un seguiment, designant una associació ja federada que li facilita documentació i orienta al nou grup en la Federació.

Amb la informació aportada fins el moment, es pot concloure que la Federació té un paper destacat en tasques de representació de l'organització a nivell estatal i internacional i exerceix d'unió entre les diferents associacions, facilitant la comunicació i el treball en equip quan es precis. Si obviem aquestes funcions, és pot dir que la Federació dóna plena autonomia a cada una de les associacions que en formen part en temes de gestió i funcionament, de manera que cadascuna té un model organitzatiu propi.

### **4.3. L'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres**

L'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres (ESF) s'autodefineix com una associació multidisciplinària formada per professionals, docents i estudiants, que treballa la interrelació entre l'enginyeria i la cooperació, ja sigui a través de tasques de formació i sensibilització en l'àmbit universitari o professional, com mitjançant projectes de desenvolupament en els països empobrits.

L'entitat és una associació conforme el Registre General d'Entitats de la Generalitat de Catalunya. Va néixer l'any 1992 a Barcelona, on actualment hi ha la seva seu central i des de la qual es duen a terme la major part de les activitats de l'associació. L'organització també compta actualment amb sis delegacions més situades en altres punts de la geografia catalana.

En el present any l'associació celebra el seu 15è aniversari. Fruit d'aquests anys d'activitat, l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres és actualment una de les associacions catalanes dedicades a la cooperació per al desenvolupament més destacades i se'ns dubte, una entitat de referència en l'àmbit de l'aplicació de la tecnologia, i concretament de l'enginyeria civil, a causes solidàries, com ho demostra el fet que sigui una associació declarada d'utilitat pública.

Aquests quinze anys de trajectòria fan de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres una entitat experimentada, amb uns valors, una tasca, una organització i uns elements de gestió consolidats. Aquestes característiques permeten fer un estudi objectiu de l'entitat, descrivint les principals característiques de l'organització, des de la raó de ser de la mateixa, els projectes, el finançament, l'organització..., i dedicant especial atenció als aspectes relatius a la gestió.

La informació exposada en el present apartat ha estat facilitada íntegrament per l'associació, ja sigui a través de les memòries anuals publicades per la mateixa o mitjançant entrevistes personals amb membres de l'organització..

#### **4.3.1. La missió de l'associació**

Es ja sabut que la missió és un dels elements que millor defineixen la raó de ser d'una organització sense ànim de lucre i que permeten obtenir una idea aproximada sobre l'activitat de l'entitat.

En el cas de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres, la seva missió és "Aplicar la tecnologia al desenvolupament humà", posant-la a l'abast dels pobles més empobrits, amb l'objectiu d'aconseguir un món més just i solidari des de les eines que aporta l'enginyeria (Associació Catalana d'ESF, 2004).

L'entitat considera, per exemple, que el fet de disposar d'aigua per a fins productius i d'abastament humà o l'accés a l'energia són alguns dels eixos principals dels conflictes socials en estats que no garanteixen els drets humans de les seves poblacions. És per aquest motiu que l'associació pretén utilitzar la tecnologia, i concretament, l'enginyeria per donar accés als serveis bàsics en aquestes poblacions en vies de desenvolupament i poder així, millorar la seva qualitat de vida.

Amb aquests objectius es posa de rellevància la faceta de cooperació per al desenvolupament de l'entitat. L'organització entén la cooperació com un intercanvi basat en la solidaritat, amb el conseqüent benefici mutu, i el desenvolupament com un procés en evolució, interdependent i sostenible, que no pot imposar limitacions a les diferents cultures i que ha de contribuir a augmentar la participació ciutadana i el paper de la societat civil (Associació Catalana d'ESF, a 2005).

La missió de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres és, en contingut, la mateixa que la de la Federació Espanyola d'Associacions d'Enginyeria Sense Fronteres, i per tant, també comparteix els objectius amb totes les associacions que conformen la federació.

La missió de l'entitat té un sentit molt ampli, de manera que sota aquesta descripció s'hi poden agrupar un ventall molt ampli d'activitats. Aquesta generalitat afavoreix que l'associació pugui treballar en molts camps de l'enginyeria, ja que en la missió no s'estableix cap mena de referència. Però per altra banda, l'enunciat de la missió pot crear confusió, i només amb la informació donada per aquest és difícil establir les tasques que desenvolupa l'associació. Aquest aspecte és negatiu de cara a donar a conèixer l'entitat i captar nous finançadors.

La raó de ser és possiblement l'element més divergent que es troba entre una organització sense ànim de lucre i una de lucrativa. Tot i que pot semblar que hi ha altres aspectes més dispars, s'ha de considerar que la missió és la base sobre la qual s'assenten tots els altres aspectes. A simple vista pot semblar que la missió d'una empresa dedicada a algun dels vessants de l'enginyeria civil és el mateix que la de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres, però no s'ha d'oblidar que l'empresa tindrà la seva raó de ser última en l'obtenció d'un benefici econòmic per la tasca que desenvolupa. A diferència d'aquesta, el benefici que aspira a aconseguir una organització no governamental mitjançant l'enginyeria civil no és de tipus econòmic, sinó un avenç en la igualtat mundial en el desenvolupament humà. En última instància, les empreses dedicades al sector de l'enginyeria civil també posen la tecnologia al desenvolupament humà, però està clar que estan en un altre nivell de desenvolupament, molt superior al que cerca l'associació catalana.

#### **4.3.2. L'activitat de l'associació**

La missió i els objectius de tota entitat no lucrativa són les bases per definir els camps d'actuació d'aquesta. A grans trets, les tres grans línies d'actuació de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres són generar coneixement, posar-lo en pràctica i difondre'l. El coneixement el genera mitjançant la recerca i la innovació dins dels projectes; el posa en pràctica amb els propis beneficiaris, per tal de millorar-lo i fer-lo realment aplicable, i el difon a les universitats i dins la societat mitjançant l'Educació per al Desenvolupament, la Sensibilització i la Incidència (Associació Catalana d'ESF, a 2005).

Aquestes línies d'actuació són les que defineixen els programes en els quals treballa l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres. Aquests s'agrupen segons el seu àmbit d'actuació en tres:

- Programes de Cooperació per al Desenvolupament
- Educació i Investigació per al Desenvolupament
- Sensibilització i Incidència

## Programes de Cooperació per al Desenvolupament

Es podria dir que en aquest subconjunt s'emmarquen totes aquelles activitats encaminades directament a la consecució de la missió de l'associació. Són tots aquells projectes de caire enginyeril que tenen com objectiu millorar les condicions de les poblacions subdesenvolupades procurant-los un accés als serveis bàsics.

Les actuacions derivades d'aquests projectes es realitzen íntegrament en països del Sud, amb la col·laboració de les anomenades contraparts.

L'associació catalana desenvolupa aquests programes de cooperació en diferents àrees:

- Aigua i Governabilitat: mitjançant aquesta àrea es pretén potenciar una gestió descentralitzada dels serveis d'aigua i sanejament. Aquesta suposa una millora perquè permet serveis públics d'aigua amb participació i control per part de la ciutadania, garantint d'aquesta manera l'accés als més desfavorits. Els programes de desenvolupament encapçalats per l'entitat afavoreixen l'existència d'institucions que garanteixin l'accés i l'ús just dels recursos hídrics com un element clau per al desenvolupament humà i la governabilitat dels països del Sud.
- Serveis Urbans i Ciutadania: aquesta àrea ha estat creada per afrontar les problemàtiques del creixement urbà en àrees en les quals els barris creats de forma espontània cada cop són més freqüents. En aquestes zones es necessari abordar el condicionament urbà amb solucions tecnològiques de baix cost que combinin els recursos dels poders públics amb els de la població, que pateixen les conseqüències dels serveis deficientes o inexistents.
- Energia i Sostenibilitat: l'associació, coneixedora que l'accés a l'energia se situa en el primer lloc com a estratègia de reducció de la pobresa i de millora dels índexs de qualitat de vida, treballa per afavorir l'accés a les energies renovables per part de les comunitats més desfavorides. Amb això ajuda a garantir la provisió d'aigua potable i sanejament, ensenyament, salut, desenvolupament econòmic...

En aquesta àrea també treballa en els països del Nord, per aconseguir un canvi en el model energètic, basat en l'extracció i ús massiu de combustibles fòssils que provoquen greus problemes al Sud.

- Xarxes Telemàtiques: aquesta és una àrea de recent creació basada en el fet que l'accés a les noves tecnologies de la informació ha esdevingut un element important en l'estratègia de lluita contra la pobresa i l'exclusió. L'associació pretén establir xarxes telemàtiques amb l'objectiu de recolzar la construcció d'alternatives econòmiques i culturals, facilitar la comercialització de productes i l'accés als

mercats, per una banda, i potenciar el reconeixement i la circulació de coneixements autòctons, per l'altra.

En aquest camp només s'ha treballat a nivell teòric i organitzatiu, posant en marxa un grup de treball que de moment desenvolupa propostes d'activitats.

### **Educació i Investigació per al Desenvolupament**

En aquest camp, les actuacions ja no estan destinades de manera tant directa a la consecució dels objectius immediats, sinó que estan dissenyades pensant en un escenari futur, potenciant un dels aspectes clau de les organitzacions de cooperació: l'educació per al desenvolupament. Amb aquestes actuacions, l'associació pretén impulsar un camp de treball amb el qual no obté resultats immediats, però que a llarg termini l'hi suposarà una acceleració en la consecució dels objectius.

Des d'aquesta àrea, l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres impulsa l'educació per al desenvolupament tant a les universitats - especialment a escoles d'enginyeria - com a través del voluntariat. Amb aquestes accions promou la introducció d'una formació específica en matèria de Cooperació Internacional i Tecnologies per al Desenvolupament Humà en l'àmbit dels estudis universitaris científic-tècnics, contribuint a la sensibilització dels futurs professionals. Aquesta educació s'estableix des de diferents àmbits:

- Formació reglada: des d'aquest àmbit, l'associació pretén donar suport a la incorporació de l'educació per al desenvolupament als plans d'estudi de les enginyeries i la implantació i participació a assignatures específiques.
- Formació no reglada: en aquest camp s'engloben aquells cursos realitzats en àmbits diferents als de la formació reglada. Per la seva iniciativa, cal destacar els Programes de Coneixement de la Realitat (PCR) amb els quals es busca que els participants adquireixin una educació en valors i coneixements tècnics sobre el terreny, apropant els joves del nord a la realitat dels països en via de desenvolupament i al mateix temps al món de la cooperació. El programa inclou tres camps d'estudi: els projectes de coneixement de la realitat amb estades a països del Sud, els projectes i tesines de fi de carrera i les estades a ONG i organismes internacionals.
- Documentació: l'associació dedica part dels seus recursos a l'edició i publicació de fonts documentals relacionats amb la tasca que desenvolupa, amb dos objectius: donar a conèixer les activitats realitzades i de manera més general, aportar

coneixements i experiències en els camps de la cooperació i la tecnologia per al desenvolupament.

- Investigació, Desenvolupament i Innovació: l'organització promou aquests tres aspectes amb la participació en el Grup d'Investigació en Cooperació i Desenvolupament Humà de la UPC, pioner a l'Estat espanyol. Aquest engloba professorat de diferents escoles, departaments i instituts d'investigació i centra els eixos de treball en els camps de l'energia, l'aigua, els serveis urbans i l'educació per al desenvolupament. També es promou la investigació especialitzada en tecnologia per al desenvolupament humà a través de projectes final de carrera i tesis doctorals.
- Assessories Tècniques: amb aquestes actuacions, l'equip tècnic de l'associació catalana realitza assessories i elabora estudis en països del Sud en conveni amb altres associacions i institucions que també treballen en la cooperació per al desenvolupament.

### **Sensibilització i Incidència**

Com passa amb l'àrea d'educació per al desenvolupament, el treball d'incidència i sensibilització als països del Nord té una repercussió directa amb les accions dutes a terme als països del Sud. És per aquest motiu que l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres dedica part de la seva activitat a actuacions en aquest àmbit, i ho fa conscient que, en molts casos, la manera de viure als països desenvolupats incideix negativament en el desenvolupament i en les activitats bàsiques del Sud.

Les activitats en aquesta àrea d'actuació solen ser campanyes informatives, juntament amb xerrades, presentacions de publicacions, jornades informatives...L'associació també sol participar en fòrums i trobades, i en alguns casos, col·labora amb altres entitats per un objectiu comú.

Dels tres programes que l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres té en el seu ideari, el dedicat a la cooperació per al desenvolupament és el que té un pes més important.

S'observa també que els camps d'actuació de l'associació catalana són, en essència, els mateixos que els definits en l'ideari de la federació espanyola, i segurament molt similars als de qualsevol organització no lucrativa que dedica la seva tasca a la cooperació per al desenvolupament.

De manera global es pot dir que els àmbits en els quals treballa l'entitat s'adeqüen perfectament a l'ideari d'aquesta. Aquesta condició és imprescindible, doncs la missió ha de ser el punt de partida de qualsevol aspecte d'una organització no governamental. És adequat que l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres treballi tant als països del Sud com també als del Nord. El treball desenvolupat en els països del Sud suposa directament el compliment dels objectius buscats, mentre que les activitats dutes a terme als països del Nord, a banda de cercar també un benefici directe pels països del Sud, contribueixen a donar a conèixer l'associació entre els col·lectius del Nord, el que pot suposar també una forma de propaganda indirecta per captar nous socis i sòcies. Aquest últim motiu queda justificat, però deixarà de ser lícit en el moment en que l'entitat l'hi doni prioritat. És per aquestes raons, que l'associació catalana ha de trobar un equilibri beneficiós, tant per els beneficiaris com per ella mateixa, entre aquests dos àmbits d'actuació.

#### **4.3.3. L'organització i els òrgans de direcció**

Com ja s'ha comentat fins el moment, un dels màxims objectius de qualsevol organització no governamental és garantir l'objectiu social que s'han proposat mitjançant l'optimització dels recursos disponibles. L'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres no n'és una excepció i busca fer una utilització eficient dels seus recursos per potenciar l'aplicació de la tecnologia al desenvolupament humà. Per assolir aquests objectius de la manera més eficient possible és indispensable que l'associació compti amb una estructura organitzativa i uns òrgans de direcció igualment eficients.

L'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres és una organització formada principalment per voluntaris i voluntàries, amb un caràcter associatiu basat en la participació activa i democràtica dels seus membres (Associació Catalana d'ESF, a 2005). Aquestes característiques han estat claus a l'hora de definir l'organització de l'entitat, fet que queda reflectit en l'estructura d'aquesta i sobretot en les tasques que realitza cada òrgan.

L'òrgan principal de l'associació és l'Assemblea General de Socis i Sòcies. Aquesta es reuneix dos cops a l'any i compta amb la participació activa de tots els socis de l'entitat. L'assemblea porta a terme una de les tasques més rellevants de l'associació: la definició dels objectius de l'entitat. Aquests objectius són les bases que defineixen les estratègies i activitats de l'associació. En vista de la seva importància, és raonable pensar que ha d'existir algun òrgan de gestió que vetlli per assegurar el compliment d'aquests objectius. Aquest òrgan és la Junta Directiva i és l'Assemblea l'encarregada d'escollir els membres que formaran part d'aquesta.



La Junta Directiva de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres està formada actualment per set persones voluntàries (el nombre pot variar d'una legislatura a una altra), tots membres molt actius de l'associació. És l'òrgan de gestió per excel·lència a nivell associatiu. Es reuneixen periòdicament, cada dos o tres setmanes, encara que sempre estan en contacte permanent.

A grans trets es pot dir que la junta de l'associació té tasques de decisió i d'estratègia. Mostra d'això és que la seva principal funció és la decisió de les directrius estratègiques que es seguiran durant la legislatura i que han de servir per complir amb els objectius marcats per el període en qüestió. Per altra banda, la Junta Directiva també s'encarrega d'altres aspectes com garantir el bon funcionament de les diferents àrees de l'associació. Cada membre de la junta té responsabilitat sobre el funcionament d'una àrea, així que manté contacte directe amb el responsable d'aquesta. A tall d'exemple, el tresorer treballa conjuntament amb el comptable amb un contacte diari - setmanal.

La Junta Directiva es renova cada dos anys, però no obligatòriament s'han de canviar tots els membres que la formen, de manera que qualsevol persona pot estar en el càrrec més d'una legislatura. El president de l'associació és el màxim càrrec representatiu d'aquesta.

Fins el moment, s'han definit els òrgans de direcció de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres. A nivell organitzatiu, l'entitat compta amb dos grups més en la seva estructura encarregats exclusivament de temes relacionats amb l'execució de les activitats de l'associació i destacats per el seu alt poder de decisió: els grups de treball i les Comissions de Coordinació

Els grups de treball són l'eina que té l'associació per a dur a terme les activitats que es contemplen als diferents programes d'aquesta. Així, per a cada projecte o activitat que duu a terme l'associació hi ha un grup de treball encarregat de decidir el rumb d'aquest.

Al seu torn, els grups de treball es coordinen en Comissions de Coordinació (una per a cada programa de l'organització). Tot i que la Junta Directiva té la última paraula en l'aprovació, la revisió i l'avaluació dels programes, ha de respectar la voluntat de les comissions. Es pot considerar doncs, que les Comissions de Coordinació són òrgans de gestió a nivell de programes ( i no a nivell associatiu com és el cas de la Junta Directiva).

En l'organigrama següent s'esquematitza el model organitzatiu dels òrgans de direcció de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres.

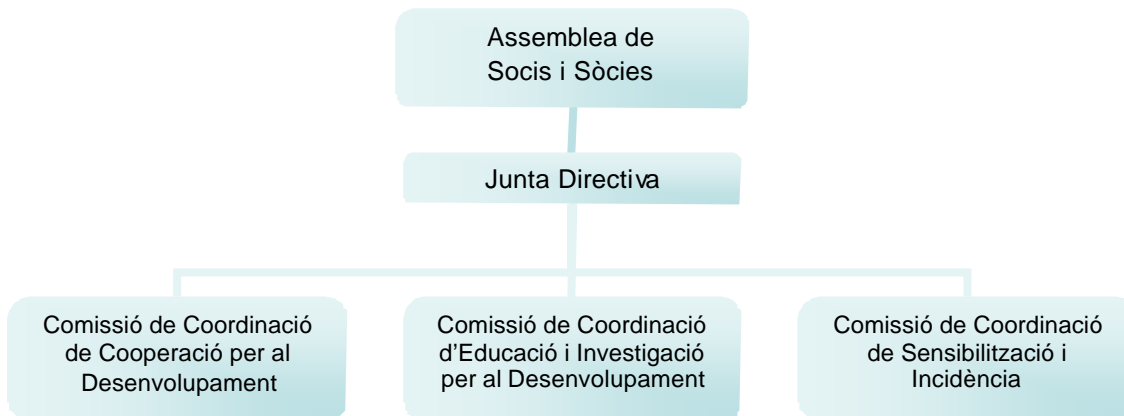


Figura 4.2. Organigrama de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres

En els grups de treball i les comissions de coordinació es on resideix la principal diferència entre l'estructura organitzativa de l'associació catalana i la d'altres entitats sense ànim de lucre. A diferència del plantejament general de gestió establert per a organitzacions no governamentals, en les quals existeix un òrgan directiu dedicat a la gestió a curt i mig termini que controla l'execució de les accions establertes, a l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres aquesta tasca l'ha duen a terme les Comissions de Coordinació en representació de tota la massa de voluntariat de l'organització. Per tant, el voluntariat té també un paper destacat en la gestió de l'entitat catalana.

Aquesta diferència introduïda per l'associació catalana en la gestió a curt termini té diferents conseqüències. En primer lloc, suposa una motivació molt important per al voluntariat de l'entitat, que d'aquesta manera veu com la seva representativitat arriba a tots els nivells de l'entitat. A més a més, afavoreix l'existència d'un contacte molt més directe entre els òrgans de direcció a curt termini i l'activitat del dia a dia, ja que hi ha un canal de comunicació directe entre ambdós. Però per altra banda, les Comissions de Coordinació i els grups de treball s'estableixen exclusivament al voltant del departament de projectes, de manera que aquesta relació directa de la qual es parla només s'estableix en aquesta àrea. Com a conseqüència no existeix cap òrgan de gestió a curt termini que s'ocupi de les altres àrees (administració, comunicació...), de manera que les decisions preses en el dia a dia de l'entitat es basen únicament en els aspectes relatius a la gestió dels projectes.

#### **4.3.4. El departament de projectes**

Els programes desenvolupats per l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres es fan realitat a través del departament de projectes. Per la tasca que duu a terme, aquest departament es considera el més important, ja que converteix en tangibles la missió i els objectius de l'associació.

#### **L'organització**

L'entitat compta des de la seva creació amb un departament propi dedicat exclusivament a aquesta tasca. Actualment està format per quatre persones contractades, entre les que destaca el coordinador de projectes, nou persones expatriades als països del Sud i els voluntaris. Aquesta pluralitat es posa clarament de manifest en l'organització del departament, ja que cada grup realitza unes tasques diferents i per tant, aquesta circumstància influeix en el funcionament del mateix.

Cada actuació que té previst realitzar el departament s'emmarca en un projecte (independentment del programa al qual pertanyi). Tal com s'ha esmentat anteriorment, cada projecte té el recolzament d'un determinat nombre de voluntaris que formen un grup de treball. Aquest és el que decideix, a grans trets, les característiques i el rumb del projecte que encapçalen. Una persona de cada grup de treball forma part de les Comissions de Coordinació, les quals tenen la funció de definir les estratègies a seguir per la realització dels diferents projectes. Tal com s'ha vist n'hi ha tres de diferents, una per a cada programa de l'associació. A la vegada, cada comissió té un Coordinador de Programa, que és el màxim responsable del programa.

Per altra banda, les persones contractades posen en pràctica les decisions preses pels grups de treball, és a dir, executen. Aquestes persones s'organitzen segons els programes. Hi ha una persona dedicada exclusivament a desenvolupar els projectes relacionats amb el programa de sensibilització i incidència, una segona persona que duu a terme tasques de justificació i una altra que treballa indistintament en els tres programes. A part, també hi ha la figura del coordinador de projectes, que és responsable de tots els projectes que estan en marxa. Aquesta persona és enginyer de Camins, Canals i Ports i té un màster en Relacions Internacionals.

El coordinador de projectes i els coordinadors de programes són els membres de l'equip de gestió, que fa el seguiment dels projectes, al voltant de la Comissió de Projectes, que va començar a funcionar durant el 2003.

Finalment, el tercer col·lectiu que constitueix l'estructura de la funció de projectes són els expatriats. Aquestes persones són les que executen els projectes sobre el terreny, en els països del Sud.

Per l'organització establerta en el departament de projectes s'entreu un nivell d'independència massa gran entre el voluntariat i el personal contractat. És a dir, tot i que tots dos treballen per un objectiu comú, les tasques dutes a terme per ambdós són molt diferents i es produeixen de manera paral·lela. L'ídoni seria que les persones contractades, o almenys el coordinador de projectes, també tinguessin capacitat per decidir en aspectes dels projectes que s'estan executant, ja que d'aquesta manera les decisions també estarien contrastades des d'un punt de vista tècnic.

## **Els projectes**

Els projectes desenvolupats per el departament és poden classificar en dos grups ben diferenciats:

- **Projectes Sud:** s'engloben en aquest primer grup tots els projectes emmarcats en el programa de cooperació per al desenvolupament, i que, com el seu nom indica, tenen l'objectiu final en els països del Sud.

Els projectes desenvolupats en aquest àmbit són realment ambiciosos i de gran abast. Aquest fet motiva les característiques d'aquests projectes. Per una banda, tenen una durada considerable, que pot variar entre els dos i els cinc anys. En un mateix any solen coincidir entre cinc i sis projectes d'aquests tipus. De la mateixa manera que els projectes dissenyats requereixen un període llarg de realització, també requereixen d'un pressupost elevat, que en alguns casos pot ser pròxima al milió d'euros i que mai sol ser inferior a 100.000 €. Per últim, la durada dels projectes condiciona també l'àrea geogràfica d'actuació i fa que durant un període de temps, les àrees beneficiàries siguin les mateixes. En els últims anys, les actuacions que l'associació ha dut a terme en matèria de cooperació han estat realitzades a Camerun, El Salvador, Argentina, Equador i Perú.

Segons dades de l'any 2005, el pressupost total destinat a Projectes Sud va ser de 444.753 €, repartit entre els diferents països, tal com mostra la figura següent.



Figura 4.3. Despeses de Projectes Sud (Associació Catalana d'ESF, a 2005)

En el camp de Projectes Sud s'han de destacar dos aspectes més, de gran importància: les contraparts i l'avaluació del projecte.

Amb anterioritat ja s'ha comentat el paper de les contraparts en les organitzacions de cooperació pel desenvolupament. En el cas de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres s'ha de destacar que el contacte amb la contrapart és el pas previ a la realització de qualsevol projecte. Un cop s'ha establert el contacte i s'ha arribat a un acord de cooperació, l'associació comença a treballar en el projecte conjuntament amb la contrapart, produint-se primerament un intercanvi d'informació i documents que facilitarà la tasca a realitzar. En alguns casos, la idea de realitzar un determinat projecte sorgeix com a resultat d'un contacte amb una contrapart.

L'avaluació dels projectes és un fet gairebé obligatori en el camp de la cooperació, no només perquè és requerit per els finançadors dels projectes, sinó perquè aporta informació molt útil per les pròpies organitzacions no governamentals. A l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres l'avaluació és diferent en cada projecte, però principalment es valoren dos aspectes, per una banda si s'ha fet el que hi havia definit en el projecte i, per altra banda, la repercussió en la població beneficiària, valorant el nivell de satisfacció.

- **Projectes Nord:** en aquest segon grup hi ha els projectes que pertanyen als programes d'educació i investigació per al desenvolupament i d'incidència i sensibilització.

Els projectes desenvolupats en aquest camp són més nombrosos però de menys pes dins del departament si els comparem amb els projectes sud. No requereixen de tanta dedicació per part dels membres que el conformen i les despeses que generen són inferior. L'any 2005 es va dedicar un total de 225.766 € a aquests tipus de projectes, distribuïts de la següent manera:

Educació per al Desenvolupament	103.893 €
Projectes de Coneixement de la Realitat	73.969€
Incidència i Sensibilització	35.392 €
Assessories tècniques	12.512 €

Taula IV. Despeses Projectes Nord (Associació Catalana d'ESF, a 2005)

Si es comparen els diners destinats a ambdós tipologies de projectes s'observa que es destina aproximadament el doble de diners a finançar els projectes Sud que els projectes desenvolupats al Nord. Aquesta repartició de les despeses està una mica descompensada, sobretot si es pensa que als països del Sud s'estan realitzant projectes d'enginyeria civil en la seva majoria, amb el cost que aquests suposen. És per aquest motiu que es conclou que la gestió realitzada des del departament de projectes no és molt adequada en aquest sentit.

Per altra banda, en el departament de projectes es posa de manifest altre cop el funcionament del voluntariat dins de l'associació i se'n pot destacar la seva activa participació. Apart d'aquest aspecte, es pot considerar que el funcionament del departament de projectes és, a grans trets, l'esperat en una organització no governamental, i manté grans similituds amb el de qualsevol empresa dedicada a l'àmbit de l'enginyeria civil. Això és així perquè l'objectiu principal d'aquests departaments és el disseny de projectes d'enginyeria, independentment del tipus de projectes i les seves pretensions.

#### **4.3.5. El departament econòmic i financer**

Avui en dia són moltes les entitats sense ànim de lucre que compten entre els seus departaments amb un de dedicat íntegrament a la gestió financera i econòmica, similar al que poden tenir les empreses lucratives, a pesar que el seu objectiu és purament social i no l'obtenció d'un benefici econòmic.

L'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres, conscient de la conveniència de realitzar una gestió eficient dels recursos econòmics per tal d'assolir de manera eficaç els

objectius marcats, dedica part dels seus recursos a la funció administrativa i financera, la qual desenvolupa a través d'un departament econòmic i financer propi, integrat en el si de l'organització.

Les dimensions i característiques del departament financer de tota organització no governamental depèn de les dimensions de l'entitat i del volum de recursos econòmics que maneja. En el primer aspecte, es podria catalogar l'organització catalana com una entitat mitjana, i en segon lloc, els fons captats per l'associació s'aproximen als 750.000 € (any 2005). Aquestes dues característiques justifiquen plenament, per una banda, la necessitat d' aplicar part dels recursos a tasques que no estan directament relacionades amb el compliment del seu fi social, i per altra banda, la manera com es duu a terme la gestió financera. Tal com s'ha comentat en la primera part d'aquesta tesina, per entitats mitjanes es pot tenir o bé un departament financer propi (com és el cas) o externalitzar aquesta gestió. Aquesta segona opció no es valorada positivament per part de l'associació donat el volum de treball d'aquest departament i la importància del mateix.

El departament financer de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres està format per una única persona contractada. Aquesta s'encarrega principalment de tres tasques: la coordinació de l'aplicació dels recursos econòmics, la generació de la informació bàsica a nivell comptable i el control dels aspectes legals, laborals i jurídics de l'associació.

La primera d'elles consisteix en coordinar el repartiment dels fons de que disposa l'associació entre les diferents àrees que la conformen. El departament, per si sol, no té poder de decisió sobre l'aplicació dels recursos econòmics, tasca que recau en la Junta Directiva, però si s'encarrega de la gestió d'aquests fons. Per tant, el departament elabora els pressupostos anuals seguint les directrius marcades per la junta i fa el seguiment de la seva execució. L'aplicació dels recursos de que disposa l'associació es divideix en tres àrees: Projectes Sud, Projectes Nord i Administració/Comunicació. En l'àrea de Projectes Sud s'inclouen tots aquells recursos destinats a cobrir les despeses derivades de la realització dels projectes de cooperació pel desenvolupament. En la segona de les àrees, Projectes Nord, s'apliquen els fons necessaris per dur a terme les activitats d'educació per al desenvolupament i incidència i sensibilització. Finalment en el camp d'Administració/Comunicació s'engloben aquells recursos destinats al manteniment de la pròpia associació, és a dir, infraestructures, personal... i a les tasques de comunicació. En la figura 4.4 es mostra el repartiment dels recursos econòmics de l'any 2005 en aquestes tres àrees:

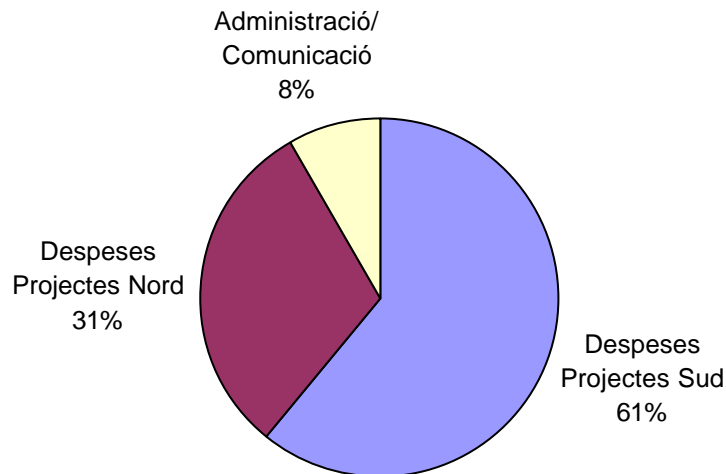


Figura 4.4. Percentatge de despeses per àrees d'actuació (Associació Catalana d'ESF, a 2005)

Del gràfic anterior se'n desprenen dues observacions. Primerament i com era d'esperar la major part dels recursos de que disposa l'associació es destinen directament al compliment dels programes definits per assolir els objectius marcats. En segon lloc, l'entitat dedica el 8 % dels fons captats a cobrir les despeses pròpies del manteniment de l'entitat. Tal com s'ha comentat anteriorment, aquest percentatge sol variar de mitja entre el 10 i el 15 %, per el què es pot concloure que la gestió que l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres fa dels recursos disponibles és molt bona, ja que dedica la major part d'aquests directament a la consecució de la seva missió. Aquesta és una diferència remarcable respecte d'altres organitzacions.

En aquest mateix aspecte, cal destacar que tot i què el departament financer s'ocupa del repartiment dels fons, aquest no desenvolupa cap mena de tasca sobre la valoració de l'adequació d'aquest repartiment. Resultaria interessant que el departament també s'ocupés d'estudiar quina seria la repartició més òptima dels diners disponibles. És possible que l'actual departament, format per una única persona, no tingui capacitat per dur a terme aquesta nova tasca, de manera que s'hauria de valorar si els beneficis obtinguts d'aquest estudi compensen la contractació d'una altra persona.

La segona tasca que desenvolupa el departament és generar tota la informació comptable a la que està obligada legalment. A banda de complir amb les obligacions fiscals, aquesta informació comptable generada també serveix per justificar l'aplicació dels diners captats, informació requerida per les entitats que realitzen els donatius. Això és tradueix en una transparència per part de l'associació catalana en quan a l'ús dels fons captats. Aquesta transparència és un dels factors més valorats actualment, no solament perquè influeix en les entitats públiques i privades que poden esdevenir futurs donants,



sinó perquè l'entitat dóna una imatge de confiança als socis actuals i futurs i evidentment a les entitats col·laboradores actuals.

En aquest sentit, l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres ha estat valorada positivament per la Fundació Lealtad. Aquesta entitat no lucrativa ha confeccionat una guia d'avaluació d'organitzacions no governamentals, basada en nou principis de transparència i bones pràctiques. Amb aquesta avaluació pretenen incrementar la confiança en el sector no lucratiu i proporcionar informació útil als futurs donants. Dels nou principis de la guia, quatre estan relacionats directament amb temes de gestió econòmica i finançament: principi de transparència en el finançament, principi de pluralitat en el finançament, principi de control en la utilització dels fons i principi de presentació dels comptes anuals i compliment de les obligacions fiscals. En tots ells, la Fundació Lealtad avalua positivament l'associació catalana, com també ho fa en la resta de principis.

La tercera i última tasca que duu a terme el departament és el control i assessorament dels temes legals, laborals i jurídics de tots els àmbits de l'associació, creant d'aquesta manera un vincle necessari amb la resta de departaments que conformen l'associació catalana.

Per últim esmentar que l'associació afirma que el departament financer no té tanta importància com el departament de projectes, ja que aquest últim compleix amb la raó de ser de l'entitat, però conclouen que és imprescindible per l'existència del departament de projectes.

En la funció financera i d'administració és on es troben les majors similituds entre l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres i una entitat lucrativa dedicada al sector de l'enginyeria civil perquè ambdós departaments tindran la mateixa funció: coordinar els recursos de la millor manera possible per obtenir-ne el màxim rendiment de cara a assolir els objectius de l'entitat. De la mateixa manera, aquesta similitud també existeix amb les altres organitzacions no lucratives.

#### **4.3.6. La captació de fons**

El funcionament de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres, com el de qualsevol organització no governamental, és com el d'un engranatge, en el qual qualsevol peça és imprescindible perquè el mecanisme funcioni. En el cas d'una entitat no lucrativa, totes les funcions que engloben la gestió són igualment necessàries per la bona marxa de l'entitat. La captació de fons és un exemple d'aquestes funcions i la seva importància queda demostrada en el fet que fa possible la consecució dels programes definits.

L'acompliment dels programes de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres i concretament la realització dels seus projectes de cooperació requereix d'una gran quantitat de recursos econòmics donat que es tracten de projectes d'enginyeria. Ja s'ha vist que el nombre de projectes que coincideixen anualment no és gran, però sí que es tracta de projectes ambiciosos que necessiten una inversió important. Aquesta circumstància requereix d'un sobreesforç per part de l'associació en quant a la captació de fons, en comparació amb altres organitzacions sense ànim de lucre, amb projectes menys costosos econòmicament.

L'actual enfocament de l'associació és el de plantejar inicialment els objectius que es volen aconseguir i les activitats a realitzar per assolir-los i posteriorment analitzar els recursos econòmics necessaris i buscar les fonts de finançament.

Un cop analitzades les premisses de la captació de fons donades per les característiques de l'associació, es valora en els següents paràgrafs l'origen dels recursos de què disposa l'associació. A tall d'exemple es treballarà amb les dades de l'any 2005, mostrades en la figura 4.5.:

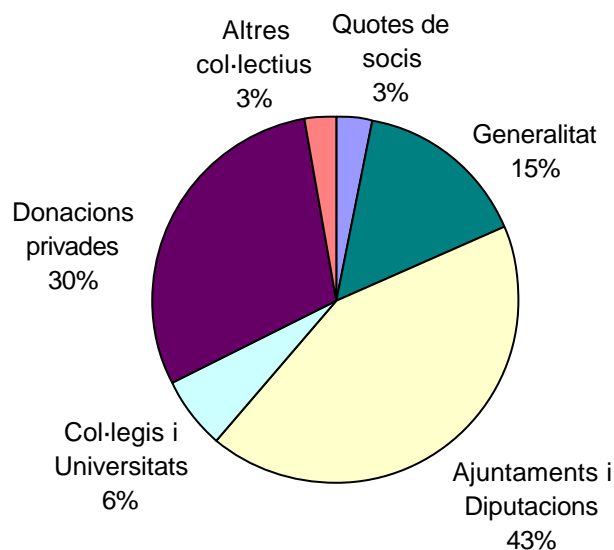


Figura 4.5. Distribució de les fonts de finançament (Associació Catalana d'ESF, a 2005)

Un 3 % del fons captats provenen de particulars, concretament de les quotes d'associat. Aquests recursos són aportats pels 442 socis i sòcies que d'aquesta manera col·laboren i donen suport a les activitats de l'associació. Aquest tipus de donacions són molt usuals en les organitzacions no governamentals de cooperació. El percentatge de fons captats de particulars per l'associació catalana és inferior al del conjunt de les associacions que

conformen la federació espanyola (un 12 % dels recursos totals), però en canvi el nombre de socis amb què compta és molt superior si ho comparem amb la majoria de les altres associacions. Aquest fet posa de rellevància la importància dels altres tipus de donacions.

Tal com s'observa en el gràfic, més del 60 % dels fons captats provenen de les Administracions públiques, essent aquestes les que més recursos aporten a l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres. Aquests són aportats en forma de subvencions. El ventall d'administracions públiques i altres entitats dependents d'aquestes que financen la tasca de l'associació catalana és molt gran. En primer lloc cal destacar aportacions provinents de governs autonòmics, principalment la Generalitat de Catalunya, però també hi ha col·laboració per part d'altres autonomies. En segon lloc, l'entitat compta amb les subvencions rebudes de les diputacions de les quatre províncies catalanes i alguna altra d'espanyola. En tercer lloc, destacar els fons captats dels ajuntaments; més d'una vintena de municipis catalans col·laboren amb les activitats de l'associació. Per últim, també compta amb les subvencions d'altres entitats públiques, entre les quals cal destacar l'Agència Espanyola de Cooperació Internacional (AECI) i el Fons Català de Cooperació per al Desenvolupament.

La predominància dels recursos procedents de les administracions públiques no influeix en els tipus de projectes que duu a terme l'associació, però sí en la manera de treballar, ja que comporta un sobreesforç per complir amb els requeriments que demanen aquestes entitats a l'hora de justificar la inversió dels diners i en l'avaluació del projecte en qüestió.

En aquest apartat cal fer una menció especial a les donacions aportades tant per les universitats com pels col·legis professionals relacionats amb l'enginyeria. Els recursos aportats per aquests suposa un 6 % del total i com era d'esperar entre els centres universitaris col·laboradors s'hi troba l'Escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports, entre d'altres i el Col·legi d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Catalunya.

La captació de fons procedents d'entitats lucratives és pròxima al 30 %. El que falta per arribar a aquest percentatge es aportat per altres organitzacions no lucratives, principalment fundacions lligades a entitats amb ànim de lucre. El nombre total d'entitats privades que col·laboren amb l'associació no arriba a deu, però en canvi el percentatge de recursos aportats és significatiu, pel que es pot concloure que les aportacions d'aquest sector són força generoses.

En vista de la pluralitat i de l'important nombre d'entitats col·laboradores, sembla evident pensar que l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres té algun òrgan dedicat al camp de la captació de recursos. Aquest està integrat en el Grup de Finançament i

Relacions Externes, i entre les seves tasques destaca la de mantenir contacte institucional amb els col·legis professionals, les empreses, els ajuntaments i les entitats públiques que aporten recursos i explorar les diferents vies de finançament privat i públic que es van identificant. És evident, que la tasca duta a terme per aquest grup de treball és, apart d'eficaç, com queda demostrat per les xifres mostrades, també necessària pel funcionament de l'entitat. Per tant, la introducció d'aquest és una decisió molt adequada que facilita la gestió de l'associació catalana.

Un cop establert el model de finançament de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres se'n poden extreure interessants conclusions, que influeixen en el funcionament i la gestió de l'associació.

Primerament, s'observa que el nombre d'entitats que col·laboren econòmicament amb l'associació és molt gran (aproximadament unes 70), fet que comporta un gran suport financer per a l'associació i per tant, un grau de risc petit, de manera que la influència de cada una de les entitats col·laboradores és petita. Aquest aspecte és positiu per a l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres ja que en el cas que una de les entitats donants deixi de col·laborar l'associació no se'n ressentirà excessivament. Per contra, tenir un gran nombre d'entitats donants augmenta la complexitat de la gestió i multiplica el volum d'informació a generar, necessària per complir amb la funció de comunicació entre l'associació i les entitats col·laboradores.

Una altra conclusió extreta de la captació de fons és l'alta dependència a que està sotmesa l'associació per part dels donants no particulars, doncs el percentatge de recursos provinents dels socis és molt petit. El que qualsevol organització no governamental desitja és tenir una base social de suport que porti la major part dels fons per tenir d'aquesta manera més llibertat d'actuació i més independència.

Per últim, esmentar que amb els resultats obtinguts en la captació de fons es posa de manifest el bon treball que, en general, realitza l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres en aquest àmbit, tot hi que possiblement seria convenient que realitzés un sobre esforç en la captació de nous socis i sòcies que potenciessin la seva base social.

En una primera valoració es podria pensar que el model de finançament de les empreses dista completament del model establert en les entitats no lucratives, ja que l'objectiu de les primeres és l'obtenció d'un benefici econòmic que serveix per continuar amb el funcionament de l'empresa. Si es reflexiona sobre aquest aspecte es pot concloure que en moltes empreses, els accionistes aporten recursos econòmics a l'empresa, recursos que serveixen per desenvolupar la tasca de l'empresa. La gran diferència entre els accionistes i els socis d'una entitat sense ànim de lucre és el que espera cada col·lectiu

dels diners aportats. Mentre que els primers esperen un benefici en forma de dividends, els segons desitgen rebre a canvi una satisfacció moral.

Ja en el camp de l'enginyeria civil, les empreses constructores tenen una font de finançament similar a la de les associacions no lucratives: les administracions públiques. Així doncs, les empreses constructores s'autofinancien en moltes ocasions amb els diners cobrats de les administracions públiques i que encara no han de ser pagats als subcontractistes i subministradors.

#### **4.3.7. Els recursos humans**

En el si de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres conviuen dos col·lectius ben diferenciats, els voluntaris i les persones contractades. Aquesta circumstància és comuna en la majoria d'organitzacions no governamentals de dimensions mitjanes i grans, en les quals el volum de treball no pot ser assumit íntegrament pel voluntariat.

Els recursos humans de l'associació que ens ocupa està format per més de 80 voluntaris i unes 20 persones contractades. Tal com passa en altres àmbits de l'associació, si comparem aquests valors amb els de la federació espanyola que engloba les diferents associacions d'Enginyeria Sense Fronteres, s'observa que l'associació catalana té un nombre de contractats molt elevat en comparació amb la resta i que el nombre de voluntaris també és superior a la mitja de les associacions. Aquest fet posa un altre cop de manifest la importància i solidesa de l'associació catalana.

En els inicis de l'associació, aquesta estava composta exclusivament per persones voluntàries. Aquesta circumstància es va mantenir fins fa set anys, quan els òrgans directius de l'associació van creure convenient la incorporació de persones contractades. Inicialment s'incorporaren dues persones, una destinada a tasques d'administració, secretaria i recepció i una altra a l'àrea de projectes. Encara avui aquestes dues persones formen part de l'entitat, en el departament econòmic i financer i com a coordinador del departament de projectes respectivament.

En el moment en el qual l'associació deixa d'estar formada exclusivament per persones voluntàries, que dediquen desinteressadament el seu temps a l'activitat de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres, es va obrir una nova configuració en l'àrea de recursos humans, amb la coexistència de dos col·lectius de característiques diferents i per tant de gestió diferent.

El voluntariat és el col·lectiu més nombrós de l'associació i es caracteritza principalment pel seu poder de decisió envers les activitats de l'organització. Les tasques que

desenvolupen els voluntaris són molt variades i depenen de la dedicació de cada un d'ells, però principalment van encaminades a la consecució dels objectius de l'entitat mitjançant la seva intervenció en les decisions de l'àrea de projectes.

El funcionament del col·lectiu de voluntaris és més dinàmic, més democràtic, més enriquidor però alhora alenteix la gestió de l'entitat, ja que com més gent pot opinar, més gent pot decidir, més lent és el procés de presa de decisions.

El procés d'incorporació d'un voluntari/a a l'associació no és immediat. Quan una persona té interès en formar part de l'organització rep informació sobre l'associació, el seu funcionament, els diferents camps d'actuació i les possibilitats que ofereix la mateixa en una xerrada informativa. Amb això, la persona té més dades per poder decidir si es vol incorporar i sobretot quines àrees són les que més l'hi interessin. En cas de dubte se l'hi ofereix la possibilitat d'assistir a les reunions dels diferents grups de treball per establir les seves preferències. Un cop el nou voluntari s'ha incorporat, té la possibilitat (no és obligatori) de rebre formació a través dels cursos de formació de voluntariat impartits des de l'àrea d'educació per al desenvolupament. El grup de treball en el qual s'ha incorporat la nova persona fa un seguiment d'aquest nou voluntari.

Com ja s'ha comentat amb anterioritat, el personal contractat que forma part de l'associació realitza tasques d'execució, és a dir, posa en pràctica les decisions preses per els voluntaris.

En aquest apartat cal destacar un altre col·lectiu que participa de l'associació catalana. Es tracta dels estudiants d'enginyeria que decideixen realitzar la seva tesina o projecte de final de carrera en el marc de les actuacions que dur a terme l'entitat. A aquestes persones se'ls hi requereix la participació en uns cursos de formació en matèria de cooperació pel voluntariat abans d'iniciar els seus treballs.

Per l'actual situació de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres, els membres d'aquesta no consideren necessària l'existència d'un departament dedicat exclusivament a tasques relatives als recursos humans, i per tant no compten entre el seu equip humà amb una persona responsable d'aquesta àrea. El que sí que hi ha és un persona contractada que desenvolupa la funció de tècnic de voluntariat, realitzant tasques de gestió de voluntariat, feina imprescindible en una organització no governamental.

Amb les observacions fetes fins el moment es pot concloure que el nombre de voluntaris que treballen en les activitats de l'associació és força nombrós. Per obtenir el màxim rendiment d'aquests es necessari una gestió molt acurada d'aquest col·lectiu, per motivar una alta implicació d'aquestes persones en el si de l'entitat. De les impressions extretes amb el contacte directe establert amb l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres

es pot concloure que la gestió del voluntariat no és del tot adequada, ja que el seu rendiment podria ser molt més elevat. Així, es creu que a més de dur a terme tasques de decisió podrien desenvolupar altres tasques més relacionades amb el dia a dia de l'entitat.

Per altra banda, és adequat que hi hagi una persona dedicada exclusivament a la funció de tècnic de voluntariat, ja que a més de gestionar els voluntaris, ha de fer-se càrrec del col·lectiu d'estudiants que participen amb l'entitat.

#### **4.3.8. La comunicació**

Ja s'ha comentat en el primer capítol de la tesina la importància de la comunicació com a element dinamitzador de les organitzacions no governamentals. L'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres, conscient d'aquest aspecte compta amb un departament de comunicació, format per una única persona, que s'ocupa tant de les tasques pròpies de comunicació externa com interna.

A nivell intern, l'associació aposta per un model de comunicació que permeti l'intercanvi d'informació entre els diferents departaments i els diferents col·lectius (voluntaris, socis...) per tal que qualsevol membre d'aquesta conegui en tot moment les tasques que duu a terme l'associació. Els canals de comunicació establerts per assolir aquest intercanvi d'informació són varis, en funció dels destinataris. S'utilitza la pàgina web i els butlletins electrònics per qualsevol grup destinatari. En canvi, l'assemblea de socis és una canal de comunicació amb els socis i les reunions d'equip entre les diferents àrees són vies a nivell més intern.

Pel que fa la comunicació externa, hi ha establertes dues tipologies de comunicació. La primera d'elles és la comunicació pensada per donar a conèixer l'associació a la nostra societat, mitjançant campanyes informatives, xerrades... La segona es tracta de la comunicació existent amb els finançadors, principalment administracions públiques, amb l'únic objectiu d'informar-los dels projectes que s'estan duent a terme i en els quals ells col·laboren econòmicament. La política de l'associació en matèria de comunicació no contempla cap altre tipus de vincle informatiu amb les institucions que l'esmentat anteriorment.

Si comparem la política de comunicació de l'entitat estudiada amb l'establerta en el capítol anterior podem concloure que en aquest àmbit caldria potenciar principalment la comunicació interna de l'entitat a nivell de departaments, mitjançant l'existència d'algun tipus de mitjà més directe que el que actualment constitueixen la pàgina web o el butlletí

de l'entitat, de manera que entre les departaments existís un canal de comunicació pel qual transmetre informació més concreta.

Per últim, i com a curiositat, parlar del logotip de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres, un dels primers elements de comunicació de l'entitat amb la societat. En ell hi ha representats un sol i un molí. Amb aquest, l'associació pretén esquematitzar la raó de ser de la mateixa, representant, per una banda, un referent de la vida humana i per l'altra un senzill símbol del desenvolupament humà.



Figura 4.6. Logotip de l'associació



## 5. Estudi d'un projecte realitzat per Enginyeria Sense Fronteres

En el present capítol es presenta un complet estudi d'un projecte dut a terme per l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres, amb l'objectiu d'aprofundir en el funcionament de l'entitat, conèixer més concretament la tasca que desenvolupa i determinar les pautes de treball de l'entitat en matèria de projectes relacionats amb l'enginyeria civil.

El projecte escollit per aquest estudi es titula "**Programa de millora de la qualitat de vida a barris d'habitat informal de la ciutat de Yaoundé. Fase I.**", executat durant un període de temps comprès entre l'any 2003 i el 2006, a la capital de Camerun. El projecte en qüestió s'emmarca en el programa de Cooperació per al Desenvolupament de l'associació catalana, dins de l'àrea d'actuació de Serveis Urbans i Ciutadania.

L'elecció d'aquest projecte ha estat condicionada per diferents motius. El primer d'ells resideix en el fet que es tracta d'un projecte pertanyent al programa de Cooperació per al Desenvolupament, un programa que és, sense dubte, el més actiu de l'associació i a la vegada el que millor reflecteix, a través de les activitats que desenvolupa als països del Sud, la voluntat de l'entitat i la seva raó de ser. A més a més, amb els projectes desenvolupats des d'aquest programa es posa clarament de manifest el vessant enginyeril de l'associació. El segon aspecte que ha motivat l'elecció han estat les pròpies característiques del projecte. És el més ambiciós dels realitzats en els últims anys, tant des del punt de vista econòmic com de la complexitat de l'actuació duta a terme. El tercer i últim motiu és el fet que el projecte escollit serveix per exemplificar el mètode de treball de les organitzacions no governamentals en matèria de cooperació per al desenvolupament.

La informació exposada a continuació ha estat facilitada íntegrament per l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres, i més concretament per la coordinadora del grup Camerun de l'entitat i per la persona expatriada al país africà durant l'últim període d'execució del projecte. Per altra banda, moltes de les opinions personals expressades al llarg d'aquest capítol són fruit de les impressions captades durant la meva participació en una de les reunions del grup Camerun.

### 5.1. L'objecte del projecte

Tal com indica el seu nom, el projecte "**Programa de millora de la qualitat de vida a barris d'habitat informal de la ciutat de Yaoundé. Fase I.**" té com objectiu contribuir, mitjançant la participació de la població, a la millora de les condicions de vida dels habitants dels barris desfavorits d'aparició espontània de la ciutat de Yaoundé, capital de Camerun.

Els barris creats de forma espontània són un fenomen comú en les ciutats dels països en via de desenvolupament. En les grans ciutats africanes, aquests barris constitueixen més de la meitat de l'espai urbà. La majoria d'aquests es situen en ple centre urbà i degut al seu ràpid creixement pateixen una greu manca de serveis urbans i socials, quedant completament fora del domini dels poders públics (Oliete *et alii*, 2005). Davant d'aquesta situació de creixement urbà es fa necessari abordar l'habilitació urbana i la integració socio-laboral dels ciutadans d'aquests barris, procurant fórmules innovadores i de baix cost que combinin els recursos dels poders públics (als quals pertoca aquesta tasca) amb els de la societat civil i la pròpia població que pateix les conseqüències dels serveis deficients o inexistent.

El projecte estudiat s'inclou en el Programa Barris, iniciat l'any 2003, que engloba tots aquells projectes duts a terme per millorar la qualitat de vida dels assentaments informals de les ciutats pertanyents als països desenvolupats.

## 5.2. Localització i situació de partida

Tal com s'ha esmentat anteriorment, el projecte es desenvolupa a Yaoundé, la capital administrativa del Camerun. Aquest país centrafricà té una superfície de 475.440 Km<sup>2</sup> i una població de més de 15 milions d'habitants, dels quals la meitat viuen en ciutats.

La seva capital, Yaoundé, està situada al sud del país. La ciutat és un exemple clar del fenomen generalitzat d'urbanització dels països de l'Àfrica subsahariana, els quals s'han caracteritzat des dels anys 60 per unes taxes de creixement anuals del 5,1% al 5,6 %, pròximes al doble de la mitjana mundial, situada entre 2,5 % i 3,3 %. Les principals causes són, entre d'altres, l'èxode rural i l'explosió demogràfica. Com a conseqüència, la seva població pràcticament es va doblar entre els anys 1976 i 1987 passant de 313.706 a 649.000 habitants durant aquest període. Actualment arriba al milió i mig d'habitants La taxa de creixement anual a Yaoundé és del 6,2 % en l'actualitat (Rubio, 2004).

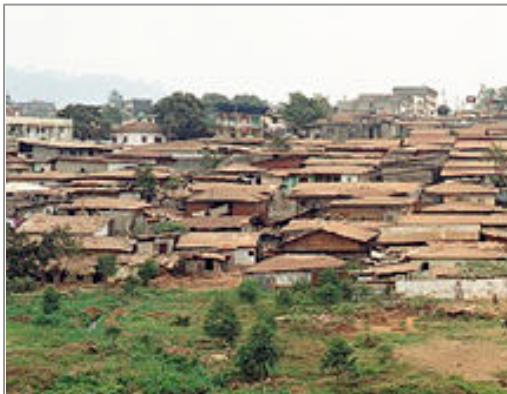


Figura 5.1. Situació geogràfica del projecte

Fruit d'aquest creixement demogràfic, l'extensió de la ciutat ha anat augmentant al llarg dels anys. En la majoria dels casos ho ha fet sense cap mena de planificació urbanística, desembocant en l'aparició de barris de creació espontània. Actualment la ciutat s'estén sobre una superfície de 13.614 ha, subdividida en 6 districtes que formen la Communauté

Urbaine de Yaoundé. La zona afectada per el projecte pertany al districte 6, al sud-oest de la ciutat i engloba cinc barris d'aquest districte. Són: Melen I, Melen VIII B, Elig Effa VII, Nkom Nkana Plateau i Eba. Els tres primers són pròxims al centre urbà, presentant una densitat de població elevada, i els altres dos són perifèrics, més dispersos i de caire semi-rurals.

Com la resta dels anomenats teixits de creació espontània als quals pertany, aquests barris tenen unes característiques ben definides (Magrinyà, 2004):



- Elevada densitat de població:
  - Més de 300 habitants/ha
  - Menys de 20 m<sup>2</sup> de parcel·la per habitant
- Precarietat en les seves construccions, realitzades majoritàriament amb materials provisionals.
- Manca de servituds i de delimitació dels espais públics i privats.
- Problemes d'accessibilitat.
- Infraestructures de sanejament rudimentàries que no garanteixen unes condicions mínimes acceptables d'higiene i salubritat als seus habitants.

Figura 5.2. Esquema barris espontanis densos i imatge del barri Yaoundé 6

Aquesta situació ha motivat l'actuació de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres a la ciutat de Yaoundé, empenent mesures de millora per garantir unes condicions de vida acceptables.

### 5.3. Antecedents

Les accions de millora en barris precaris tenen una considerable tradició i ja s'han dut a terme nombrosos projectes amb aquest objectiu, encapçalats per agències internacionals, organitzacions no governamentals o bé comunitats locals.

Aquestes accions de millora en assentaments informals són difícils de dur a terme per les grans organitzacions de desenvolupament perquè no poden gestionar eficientment

projectes a nivell de barri, ja que la necessitat de desembossar ràpidament els fons els obliga a centrar-se en accions de major envergadura. Per altra banda, l'acció dels poders públics municipals en aquestes assentaments marginals és poc perceptible, no sols per la debilitat financera i la falta de recursos humans qualificats, sinó també perquè realitzen intervencions similars a les dutes a terme pels països industrialitzats, preocupant-se poc per la gestió social. Per aquests motius, les grans organitzacions i autoritats recorren en molts casos a organitzacions intermediàries, entre les que destaquen organitzacions no governamentals, associacions de veïns, cooperatives, agències especialitzades... per realitzar les actuacions a nivell de barri.

A la ciutat de Yaoundé ja s'havien dut a terme accions de millora dels barris d'aparició espontània prèvies a la realitzada pel projecte en qüestió. Aquestes s'inicien amb el programa de desenvolupament urbà participatiu anomenat Fòrum I, desenvolupat durant el període transcorregut entre l'any 1995 i el 1998 i finançat per la Unió Europea. Es duu a terme per part d'associacions locals: ERA Camerun com a responsable de l'execució tècnica i CASS com a encarregat dels aspectes socials. Durant aquesta fase, les accions es centren fonamentalment a condicionar el tramutament viari dels vianants en alguns dels blocs en què està subdividit el barri de Melen IV, en el districte de Yaoundé 6. La bona acollida per part dels habitants i els bons resultats obtinguts van animar a les autoritats cameruneses i a la Unió Europea a formular el programa Fòrum II. Aquest, a més de finançar les obres de caràcter infraestructural amb l'objectiu de millorar les condicions de vida de la població, buscava consolidar la participació de les associacions locals i reforçar els grups de la societat civil implicats. Desgraciadament no es van poder mobilitzar els recursos necessaris per poder iniciar el programa. A pesar d'això i conscients de la necessitat de continuar amb les tasques de millora, membres de l'entitat sense ànim de lucre ERA Camerun van entrar pel seu compte en contacte amb l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres, amb l'objectiu d'obtenir, per una banda, suport tècnic i per l'altra, rebre assistència en la busca de finançament per part d'organismes del Nord. És d'aquesta manera com l'any 1998 s'inicia la segona fase de les actuacions de millora als barris marginals de Yaoundé. En aquest cas, les accions s'estenen a tot el barri de Melen IV i les activitats s'amplien a altres àmbits, com l'accés a l'aigua potable i al sanejament. El programa es coneix amb el nom de "Millora de les Condicions de Vida per al conjunt del barri de Melen IV (1998-2002)". En aquesta segona fase també entra en joc l'alcaldia del districte, que s'integra com a contrapart institucional.

La tercera fase d'aquest conjunt d'actuacions la constitueix el projecte que es motiu d'estudi en aquesta tesina. Per últim, comentar que actualment està en marxa la quarta fase del programa, anomenat "*Programa de millora de la qualitat de vida a barris d'habitat informal de la ciutat de Yaoundé. Fase II.*"

#### 5.4. La metodologia del projecte

Amb el projecte *"Programa de millora de la qualitat de vida a barris d'habitat informal de la ciutat de Yaoundé. Fase I."* es vol continuar amb la tasca de millora de les condicions de vida duta a terme fins el moment amb les dues fases anteriors, però introduint un canvi de concepció, per tal de donar més èmfasis a la dimensió social del programa. Amb aquest nou enfocament es busca reforçar el paper dels ciutadans en el projecte a través de la seva participació en la presa de decisions del barri i la conscienciació dels drets i deures dels mateixos.

L'objectiu de fons perseguit pel programa amb aquest nou enfocament ha estat proporcionar a les institucions municipals les eines metodològiques i tècniques més eficaces tant per la gestió dels serveis com per poder afrontar la problemàtica del creixement urbà accelerat. Per això, s'ha pretès mostrar que, amb pocs recursos i una dinàmica participativa que associï als diferents col·lectius afectats en la gestió urbana, és possible millorar sensiblement les condicions de vida de la població. L'associació catalana pretén que la metodologia aplicada en aquest projecte pugui ser posada en pràctica pels gestors municipals, de manera que aquests puguin adoptar aquestes pràctiques al conjunt dels assentaments informals de la ciutat.

A grans trets, es pot dir que la concepció, organització i execució del programa correspon a l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres i a l'organització ERA Camerun. Aquestes, amb l'objectiu de desenvolupar aquest nou concepte de participació ciutadana, van impulsar la creació dels anomenats Comitès d'Animació al Desenvolupament (CAD). Aquests comitès (un per cada barri) constitueixen l'òrgan principal de participació ciutadana del programa, representant la veu dels ciutadans beneficiaris i fent d'interlocutors davant dels poders públics.

L'existència d'aquests comitès és una condició necessària perquè el programa pugui intervenir en el barri. Per això, el primer pas en la realització del projecte és la creació d'aquests comitès, tenint especial cura en l'elecció i la preparació dels seus membres. Una opció per facilitar la tasca d'introducció dels comitès en els barris va ser posar-se en contacte amb les autoritats tradicionals que existeixen en aquests barris o bé recolzar-se en les associacions presents en el barri, per treballar directament amb elles.

Un cop establerts els Comitès d'Animació al Desenvolupament, aquests inicien la tasca de coneixement de la realitat social i física dels diferents barris. Després, realitzen un procés de consulta entre els ciutadans dels barris per determinar quines són les actuacions prioritàries en matèria de serveis urbans i infraestructures. Prèviament a aquest procés de consulta, els comitès han de dur a terme una important tasca de conscienciació entre els habitants, per implicar als col·lectius beneficiaris en les actuacions que es duran a terme. Per aconseguir aquest fi s'han realitzat aproximadament unes 100 reunions, s'han disposat una vintena de taulers informatius en els cinc barris i distribuït milers d'exemplars del rotatiu "Gazette du Quartier" (Tapoko, 2005).

Fruit de les enquestes i la comunicació establerta entre el CAD i els habitants beneficiaris de cada barri s'estableixen les actuacions més importants a realitzar per millorar les condicions de vida, segons la decisió dels propis afectats. Amb aquesta metodologia de treball s'aconsegueix desenvolupar el projecte segons les pautes establertes per aquelles persones que realment coneixen la realitat de la zona afectada, assegurant d'aquesta manera que els fons econòmics invertits en les actuacions de millora obtindran un màxim excedent de benefici social (objectiu de qualsevol organització no governamental). Per altra banda, amb aquesta manera de treballar l'associació s'assegura que els ciutadans es senten part del procés emprès.

Amb les actuacions decidides, comença la tasca de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres i ERA Camerun. En aquest procés cada una desenvolupa unes activitats en concret. L'associació catalana realitza principalment tasques tècniques, dissenyant els projectes d'execució de les actuacions identificades com a prioritàries per la població i s'encarrega de la captació de fons entre els organismes del Nord. Per altra banda, l'organització ERA Camerun, desenvolupa tasques sobre el terreny, disposant tot el necessari per l'execució de les millores.

Entre ambdues organitzacions existeix clarament un model de transferència de fons, però també hi ha una transferència de recursos humans, doncs l'associació catalana també treballa sobre el terreny, i una transferència del programa d'execució. Amb aquest mètode de treball s'abasten els tres models de cooperació existents entre una organització no governamental i la seva contrapart.

En aquest projecte el nombre d'entitats col·laboradores augmenta tant al Nord com al Sud. Enginyeria Sense Fronteres rep el suport de les ONG Medicus Mundi i Setem per a reforçar les activitats socials del programa. D'altra banda, l'alcaldia del districte juga un rol més determinant i l'organisme municipal que governa a la ciutat comença a incorporar aquesta metodologia de treball en altres zones de l'aglomeració.

Un cop explicada la manera de treballar de l'associació catalana en aquest projecte, es veuen clarament les divergències existents entre la tasca d'una organització no governamental i una entitat lucrativa en matèria d'enginyeria civil. La diferència més remarcable es troba en el paper que juga la ciutadania en la presa de decisió de les actuacions a dur a terme. Mentre que en el cas de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres, la població hi té un paper determinant, amb una participació directa i activa, en el cas dels països desenvolupats, les noves infraestructures també es fan per millorar la qualitat de vida de la població, però el procés de decisió correspon a les administracions públiques.

## 5.5. La contrapart

L'organització no governamental ERA Camerun (Environnement, Recherche, Action) és la contrapart de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres en el projecte que s'està estudiant.

L'entitat ERA Camerun, fidel al que el seu nom indica (medi ambient, investigació, acció), és una organització que neix de l'interès d'uns quants investigadors i professors universitaris camerunesos (enginyers civils principalment, sociòlegs, investigadors...) per fer arribar a la societat els resultats de la investigació en uns àmbits molt relacionats amb la vida quotidiana de la gent, com és el sanejament, l'accés a l'aigua potable a les perifèries urbanes, la gestió d'escombraries, o bé el control de les emissions dels gasos d'efecte hivernacle.

Seguint aquesta filosofia, els camps d'activitat d'ERA-Camerun giren al voltant de quatre eixos principals:

- La promoció de tècniques apropiades de sanejament i abastament d'aigua.
- La contribució a la gestió òptima de les fonts d'energia renovables.
- La recollida, tractament i difusió d'informació relacionades amb la gestió racional dels recursos naturals i humans de tal manera que aquests siguin revaloritzats adequadament.
- La contribució a la recerca i aplicació de solucions tècniques alternatives compatibles amb el medi ambient.

ERA Camerun col·labora amb l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres des de 1998.

En el segon capítol, es comentava que el pas previ a l'inici de qualsevol projecte era la posada en contacte entre l'associació catalana i una contrapart, contacte que pot venir donat per diferents motius. En el cas que ens ocupa, en el moment de posar en marxa el projecte, les dues parts ja havien treballant conjuntament en un projecte previ. Aquest fet va agilitzar la posada en marxa del programa.

## 5.6. Les actuacions de millora

Tot i que el projecte també busca millores en l'aspecte social, és amb les infraestructures construïdes per millorar la qualitat de vida dels ciutadans on queda realment plasmada la tasca de l'associació catalana i la seva contrapart.

Les actuacions dutes a terme en els diferents barris responen a un mateix guió. Es tracta d'intervencions que busquen un equilibri entre els estàndards màxims, que podrien no beneficiar als col·lectius més pobres i impedir l'extensió dels projectes a altres barris, i els estàndards mínims, que provoquen un augment dels costos de gestió i manteniment i disminueixen la durabilitat. Aquest equilibri s'aconsegueix a través de les anomenades microrealitzacions, que no són més que inversions per infraestructures que els barris desfavorits poden absorbir, no només des del punt de vista econòmic, sinó també social i cultural. L'execució d'aquests projectes tangibles, amb un benefici directe per als habitants, són positius per al desenvolupament d'aquests col·lectius, ja que es posa de manifest que amb pocs recursos i un mínim d'organització la seva situació pot millorar.

Les microrealitzacions dutes a terme a Yaoundé es poden classificar en els següents camps d'actuació:

- Condicionament de la xarxa viària: → camins de vianants  
→ vies transitables
- Condicionament de la xarxa de drenatge: → cunetes  
→ canalitzacions
- Condicionament dels sistemes d'aprovisionament: → fonts i punts d'aigua  
→ dispositius de filtrat  
→ eliminació de focus d'infecció

Per barris, les microrealitzacions realitzades durant el període 2003 - 2006 són (Associació Catalana d'ESF, b 2005):

**Elig-Effa VII:** 760 metres de camí per a vianants  
941,5 metres de cunetes  
18 metres d'escala  
3 ponts sobre el riu Ntougou  
Latrines familiars

**Melen I:** Condicionament d'una font i un safareig públic  
594,5 metres de camí per a vianants  
353,7 metres de cunetes  
2 murs de contenció d'11 metres d'altura  
Un pont per a vianants  
Latrines familiars





Figura 5.3. Millora de la xarxa de pluvials (Magrinyà, 2004)

**Melen VII B:** 1008 metres de cunetes

Un pont sobre el riu Biyeme

692 metres de via transitable

Un pont transitable

Construcció d'una plataforma que permeti als vehicles efectuar un canvi de sentit

Latrines familiars



Figura 5.4. El camí Rue du Poulet abans i després de la microrealització (Magrinyà, 2004)

**EBA:** 913 metres de via transitable  
424 metres de cuneta  
Latrines familiars



Figura 5.5. Latrina (Magrinyà, 2004)

**Nkom Nkana Plateau:** 290 metres de via transitable  
956 metres de cunetes  
9 metres de tubs per instal·lacions  
Habilitació d'una font i un safareig públic  
Latrines millorades

Totes aquestes actuacions en matèria d'enginyeria civil han estat executada per empreses constructores locals. Aquestes són informades de l'oferta de treball a través d'anuncis. L'associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres i ERA Camerun exigeixen que les empreses interessades en l'oferta presentin un dossier administratiu i un altre de tècnic com a mesura per acreditar l'empresa.

L'any 2005, l'organització no governamental Ingeniería Sin Fronteras Astúrias s'incorpora al Programa Barris posant en marxa el projecte "Promoció Econòmica i Treball", que complementa el que ja estaven realitzant l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres i ERA Camerun. El projecte va néixer amb el desig de reforçar la component socio-econòmica del conjunt de la intervenció. Per assolir aquest objectiu es pretén combatre els alts nivells de desocupació laboral existents en els barris a través del recolzament i la promoció de l'activitat emprenedora dels seus habitants, parant especial atenció a dos col·lectius: les dones i els joves.

## 5.7. L'avaluació del projecte

L'avaluació del projecte té una doble finalitat. Per una banda, valorar les actuacions dutes a terme per la divisió tècnica del projecte i per l'altra avaluar l'actuació de la divisió social.

Per dur a terme aquesta avaluació, cada any la persona expatriada redacta un informe de seguiment on es reflecteix l'activitat duta a terme tant en l'àmbit de les infraestructures com en el de l'enfortiment de les relacions ciutadanes. En aquest informe s'avaluen les tasques realitzades durant l'any. Per una banda, es deixa constància de quines eren les actuacions previstes tant en matèria d'infraestructures com socials per l'any en qüestió i quines han estat finalment les tasques executades, així com també aquelles tasques executades però que no estaven incloses en la previsió inicial. En aquest mateix informe també es deixa una àmplia constància de la tasca realitzada per part de l'associació catalana i la contrapart per dur a terme les actuacions executades. Per altra banda, també es realitza un seguiment econòmic exhaustiu, que ha de servir tant a la pròpia associació com a l'hora de justificar als finançadors del projecte la inversió realitzada. Aquest seguiment econòmic es realitza tant des del Sud com també des del Nord. En el primer s'inclou el control de les despeses derivades exclusivament de l'activitat al Camerun. En el seguiment econòmic realitzat des de la seu central de l'associació catalana s'inclouen a les despeses atribuïdes directament al Sud, aquelles despeses que han tingut lloc al Nord però que també s'atribueixen al projecte en qüestió.

A banda d'aquests informes de seguiment, un bon paràmetre d'avaluació utilitzat també per l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres és sens dubte la opinió dels propis beneficiaris. Aquesta opinió es troba reflectida en diferents aspectes del propi projecte com en la seva participació en els CAD, el percentatge de cotitzacions cobrades...

L'avaluació anual del projecte mostra que aspectes com la formació dels CAD, la seva representativitat, la seva visibilitat, o les activitats de comunicació i sensibilització de la població continuen sent crítics i necessiten un seguiment constant per part dels responsables. Aquest fet posa de manifest la dificultat en la consecució dels objectius socials.

## 5.8. El finançament del projecte

El projecte té un pressupost total de 942.548,00 €, fet que el converteix en el projecte més ambiciós des del punt de vista econòmic dut a terme per l'associació catalana. Els diners captats per desenvolupar el projecte provenen de tres fonts de finançament ben diferents.

La primera d'elles, com era d'esperar, engloba a tots aquells organismes dels països del Nord, que amb les donacions col·laboren al desenvolupament dels països en via de

desenvolupament. En aquest cas, és l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres l'encarregada de cercar aquests cofinancadors. Els diners captats d'aquestes fonts de finançament fa que aquest primer grup aportí el gruix més important de diners al projecte.

En el següent quadre s'esquematitza les entitats col·laboradores i els diners aportats per aquestes durant el període d'execució del projecte.

<b>Any</b>	<b>Pressupost</b>	<b>Cofinancadors</b>
2003	116.858 €	Ajuntament de Barcelona Generalitat de Catalunya Fundació La Caixa CCD - UPC Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya
2004	182.887 €	Ajuntament de Barcelona Generalitat de Catalunya Ajuntament de Rubí Fundació La Caixa CCD - UPC Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya
2005	189.633 €	Generalitat de Catalunya Principat d'Astúries Ajuntament de Barcelona Ajuntament de Rubí Fons Català de Cooperació al Desenvolupament Fundació La Caixa CCD - UPC Col·legi d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Catalunya Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya Col·legi d'Enginyers Tècnics Industrials de Tarragona
2006	438.870 €	Generalitat de Catalunya Principat d'Astúries Ajuntament de Barcelona Fons Català de Cooperació al Desenvolupament Fundació La Caixa CCD - UPC Col·legi d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Catalunya

Figura 5.6. Quadre de finançament del projecte

En el segon grup de finançament s'inclou la contrapart del projecte, ERA Camerun, que principalment participa amb l'aportació de recursos materials, tal com un centre de treball...

El tercer i últim grup cofinançador del projecte són els mateixos beneficiaris. Els habitants del barris i futurs usuaris de les actuacions de millora també col·laboren econòmicament en el desenvolupament del projecte, sobretot en l'àmbit de la gestió i futur manteniment de les noves infraestructures, pensant en la durabilitat de les actuacions. Aquesta col·laboració es realitza mitjançant un sistema de col·lecta de taxes. Els propis beneficiaris han de cobrir un 10% del cost de les infraestructures.

Aquest tipus de cofinançador condiona gran part de la metodologia del projecte i explica la importància del Comitès d'Animació al Desenvolupament. Per una banda, es fa indispensable conèixer la realitat dels barris i els seus habitants per determinar el nivell de disponibilitat en el pagament de taxes. Aquesta disponibilitat condicionarà l'envergadura de les actuacions dutes a terme. Paral·lelament, es necessari estimular la voluntat de pagament dels col·lectius beneficiaris. Aquesta estimulació s'aconsegueix amb la participació ciutadana, deixant en mans dels habitants l'elecció de les actuacions a realitzar, de manera que els ciutadans tinguin la sensació que els diners que han aportat repercuteixen directament en ells mateixos.

El sistema de finançament contemplat en aquest projecte és un dels aspectes més sorprenents del mateix, recordant a algun model de concessió d'infraestructures dels països del Primer Món.

## **5.9. Els recursos humans**

Es pot dir que la tasca desenvolupada per l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres en aquest projecte, es desenvolupa en un doble àmbit: des de Catalunya i sobre el terreny, a Yaoundé.

L'activitat relacionada amb el projecte desenvolupada des de Catalunya es centra principalment en tasques de decisió i de gestió global, dutes a terme pel grup de treball del projecte i el departament de projectes de l'associació. Pel que fa a l'activitat sobre el terreny, l'entitat ha tingut sempre una persona expatriada a Yaoundé durant tot el període de duració del projecte. En el transcurs d'aquest hi han participat 5 persones diferents. Durant el primer any van treballar dues persones conjuntament, i en l'últim mig any també han coincidit dues persones, l'expatriada de l'associació catalana i una persona adscrita al programa de joves cooperants de la Generalitat de Catalunya. Les tasques dels expatriats es centren principalment en la gestió del projecte a curt termini i sobre el

terreny, la posada en pràctica de les decisions adoptades per el seu grup de treball i el treball conjunt amb la contrapart.

Precisament és la contrapart ERA Camerun la que aporta el volum més gran de recursos humans sobre el terreny. Aproximadament unes 10 persones de la contrapart treballen en el projecte en qüestió.

## **5.10. La valoració del projecte**

Un cop realitzada la descripció del projecte objecte d'estudi contemplant tots els aspectes rellevants i de conèixer el funcionament de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres en matèria de projectes, és el moment de valorar objectivament tant el procediment com els resultats des de dos punts de vista diferenciats, el de l'enginyeria civil i el de les bases i gestió de l'associació catalana.

En primer lloc, és molt adequat dur a terme projectes de desenvolupament que afectin tant a l'àmbit de les infraestructures com al social. D'aquesta manera s'aconsegueix un doble desenvolupament. La manera escollida en aquest projecte per desenvolupar la faceta social és a partir de la creació dels Comitès d'Animació al Desenvolupament. El paper d'aquests és fonamental per al desenvolupament del projecte, però no sempre s'ha aconseguit un bon funcionament per part d'aquests. Aquests comitès han de servir de motivació pels possibles beneficiaris, però per aconseguir aquesta motivació cal un CAD molt actiu. En alguns dels barris, els comitès eren molt actius i duien a terme una tasca d'enfortiment social molt important, però els ciutadans no cobrien les cotitzacions necessàries per executar infraestructures en el barri. En altres barris passa el contrari, el CAD no compleix amb les seves expectatives socials, però els ciutadans s'hi es podien permetre les cotitzacions i per tant es duien a terme infraestructures. Davant d'aquesta contradicció seria necessari que tant els aspectes socials com enginyerils anessin de la mà per aconseguir realment l'objectiu pretès pel projecte.

Des del punt de vista enginyeril també hi ha alguns aspectes a destacar. En primer lloc, i segons la informació extreta dels informes de seguiment facilitats per l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres, no es van dur a terme totes les actuacions previstes en matèria d'infraestructures, de manera que no es van complir totalment els objectius fixats. En aquest aspecte, però també cal dir que es van dur a terme algunes actuacions que no estaven previstes. Per altra banda, altres actuacions no han resultat funcionals, com és el cas de les latrines. En el mateix àmbit de l'enginyeria civil, s'ha de remarcar que tant la tipologia com la metodologia emprada en l'execució de les infraestructures està en total consonància amb el nivell de desenvolupament de la ciutat.

En segon lloc, les actuacions en matèria d'infraestructures tenen un pressupost màxim establert. Això, afegit al fet que alguns dels barris que han participat en el programa són molt extensos, motiven que les millores efectuades siguin gairebé insignificants a nivell global de barri i per tant no s'aconsegueixen actuacions integrals, quan aquest és l'objectiu.

Un altre aspecte a remarcar és la política utilitzada per l'associació per escollir les actuacions prioritàries. És adequat que els propis ciutadans decideixin quines són les infraestructures més necessàries, i de fet ells paguen un percentatge de les despeses derivades de l'execució d'aquestes mitjançant les cotitzacions. Aquest fet té una doble visió. Per una banda ajuda a crear una consciència de responsabilitat en els beneficiaris, però discrimina als menys afavorits, fent bona la dita "qui paga, mana".

Per últim, i en un aspecte més global, es pot concloure que una part massa gran del pressupost es destina al propi manteniment de l'organització del programa al Camerun.

## 6. Conclusions

De la informació exposada en aquesta tesina, se n'obtenen les següents conclusions:

- Les organitzacions no governamentals necessiten ser gestionades. El desenvolupament experimentat per el sector no lucratiu en els últims temps posa de manifest la creixent importància d'aquest en la nostra societat. Les organitzacions, com a resposta a la confiança dipositada per part de la societat en la seva tasca, han de ser capaces de complir amb els seus objectius de la manera més eficient possible. El camí per aconseguir aquesta eficiència passa indubtablement per una gestió adequada de l'organització.
- La gestió de les entitats del sector no lucratiu ha de comprendre totes les funcions presents en el seu funcionament: funció tècnica, administració i finances, recursos humans, comunicació i direcció. Aquestes funcions són les mateixes que es contempen en la gestió d'una entitat amb ànim de lucre, però els criteris que les regeixen no són els mateixos en tots els casos.
- El model de gestió s'ha d'adaptar convenientment a les característiques de cada organització, de manera que no hi ha un únic model vàlid per totes les entitats del sector no lucratiu. No obstant, tot model de gestió s'ha de basar en la planificació estratègica, de manera que la gestió sempre ha d'anar encaminada a complir els objectius establerts en aquesta. Aquest objectius no són més que fites en l'acompliment de la missió de l'entitat.
- Tot i que tots els departaments són necessaris en el desenvolupament de la tasca d'una organització no governamental, és obvi pensar que el de projectes és el més importants de tots. Una de les tasques que l'hi correspon a aquest departament és l'avaluació dels projectes realitzats. En una empresa, aquesta avaluació es concreta en l'obtenció d'un benefici econòmic, però en una entitat no lucrativa aquesta tasca és més complicada, ja que s'ha d'avaluar l'obtenció d'un benefici social. La correcta avaluació dels projectes beneficia tant als interessos de l'entitat com als del propis beneficiaris del projecte. És per aquest motiu, que tota entitat no lucrativa ha de parar especial atenció en l'avaluació dels seus projectes.
- La captació de fons i la gestió del voluntariat són dos aspectes exclusius de les organitzacions no governamentals. La gestió d'aquests requereix d'una dedicació especial, ja que ambdós són pilars bàsics en el funcionament de qualsevol entitat del sector no lucratiu.
- En termes de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres, es pot concloure, que la Federació Espanyola d'Enginyeria Sense Fronteres dóna plena autonomia a les associacions conformants en quant a la gestió d'aquestes. La federació només



---

serveix de nexa d'unió entre les diferents associacions, així com de representant davant d'organismes nacionals i internacionals.

- El voluntariat de l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres té un paper molt destacat en el dia a dia de l'entitat, doncs en ell recau la responsabilitat de prendre les decisions en matèria de projectes. Aquest fet té un doble efecte: per una banda representa una motivació extra pels voluntaris, que veuen d'aquesta manera com el seu paper es fonamental pel desenvolupament de l'activitat de l'associació. Per altra banda però, això pot alentir el procés de presa de decisions en matèria de projectes i en alguns casos motivar que es prenguin decisions inadequades per falta d'informació o coneixement.
- Dels ingressos derivats de la captació de fons exposats en aquesta tesina, es dedueix que l'Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres té un gran suport social, especialment d'institucions públiques. Els organismes pròxims al sector de l'enginyeria civil també col·laboren de manera activa amb l'associació mitjançant l'aportació de recursos econòmics. Les dades ofertes en aquesta tesina en matèria de finançament posen de manifest la bona gestió realitzada per l'entitat en aquest àmbit.
- Els projectes desenvolupats per l'associació catalana en matèria de cooperació per al desenvolupament tenen, com era d'esperar, un component basat en l'enginyeria civil, però també un enfocament clarament social. Les intervencions en matèria d'enginyeria civil s'adapten a les circumstàncies del col·lectiu beneficiaris, alhora que s'aprofiten per enfortir les relacions ciutadanes. Així és, que els mateixos ciutadans són els que determinen les actuacions prioritàries en matèria d'infraestructures. Aquest aspecte diferencia clarament la metodologia de l'associació catalana de l'aplicada per les entitats lucratives que també treballen en la projecció i execució d'infraestructures.
- En el projecte estudiat en aquesta tesina destaca l'existència del Comitès d'Animació al Desenvolupament (CAD), eina elemental en la tasca d'enfortiment del teixit social del barri afectats. La idea d'aquests comitès és la de reunir als ciutadans al voltant del projecte, per motivar la seva participació. La tasca desenvolupada per aquests comitès és imprescindible, però per a que sigui efectiva és necessari un bon plantejament inicial i que estiguin conformats per un bon equip.
- Finalment, un dels aspectes més interessants i alhora més innovadors del projecte desenvolupat a Yaoundé és el sistema de cotitzacions aplicat, de manera que els propis beneficiaris, mitjançant el pagament d'unes taxes, paguen part de les despeses derivades de les infraestructures construïdes. Aquest sistema ajuda a crear un sentiment de responsabilitat en els ciutadans, però alhora representa un punt de discriminació per aquells barris, que tot hi tenir uns CAD molt actius i una alta motivació ciutadana, presenten un baix nivell de cotitzacions.

## Referències bibliogràfiques

**Alberich Nistal, Tomás.** *Guía fácil de asociaciones. Manual de gestión para la creación, desarrollo y dinamización de asociaciones sin ánimo de lucro.* Ed. Dykinson. Madrid, 2002.

**Alvià, Marc; Cruz, Pedro.** *Guía de ONGs.* Tikal Ediciones. Madrid, 2002.

**Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres.** *Memòria d'activitats 2004.* Barcelona, a 2004.

**Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres.** *Memòria d'activitats 2005.* Barcelona, a 2005.

**Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres.** *Informe de seguiment del Programa de millora de la qualitat de vida en barris d'habitatge informal de la ciutat de Yaoundé, desembre 2006.* Yaoundé, 2006.

**Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres.** *Informe de seguiment del Programa de millora de la qualitat de vida en barris d'habitatge informal de la ciutat de Yaoundé, desembre 2005.* Yaoundé, b 2005.

**Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres.** *Informe de seguiment del Programa de millora de la qualitat de vida en barris d'habitatge informal de la ciutat de Yaoundé, juny 2005.* Yaoundé, c 2005.

**Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres.** *Informe de seguiment del Programa de millora de la qualitat de vida en barris d'habitatge informal de la ciutat de Yaoundé, desembre 2003.* Yaoundé, 2003.

**De Asís, Agustín; Gross, Dominique; Lillo Esther; Caro, Alfonso.** *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas.* Fundación Luís Vives y Obra Social Caja Madrid. Madrid, 2005.

**De Felipe, Ana; Rodríguez de Rivas, Lilo.** *Guía de la solidaridad.* Ediciones Temas de Hoy. Madrid, 1995.

**De la Cuesta González, Marta.** *La financiación de las entidades sin fines de lucro.* Centro de Estudios Ramón Areces, Fundación Luís Vives. Madrid, 2002

**Ducker F., Peter.** *Organitzacions sense ànim de lucre. Gestió: teoria i pràctica.* Ed. Pòrtic, Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona, 2000.

**El Periódico.** *De profesión cooperante.* 13 de enero de 2006.

**Enginyeria Sense Fronteres.** *Memòria d'activitats 2001.* Madrid, 2001.

**Enginyeria Sense Fronteres.** *Memòria d'activitats 2002.* Madrid, 2002.

**Enginyeria Sense Fronteres.** *Memòria d'activitats 2003.* Madrid, 2003.

**Enginyeria Sense Fronteres.** *Memòria d'activitats 2004.* Madrid, 2004.

**Enginyeria Sense Fronteres.** *Memòria d'activitats 2005.* Madrid, 2005.

**Fantova Azcoaga, Fernando.** *La gestión de organizaciones no lucrativas: herramienta para la intervención social.* Ed. CCS. Madrid, 2001.

*Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG 2007.* Fundación Lealtad. Madrid, 2007.

**Herranz Bascones, Raquel.** *Las organizaciones no gubernamentales, un modelo integral de gestión y control.* AECA Monografías. Madrid, 2005.

**Ingeniería Sin Fronteras Asturias.** *Visita a los campamentos saharauis y estudio en los barrios de Camerún.* La Nueva Fuera nº121. Gijón, diciembre 2006.

**Ingeniería Sin Fronteras.** *Programa de barrios: proyecto de promoción económica y empleo en Yaoundé (Camerún).* ISF Publicaciones, 2007

**Magrinyà, Francesc.** *Servicios básicos y desarrollo.* Jornadas Universitarias "Por un acceso universal a los servicios básicos". Zaragoza, abril 2004.

**Magrinyà, Francesc; Michelutti, Enrico.** *Los mecanismos de interacción entre la cooperación internacional y la gobernanza local en Rio de Janeiro (Brasil) y en Yaoundé (Camerun).* 7th N-Aerus Conference. Darmstadt, Germany, setiembre 2006.

**Montaveta Rexach, Isabel; Sánchez Parodí, F. Gabriel; Valls Riera, Ricard.** *Como captar fondos con éxito: manual para fundaciones, asociaciones y ONG.* Projecció Mecenatge Social. Barcelona, 2003.

**Oliete Josa, Sergio; Álvarez Múrgoles, Silvia; Ngnikam, Emmanuel.** *Les millores d'infraestructura i serveis, eina d'integració dels barris precaris de Yaoundé.* Quaderns internacionals de tecnologia per al desenvolupament humà.

**Rubio, Anabel.** *Estudi de les xarxes de serveis urbans d'aigua, sanejament i electricitat al barri espontani dens de Melen, Yaoundé (Camerun).* Tesina d'especialitat de l'ETSECCPB, UPC. Barcelona, març 2004.

**Tapoko, Honoré.** *Coopération ERA-Cameroun et Ingénieurs Sans Frontières Catalogne (Espagne).*

**Vernís Domènech, Alfred; Iglesias, Maria; Sanz, Beatriz; Sanz, Àngel.** *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas: claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector.* Ed. Granica. Barcelona, 2004.

**Vernís Domènech, Alfred; Iglesias, Maria; Sanz, Beatriz; Solernas, Maria; Urgell, Jaime; Vidal, Pau.** *La gestión de las organizaciones no lucrativas.* Ediciones Deusto. Barcelona, 2003.