



ÚTILS PRÀCTICS

20

Idees per associacions  
participatives

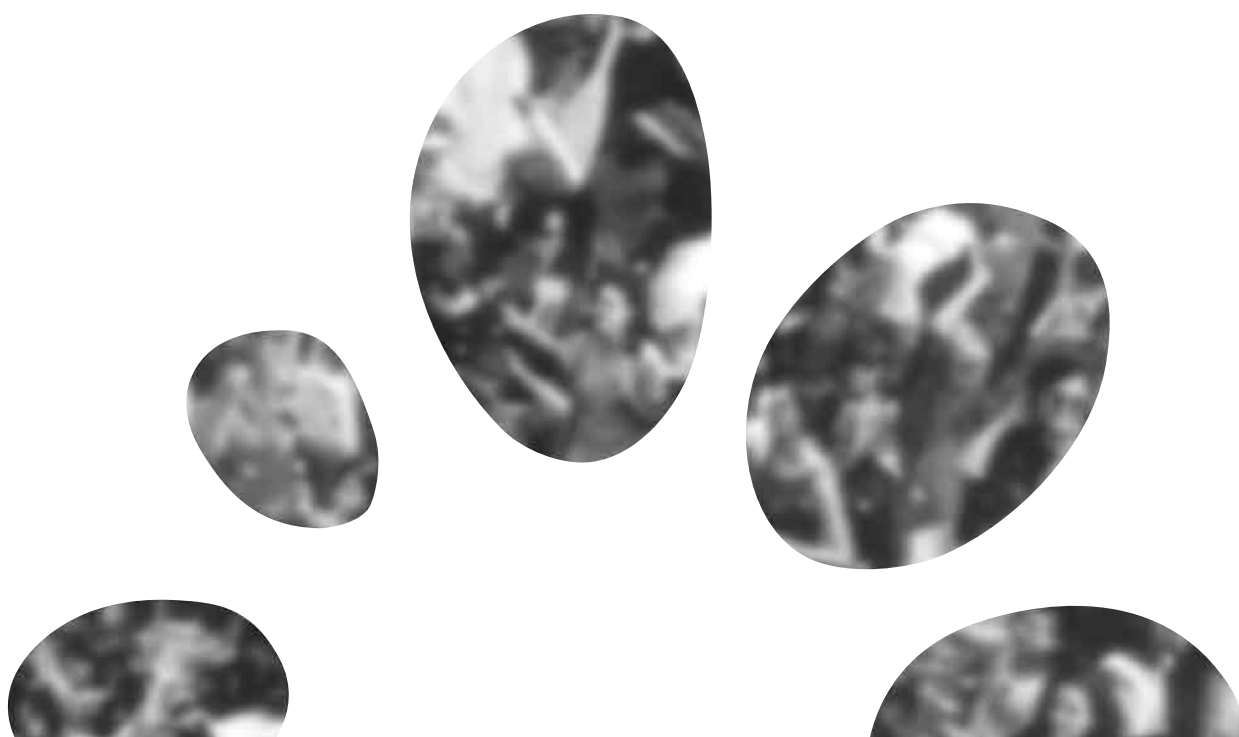


# UP

Idees per associacions  
participatives

Pau Vidal

Cristina Simon



Coordinació  
DIRECCIÓ DE SERVEIS DE PARTICIPACIÓ  
I ASSOCIACIONISME  
SERVEIS ASSOCIATIUS – TORRE JUSSANA

Fotografies cedides per les següents entitats:  
ASSOCIACIÓ CINEBAIX, CASAL DELS INFANTS  
DEL RAVAL, FUNDACIÓ ADSIS, OBSERVATORI DEL  
TERCER SECTOR

Disseny gràfic, filmació, impressió, enquadernació,  
imatge i producció editorial:  
AJUNTAMENT DE BARCELONA

Maquetació: FUNDACIÓ TAM-TAM

D.L.:

Febrer de 2008



# PRESENTACIÓ

Us presentem l'Útil Pràctic 20, de la col·lecció Dossiers Barcelona Associacions, que ofereix una sèrie d'idees clau sobre la participació, punt bàsic per al món associatiu, ja que representa un dels seus valors principals. Però aconseguir una participació adequada no pot ser fruit de la improvisació. És important treballar la implicació dels membres i voluntaris de l'entitat. I aquest procés requereix temps i coneixement.

La participació ciutadana és una opció estratègica promoguda per l'Ajuntament de Barcelona pel seu valor com a motor de cohesió social. És, a més, una necessitat, atès que la col·laboració entre el sector públic i la ciutadania permet eixamplar cada cop més el llindar de les actuacions municipals. I també possibilita una millor resposta a les noves problemàtiques que van sorgint a la nostra ciutat, a mesura que canvia el teixit social.

**La participació ciutadana és una opció estratègica promoguda per l'Ajuntament de Barcelona pel seu valor com a motor de cohesió social**

El futur de les ciutats està en la implicació dels ciutadans i ciutadanes en la seva gestió. La ciutat és un espai col·lectiu i les associacions han demostrat la vàlua del seu esforç i, sobretot, la seva confiança en consolidar la convivència i promoure la vitalitat als barris. Per això, aquesta publicació ofereix un seguit de reflexions, tècniques i experiències d'entitats perquè les organitzacions puguin considerar els diversos aspectes que envolten la pràctica de la participació.

La idea de la corresponsabilitat pren més força dins d'aquest escenari, així com el fet que Barcelona es fa i s'entén com un projecte col·lectiu i volgutament compartit. Per totes aquestes raons, espero que aquesta publicació sigui del vostre interès i us resulti ben útil.

Jordi Hereu  
Alcalde de Barcelona



## ELS AUTORS

L'Observatori del Tercer Sector és un centre de recerca especialitzat en el tercer sector, sense ànim de lucre i independent, amb la finalitat d'aprofundir i d'incrementar el coneixement sobre aquest sector i treballar per a la millora en el funcionament de les organitzacions no lucratives.

Les línies de treball de l'OTS se centren en l'estructuració del tercer sector, en el funcionament de les organitzacions i en els àmbits d'interès del tercer sector.

A la pàgina web de l'Observatori del Tercer Sector podeu trobar més informació i documentació sobre la participació i temes relacionats: **[www.tercersector.net](http://www.tercersector.net)**

### **Pau Vidal ([pau.vidal@tercersector.net](mailto:pau.vidal@tercersector.net))**

*Fundador i Coordinador de l'Observatori del Tercer Sector.*

Expert en gestió d'organitzacions no lucratives. Carrera de Direcció d'Empreses i MBA. Professor de gestió d'organitzacions no lucratives, i direcció de projectes; codirector del postgrau de Funció Gerencial a les ONGD a ESADE. Professor convidat de planificació estratègica a la UCA (El Salvador). Ha elaborat el *Llibre blanc del tercer sector cívico-social a Catalunya* i és coautor del llibre *La gestió de les organitzacions no lucratives*, publicat en català (Columna) i en castellà (Deusto). Ha realitzat diversos projectes de consultoria en el món de les organitzacions no lucratives.

### **Cristina Simon ([cristina.simon@tercersector.net](mailto:cristina.simon@tercersector.net))**

*Investigadora*

Llicenciada en Sociologia a la Universitat Autònoma de Barcelona. Ha participat en recerques sobre el Tercer Sector a la consultoria Projecció Mecenatge Social, i col·labora amb el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya en diversos estudis. A l'OTS ha treballat en diversos temes relacionats amb la responsabilitat social de les organitzacions, el foment de la pau, la participació, la publicació sobre el 1r Congrés del Tercer Sector Social de Catalunya i en el projecte Bones pràctiques en la gestió del voluntariat, entre d'altres.

**Agraïments:** Ajuda en Acció, Associació Benestar i Desenvolupament, Associació CineBaix, Associació Comissió Catòlica Espanyola de Migració – ACCEM, Associació de Veïns i Veïnes de Trinitat Nova, Associació d'entitats del Pla Integral del Casc Antic, Associació Salut i Família, CAL Sants, Hostafrancs i la Bordeta, Casal dels Infants del Raval, Club d'Esplai La Florida – Fundació Catalana de l'Esplai, Col·lectiu Lambda de Lesbianes, Gais, Transsexuals i Bisexuals, Consell de Cooperació de Molins de Rei Solidària, Coordinadora Infantil i Juvenil de l'Eixample, D'Aigua, Teatre Ciutadà, Esplais Catalans – ESPLAC, Fundació Adsis, Federació Catalana del Voluntariat Social – FCVS, Federació d'Associacions Culturals i Educatives de Persones Adultes – FACEPA, Federació de Comerciants del Raval, Federació del Comerç del Casc Antic, Fundació Tot Raval, Greenpeace, Ibn Batuta, Lluïsos de Gràcia, Pagesos Solidaris, Salvem les Valls, Secretariat de Sants, Hostafrancs i la Bordeta, SEO/Birdlife, Solidarios para el Desarrollo, Vegga i Xarxa de Custòdia del Territori – XCT.



# ÍNDEX

<b>Introducció</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>1. La participació</b> . . . . .	<b>11</b>
1.1. El valor de la participació . . . . .	11
1.2. Els nivells de participació . . . . .	14
1.3. Les motivacions de la participació . . . . .	17
<b>2. La base social</b> . . . . .	<b>19</b>
2.1. Què s'entén per base social . . . . .	19
2.2. La vinculació de la base social amb les entitats . . . . .	23
<b>3. La participació de la base social</b> . . . . .	<b>33</b>
3.1. La importància de la gestió . . . . .	33
3.2. Una responsabilitat compartida . . . . .	34
3.3. Els col·lectius involucrats . . . . .	36
<b>4. La comunicació</b> . . . . .	<b>51</b>
4.1. La importància de la comunicació per al foment de la participació . . . . .	51
4.2. La presència social . . . . .	53
4.3. El pla de comunicació . . . . .	56
4.4. Eines de gestió . . . . .	66
<b>5. El dia a dia de l'entitat</b> . . . . .	<b>71</b>
5.1. L'assemblea . . . . .	71
5.2. La Junta Directiva . . . . .	73
5.3. Les consultes participatives . . . . .	75
5.4. Els grups autogestionats . . . . .	79
5.5. El reconeixement . . . . .	83
<b>6. Tècniques i eines per millorar la participació</b> . . . . .	<b>85</b>
6.1. Trenta orientacions pràctiques . . . . .	85
6.2. Test d'autodiagnosi . . . . .	88
<b>Annexs</b> . . . . .	<b>91</b>
I Bibliografia . . . . .	91
II Bones pràctiques, experiències i exemples . . . . .	93





# INTRODUCCIÓ

La participació és un tema clau per al món associatiu, ja que representa un dels seus valors principals. Però aconseguir una participació adequada no pot ser fruit de la improvisació. És important treballar amb prou antelació i coneixement de la participació i de la implicació dels involucrats a l'entitat.

Aquesta publicació pretén oferir un seguit de reflexions, de tècniques i d'experiències d'entitats perquè les organitzacions puguin considerar els diversos aspectes que envolten la participació. L'estructura de la publicació segueix aquesta idea: el primer punt és una reflexió sobre la participació i les seves implicacions; el segueix una sèrie de consideracions de la base social de les entitats, clau per a la participació en les associacions; també es reflecteixen aspectes importants a tenir en compte de cara a la gestió de la participació dels col·lectius involucrats; elements de la comunicació; i alguns temes de participació relacionats amb el dia a dia de l'entitat. Finalment s'inclou una part pràctica amb recomanacions i un test d'autodiagnosi per a les entitats.

En els diferents apartats s'han inclòs iniciatives d'entitats per oferir exemples concrets relacionats amb l'anàlisi dels temes tractats. Aquestes s'han dividit en bones pràctiques, experiències i exemples.

## Estructura de les bones pràctiques, experiències i exemples:

- Bona pràctica: Inclou la descripció d'un cas, amb les següents seccions:
  - Importància: part prèvia de justificació del perquè de la iniciativa
  - Explicació: el desenvolupament del cas
  - Aprenentatges: principals idees que poden ser útils per a la replicabilitat del cas en altres organitzacions

**BONA PRÀCTICA 1**  
L'IMPACTE DE LA MOBILITZACIÓ I LA BASE SOCIAL

> Associació CineBaix <

---

**IMPORTÀNCIA**

La mobilització de la població sovint és bàsica per tal d'aconseguir un objectiu social, cultural o mediambiental. D'aquesta manera, la incidència política s'aconseguirà en gran part gràcies a la mobilització de la societat civil. Més enllà de la participació en un moment determinat, si l'objectiu és aconseguir impacte a llarg termini és important que aquesta participació de la ciutadania es transformi en alguna cosa estable.

En el cas del Cinema Guinart que es presenta a continuació, la mobilització dels ciutadans va comportar la creació d'una organització amb les seves pròpies persones associades i voluntàries, el que va ser determinant per aconseguir el seu objectiu.

---

**EXPLICACIÓ**

**Antecedents**

Sant Feliu de Llobregat és un municipi de poc més de 40.000 habitants del Baix Llobregat. L'any 1969 es va inaugurar el cinema Guinart, que va ser durant anys l'únic equipament de la ciutat. Els darrers anys, la realitat del municipi ha anat variant, i en part degut a l'atractiu de Barcelona per motius laborals, educatius i d'oci, i a l'obertura d'una segona sala de cinema a la ciutat, el públic del cinema Guinart anà reduint-se amb els anys. Es van fer diferents adaptacions: ampliació del nombre de sales i especialització en cinema d'autor per tal de diferenciar-se del cinema comercial que oferia l'equipament multisales obert en el Centre comercial de Sant Feliu. Tot i haver realitzat aquestes accions, a finals de 2003 els propietaris de la sala van trobar-se amb dificultats per mantenir el local.

*Diuen que el cinema és l'art dels somnis. El 15 de febrer de 2004 la llum del projector del Cinema Guinart -l'últim reduït per a la projecció del cinema d'autor, estatal i en català a la comarca del Baix Llobregat- es va apagar i va deixar una multitud d'orfes dels somnis en cel·lulosa que cada setmana oferia aquesta emblemàtica sala santfeliuenc. Però l'absència d'un somni genera la creació d'un altre nou somni...*

CineBaix

- Experiència: A l'experiència es descriu una iniciativa realitzada per una organització.

**EXPERIÈNCIA 1**  
**LA MOBILITZACIÓ SOCIAL**

> [Salvem les Valls](#) <

La plataforma Salvem les Valls representa un exemple d'implicació d'un gran nombre de persones i d'entitats, a partir de la mobilització per una temàtica concreta (l'oposició al túnel de Bracons). D'aquesta manera les mobilitzacions promogudes per l'entitat no han quedat en una activitat puntual, sinó que més enllà, s'ha constituït i consolidat l'organització, amb la implicació de persones i entitats que s'han associat i que han construït una organització amb més de 10 anys d'existència.

**L'actuació de l'entitat**

A l'any 1995, Salvem les Valls es constitueix com entitat legal sense ànim de lucre, amb un centenar de persones associades i una vintena d'entitats adherides. L'entitat neix a partir del conjunt de persones i col·lectius que s'apleguen contra l'eix Vic-Olot i a favor d'una determinada concepció del desenvolupament futur.

Amb una assemblea general, una Junta i una comissió permanent, l'entitat ha dut a terme diferents accions en la campanya contra l'eix Vic-Olot per tal d'informar i de sensibilitzar la població i generar estats d'opinió en la societat. Tot i que l'acció de l'entitat s'ha centrat en el projecte d'activa de Bracons, també s'han dedicat esforços en altres temes que afecten directament o indirectament la Vall de Bas i la Garrotxa.

D'aquesta manera, ha promogut diversitat d'activitats: manifestacions, *performances* artístiques, conferències, al·legacions, dictàmens, denúncies i contenciosos davant dels tribunals catalans i europeus, concerts, marxes a peu, eslògans humans multitudinaris, ritos lluminosos gegants, gestions prop dels partits i sectors d'opinió, articles, taules rodones, recollides de signatures, manifestos, pàgina web, etc. Els actes duts a terme a la Vall d'en Bas han esdevingut les manifestacions pacífiques més multitudinàries que ha viscut la Garrotxa al llarg de tota la seva història.

A més, Salvem les Valls ha cercat i obtingut, suport de tècnics i científics del país, de diverses universitats, i una cinquantena d'economistes de prestigi.

A partir d'aquí s'ha constituït el Centre per a la Sostenibilitat Territorial (CST), que agrupa diverses entitats mediambientals i els dona suport.

Més informació: [www.salvemlesvalls.org](http://www.salvemlesvalls.org)  
[www.centrepelassostenibilitat.cat](http://www.centrepelassostenibilitat.cat)

- Exemple: Es tracta d'un quadre de text que mostra de forma breu un exemple d'una activitat.

**La participació ciutadana en la transformació del barri**

El barri de la Trinitat Nova va sorgir durant els anys cinquanta com a conseqüència de la construcció d'habitatges socials a càrrec del Patronat Municipal de l'Habitatge, l'*Obra Sindical del Hogar* i l'*Instituto Nacional de la Vivienda*. Té la típica configuració en blocs envoltats d'espais enjardinats, i els habitatges són de dimensions reduïdes. També va patir l'habitual manca d'equipaments, de serveis i de comunicacions que caracteritzà els polígons d'aquest període, a més de la mala qualitat d'edificació, especialment pel que fa a l'aluminosi i altres patologies estructurals. Això ha motivat l'elaboració d'un projecte de renovació del barri, fruit dels acords entre les administracions i els veïns assolits al marc del Pla Comunitari de Trinitat Nova.

Amb el Pla de Desenvolupament Comunitari s'estan realitzant canvis al barri, amb el protagonisme de joves que participen en el taller de *grafit*, dels infants que estrenaran un local nou allà on joves i dones en risc d'exclusió social van instal·lar un mosaic, etc. Tot aquest procés de transformació afavoreix un marc de relacions que desenvolupen, que converteixen i que entforteixen la ciutadania com a un agent transformador de la seva comunitat.

Font: Projecte presentat al VI Premi Barcelona Associacions.

Més informació: Ajuntament de Barcelona [www.bcn.es](http://www.bcn.es)  
Associació de Veïns i Veïnes de Trinitat Nova  
[www.noubarris.net/trinitatnova](http://www.noubarris.net/trinitatnova)

# 1. LA PARTICIPACIÓ

## 1.1. EL VALOR DE LA PARTICIPACIÓ

La participació és un element clau i un valor propi de les entitats no lucratives. Aquest element les diferencia en bona mesura de les empreses i d'altres organitzacions. La participació forma part de la lògica de les entitats i alhora representa un valor afegit.

### **La participació ciutadana en la transformació del barri**

El barri de la Trinitat Nova va sorgir durant els anys cinquanta com a conseqüència de la construcció d'habitatges socials a càrrec del Patronat Municipal de l'Habitatge, l'*Obra Sindical del Hogar* i l'*Instituto Nacional de la Vivienda*. Té la típica configuració en blocs envoltats d'espais enjardinats, i els habitatges són de dimensions reduïdes. També va patir l'habitual mancança d'equipaments, de serveis i de comunicacions que caracteritzà els polígons d'aquest període, a més de la mala qualitat d'edificació, especialment pel que fa a l'aluminosi i altres patologies estructurals. Això ha motivat l'elaboració d'un projecte de renovació del barri, fruit dels acords entre les administracions i els veïns assolits al marc del Pla Comunitari de Trinitat Nova.

Actualment s'està treballant en diversos plans: d'una banda, des d'una perspectiva de treball adequat a diverses franges d'edat (infants, joves i gent gran) que funcionen a partir de múltiples projectes; i de l'altra banda, a partir de projectes de vertebració del barri basats en la participació popular i en la cooperació. Destaquen els projectes de remodelació del barri, el de sostenibilitat i el de remodelació i recuperació de la Casa de l'Aigua per al barri.

Amb el Pla de Desenvolupament Comunitari s'estan realitzant canvis al barri, amb el protagonisme de joves que participen en el taller de grafit, dels infants que estrenaran un local nou allà on joves i dones en risc d'exclusió social van instal·lar un mosaic, etc. Tot aquest procés de transformació afavoreix un marc de relacions que desenvolupen, que converteixen i que enforteixen la ciutadania com a un agent transformador de la seva comunitat.

Font: Projecte presentat al VI Premi Barcelona Associacions.

Més informació: Ajuntament de Barcelona [www.bcn.es](http://www.bcn.es)  
Associació de Veïns i Veïnes de Trinitat Nova  
[www.noubarris.net/trinitatnova](http://www.noubarris.net/trinitatnova)

Perquè la democràcia sigui real i no únicament simbòlica cal que potenciï canals per a la participació de la població. Aquesta es pot donar, bàsicament, a través de la societat civil, que canalitza bona part de les actuacions participatives de la ciutadania. La societat civil, a més, ha desenvolupat un fort creixement en els últims anys, ja que ha canalitzat bona part de les demandes i inquietuds socials de la població, i ho ha fet amb els valors propis de les entitats no lucratives, diferenciant-se d'empreses i d'administracions públiques.

El món associatiu compta amb una llarga tradició, que ha contribuït a fomentar la participació, a aprofundir en els seus models, i a desenvolupar una participació real i efectiva que parteix de la mateixa dinàmica interna de les organitzacions.

Les associacions contribueixen a construir una societat civil crítica i participativa, proporcionant informació per a l'anàlisi de les problemàtiques socials i fomentant el compromís per a la transformació social. D'aquesta manera es desenvolupa una participació crítica i responsable que implica una presa de consciència de la realitat pròpia i dels altres. A més a més, les entitats ofereixen un espai per participar en la millora de la comunitat, més enllà d'una participació en accions puntuals o esporàdiques. Participar és una manera de viure i d'entendre la vida en comunitat i una manera d'implicar-se amb el món i els altres.

#### **Els Consells de cooperació: el cas de Molins de Rei Solidària**

Els Consells de cooperació són espais de participació de les entitats i l'Administració local per a definir les línies de cooperació al desenvolupament i organitzar conjuntament accions de sensibilització, denúncia, etc. L'objectiu és treballar en una mateixa direcció, que es pugui debatre i fomentar la comunicació bidireccional.

Un exemple és el Consell de Cooperació de Molins de Rei Solidària, que es va crear per iniciativa de l'Ajuntament durant les reivindicacions per la destinació del 0,7% del pressupost públic a projectes solidaris. Aquest és un òrgan consultiu, obert a totes les organitzacions i partits polítics de l'Ajuntament. Les seves principals funcions són:

- Vetllar per la transparència de l'Administració en la gestió dels recursos municipals destinats a la cooperació al desenvolupament.
- Recollir les propostes de projectes de cooperació al desenvolupament presentades per les ONG, dirigides a tercers països o a sensibilització i educació per la pau.
- Avaluar i aprovar les propostes d'ajuts i subvencions a projectes de cooperació presentats per les ONG.
- Coordinar accions de sensibilització, denúncia i adhesió, com la campanya contra la guerra d'Iraq o la de Marimar a Birmània.
- Participar, proposar i dinamitzar la programació de les diverses activitats que es desenvolupen a la vila, per exemple la campanya Primavera Solidària i la Fira de la Candelera, que difonen i exposen els projectes de les entitats.

Font: Consell de Cooperació de Molins de Rei Solidària [www.molinsderei.cat](http://www.molinsderei.cat)

La participació, però, no és espontània ni gratuïta. Representa un esforç tant per part de les entitats com de les persones implicades i requereix d'un procés d'aprenentatge per totes dues parts.

Per a les persones que decideixen participar en una entitat, això representa un seguit d'impli-cacions: un temps de dedicació, un esforç, ganes d'implicar-se, compromís amb el que es fa, paciència, tenacitat, responsabilitat, etc. Aquest compromís amb el que representa la participació l'han de prendre en consideració tant les persones implicades com l'organització.

## 1.2. ELS NIVELLS DE PARTICIPACIÓ

El fet de fomentar la participació implica gestionar l'entitat de forma participativa, que és l'estil diferenciat del món associatiu.

Hi ha diverses maneres de participar-hi, cada una amb diverses connotacions i diversos graus d'implicació.

Tradicionalment s'ha proposat una divisió dels graus de participació en:

- Informació
- Comunicació
- Consulta
- Deliberació
- Decisió

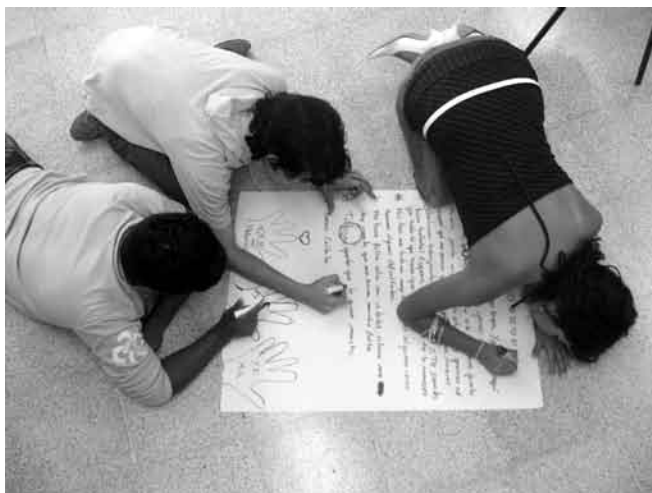
A causa que en alguns casos no és fàcil classificar un procés participatiu només en una de les categories, aquestes es poden agrupar, de la manera següent:

**a) Informació-comunicació:** és el primer esglaió en quant a la participació. Es tracta de la transmissió d'informació en els dos sentits: de l'entitat a les persones implicades i a la inversa. Pot consistir, per exemple, a proporcionar informació a la base associativa de l'entitat sobre un determinat tema relacionat amb l'organització i que aquesta pugui formular preguntes o crítiques.

**b) Consulta-deliberació:** es tracta de recollir una opinió, que podrà ser presa en consideració o no però que ha de servir per aclarir una decisió. En aquest cas, les opinions formulades pels membres de les entitats no són vinculants. Alguns exemples: enquestes d'opinió i satisfacció a les persones associades, grups de discussió, etc.

**c) Decisió-gestió:** és el grau més alt de participació. En aquest cas, les persones implicades participen en la presa de decisions d'un o diversos temes i/o es fan càrrec de la seva gestió. Això representa l'adopció d'una decisió en lloc d'algú o conjuntament amb la persona o les persones responsables d'aquest tema. Suposa un alt grau de compromís per part dels participants. Un exemple seria la presa d'una determinada decisió per part de les persones associades, o la gestió del voluntariat per part de les mateixes persones voluntàries.

D'aquesta manera, participar pot implicar des de la simple informació sobre un determinat funcionament, gestió o activitats de l'entitat, passant per fer aportacions i opinar, o criticar, sobre un determinat tema, fins a l'organització d'actes, d'activitats, de serveis, etc.



### **Constitució del Consell de la Infància i la Joventut**

La Coordinadora Infantil i Juvenil de l'Eixample ha esdevingut una plataforma inter-associativa clau en el desenvolupament de polítiques de joventut al Districte de l'Eixample, tot i que sempre ha reivindicat la seva posició exclusiva dintre del món de l'associacionisme educatiu.

Després d'alguns anys en què es va depurar el funcionament intern, es van ajustar els estatuts i es va crear una dinàmica de treball oberta i participativa, la Coordinadora es va trobar en una situació d'estancament, limitada en la seva capacitat d'actuació i en la seva base (exclusivament associacions educatives) que li impedia anar més enllà i assumir més responsabilitats.

L'impuls del Consell de Joventut de Barcelona i el Conseller de Joventut del districte va crear un debat intern cap a l'ampliació de la Coordinadora.

Per tot això, la Coordinadora Infantil i Juvenil de l'Eixample va decidir transformar-se en un consell local de joventut. Amb aquest canvi, es busca augmentar la capacitat de resposta i d'acció i assumir un paper més decisiu en les polítiques de joventut del districte. A més, es tracta també d'incrementar els punts de vista, d'ampliar la tipologia d'associacions que formen part de la Coordinadora. En definitiva, de tenir més capacitat de resposta i de decisió.

Font: Coordinadora Infantil i Juvenil de l'Eixample [www.eixample.org](http://www.eixample.org)

És important identificar els diferents col·lectius de l'entitat segons el seu grau de participació. L'objectiu és aconseguir que cada vegada més persones s'impliquin en més tipus de participació, i d'aquesta manera aconseguir un col·lectiu fortament implicat i actiu. També és important saber quins tipus de participació tenen més valor per a l'entitat, i fomentar-los. Per exemple, una entitat en què entre els seus objectius principals es troba la incidència política, necessitarà fomentar la participació en aquelles activitats dirigides a aquest objectiu (recollida de signatures, representació pública de l'entitat...).

Sovint es dona el cas que s'incorpora personal tècnic en aquelles àrees on és més difícil aconseguir la participació. És important analitzar el procés de contractació de personal per part de l'entitat i trobar un punt d'equilibri. Si no es té en compte aquesta problemàtica i no es procura fomentar la participació en les àrees en què s'està produint l'entrada de personal remunerat, és fàcil que es prenguin les decisions només des d'aquest equip i sense considerar els altres col·lectius de l'entitat.

D'altra banda, la participació tampoc implica prendre totes les decisions entre totes les persones i els col·lectius de l'entitat. Gestionar l'entitat de manera participativa no està renyit amb el fet que es puguin prendre decisions des de l'equip directiu o la Junta. Això sí, és important que hi hagi una participació continuada dels col·lectius de l'entitat, l'establiment de canals participatius i una bona comunicació per tal que les decisions que s'hagin de prendre des de l'equip directiu o la Junta tinguin en compte l'opinió de la base associativa.

La participació pot tenir diversos graus d'obertura: pot ser oberta a totes les persones o restringida a uns determinats col·lectius de l'entitat. El procés participatiu és obert quan totes les sessions



participatives són obertes a totes les persones a les quals es dirigeix el procés; és tancada quan totes les sessions de participació són restringides a una selecció de participants; i és mixta quan hi ha sessions obertes i sessions restringides.

### **La participació en l'educació en el lleure**

La participació és un dels valors clau a les entitats d'educació en el lleure. Per reflexionar sobre la contribució d'aquestes organitzacions al discurs i a la pràctica de la participació social, les experiències participatives, les estratègies, etc., la Fundació Jaume Bofill va proposar als principals moviments d'educació en el lleure unes sessions de treball sobre la participació als esplais i als agrupaments.

D'aquesta manera, els moviments Escoltes Catalans, Esplais Catalans, Federació Catalana de l'Esplai, Minyons Escoltes i Guies Sant Jordi de Catalunya, Moviment de Centres d'Esplai Cristians i la Fundació Jaume Bofill van crear un grup de treball per reflexionar sobre aquests temes, que es va reunir entre gener de 2003 i juny de 2004.

Com a resultat d'aquestes trobades va sorgir la publicació *Aprendre a participar*. Aquesta proposta pedagògica és una eina útil per a la participació social en el context dels moviments d'educació en el lleure.

Font: *Aprendre a participar*.

Més informació: Fundació Jaume Bofill **[www.fbofill.cat](http://www.fbofill.cat)**  
Escoltes Catalans **[www.escoltes.org](http://www.escoltes.org)**  
Esplais Catalans **[www.esplac.cat](http://www.esplac.cat)**  
Federació Catalana de l'Esplai **[www.esplai.org](http://www.esplai.org)**  
Minyons Escoltes i Guies Sant Jordi de Catalunya  
**[www.escoltesiguies.cat](http://www.escoltesiguies.cat)**  
Moviment de Centres d'Esplai Cristians **[www.peretarres.org/mcec](http://www.peretarres.org/mcec)**

### 1.3. LES MOTIVACIONS DE LA PARTICIPACIÓ

Des de les entitats s'ha de procurar oferir diverses fórmules de participació, de manera que cada persona pugui escollir, en funció de les seves motivacions, capacitats i disponibilitat, la forma d'implicar-s'hi que més s'adapti a allò que està buscant. Es tracta de trobar la fórmula més adient per canalitzar la participació de les persones en l'organització.

Les motivacions de cara a involucrar-se en una organització poden ser molt diverses. Davant la multiplicitat de motius per a la participació és de gran utilitat diferenciar-los i gestionar-los de manera adequada a cada un. Per això, un pas previ és tenir informació sobre el que busquen les persones que s'acosten a l'entitat, ja que d'altra manera s'estaran gestionant inquietuds diferents de manera uniforme. Si es contempla aquest aspecte es gestionarà de manera eficient la base associativa, ja que s'assignaran formes de participació adequades al que busquen les persones. Per una banda, s'aprofitarà el potencial de les persones interessades a implicar-se més a l'entitat, i d'altra banda s'oferiran opcions de menys compromís per a les persones que així ho prefereixin.

**Si es busca l'encaix entre les motivacions i les formes de participació es multiplicaran les possibilitats d'èxit**

La participació no ha de generar un sentiment d'obligació per a les persones que formen part de l'entitat, sinó que ha de ser un dret del qual puguin fer ús. És important plantejar la implicació com un procés gradual i no forçat. Això tampoc ha de representar una càrrega per a l'entitat, que tot i que haurà de destinar esforços de cara a gestionar la participació de la base associativa, això li reportarà també grans beneficis.

#### **El Banc del Temps del Raval. Una experiència de participació**

El Banc del Temps del Raval és un servei que consisteix a intercanviar temps entre persones o grups per donar resposta a les seves necessitats o interessos, utilitzant l'hora com a unitat d'intercanvi. La seva creació ha estat gràcies a la iniciativa de l'Associació Salut i Família, l'Ajuntament de Barcelona i el suport de dues entitats: l'Associació Sociocultural Ibn Batuta i la Fundació Tot Raval. El Banc s'adreça a totes les persones que viuen, treballen o estan vinculades d'alguna manera al barri del Raval amb l'objectiu de crear xarxes de suport comunitari que puguin facilitar la conciliació de la vida familiar amb la vida laboral i resoldre problemes de la vida diària relacionats, sobretot, amb l'atenció a les persones. Tot i així, també és un espai i alhora recurs, que permet fomentar la coneixença, la confiança i la solidaritat entre les persones del barri, mitjançant l'intercanvi de serveis.

Font: Fundació Tot Raval [www.totraval.org](http://www.totraval.org)

Més informació: Associació Sociocultural Ibn Batuta [www.ascib.net](http://www.ascib.net)  
Ajuntament de Barcelona [www.bcn.cat](http://www.bcn.cat)  
Associació Salut i Família [www.saludyfamilia.org](http://www.saludyfamilia.org)





## 2. LA BASE SOCIAL

### 2.1. QUÈ S'ENTÉN PER BASE SOCIAL

#### 2.1.1. El concepte

La participació a les entitats es desenvolupa a través de les persones implicades amb les organitzacions. És per això que al parlar de participació és important tenir present els col·lectius que integren l'entitat, és a dir, la seva base social o base associativa. Perquè les entitats siguin participatives han de tenir una base social activa.

Quan es parla de base social es va més enllà de les sòcies i els socis de les organitzacions; es pensa en un conjunt de relacions amb col·lectius que recolzen l'entitat de diverses maneres. També implica reflexionar sobre què significa i com es construeix el capital social de l'organització, i de la vivència col·lectiva i les formes de participació en l'entitat.

Les entitats no lucratives tenen diversos motius per ampliar el nombre de persones associades a la seva entitat, el voluntariat, les persones col·laboradores... és a dir, la seva base social. Una de les raons més importants és que les persones que formen part de l'entitat constitueixen el seu principal actiu. A més, representen també una font de legitimitació de l'actuació de les entitats per a la transformació social.

Per això és important, doncs, reflexionar sobre què s'entén per base social i quins col·lectius la formen en cada organització.

La base social és fonamental per a les entitats de cara a articular la participació. Cada vegada es fa servir més aquest concepte, tot i que encara s'utilitza amb diversos significats, com es veurà més endavant.

Es pot plantejar la base social de diverses maneres:

- Com a un **col·lectiu**: persones, institucions i grups involucrats amb l'entitat.
- Com a una **forma de participació**: en l'articulació de la base social la participació es reflecteix com un valor clau de les entitats no lucratives. La base social participa i s'implica per portar a terme les activitats de l'entitat.
- Com a una **forma més d'obtenir recursos**: la base social implica obtenir recursos de diversos tipus (les quotes de les persones associades, les hores aportades pel voluntariat, etc.).
- Com a un **tema addicional per gestionar**: per tal de construir i mantenir una base social forta cal pensar accions i considerar-la com un tema a gestionar.

A l'hora de mesurar l'abast de la base social (tant per quantificar el nombre de persones que en formen part com per mesurar el seu impacte) cal tenir en compte que no es pot calcular simplement a partir de la suma dels col·lectius que la formen, ja que poden abraçar espais comuns (hi ha persones que poden pertànyer a diferents grups a la vegada, per exemple una persona voluntària que a més sigui sòcia de l'entitat).

Per una banda, les aportacions dels col·lectius que formen part de l'entitat, si es fan en comú, superen les que podrien fer cada grup per separat. La seva vinculació, per tant, té un gran potencial per ajudar a aconseguir la missió de l'entitat.

Hi ha diferents concepcions sobre els límits de la base social. Es parla de persones col·laboradores, associades, voluntariat, Junta o Patronat, simpatitzants, finançadors, etc. De fet, es poden trobar dos enfocaments molt diferenciats segons els col·lectius que es considera que integren la base social.

Per una banda, un enfocament més legalista considera exclusivament com a base social la figura jurídica del soci o la sòcia. Sota aquest concepte, altres figures com la de la persona col·laboradora, voluntariat, persones remunerades, membres, etc. es considerarien com un col·lectiu d'interès de l'entitat però sense estar inclosos en la base social. Una altra visió és la que inclou qualsevol col·lectiu relacionat amb l'entitat com a base social. Amb aquest tipus d'enfocament la base social equivaldria als involucrats de l'entitat (el que en anglès s'anomena *stakeholders*). En aquest cas s'inclouen col·lectius a vegades més allunyats del que és la missió i els valors de l'entitat com els proveïdors, l'Administració pública, etc.

**Figura 1. Visions de la base social**



Font: Observatori del Tercer Sector, 2007

Entre aquests dos plantejaments, cada entitat ha de trobar la seva pròpia definició de base social i decidir on es posen els límits.

**La base social està formada per aquells col·lectius identitaris de l'organització implicats en assolir la missió i treballar amb els valors de l'entitat**

Tanmateix, a l'hora de delimitar la base social hi tenen un pes específic la missió i els valors de l'entitat. La missió i els valors són els que guien una entitat en els seus objectius i la seva manera de treballar. Es pot considerar, per tant, que la base social està formada per aquells col·lectius identitaris de l'organització implicats en assolir la missió i treballar amb els valors de l'entitat. La participació d'aquests agents estarà orientada a complir els objectius i aconseguir allò pel que treballa l'entitat.

### 2.1.2. Qui la forma

Cada entitat ha d'establir la seva pròpia definició de qui integra la seva base social. Aquesta és una reflexió que ha de fer-se en el si de cada organització, i que depèn de les característiques, objectius i condicionants de cada una d'elles i que, per tant, no és directament traslladable d'una entitat a una altra.

Cal, doncs, reflexionar sobre el rol de cada un dels col·lectius i decidir si formen part o no de la base social. S'ha d'analitzar la relació de l'entitat amb els seus creadors i col·lectius identitaris, l'existència de sòcies i socis, el voluntariat, les persones que treballen diàriament a l'entitat, etc. Per això, es pot pensar sobre la relació de cadascun d'ells amb la missió i els valors de l'entitat. Per exemple, en el cas de les persones remunerades cal preguntar-se si aquestes són a l'entitat per una convicció en els seus objectius, si estan compromeses amb el seu ideari (en aquest cas clarament formarien part de la base social) o si treballen en aquesta organització de la mateixa manera que podrien estar treballant en qualsevol altra entitat o empresa, sense implicar-se amb la missió de l'organització.

### **La reflexió sobre la base social**

La Xarxa de Custòdia del Territori és una entitat de segon nivell que agrupa organitzacions que treballen pel medi ambient, concretament en el tema de custòdia del territori (en la protecció de la natura, el paisatge i el patrimoni cultural en finques privades o municipals).

En el si d'aquesta entitat es va proposar obrir una reflexió sobre diversos temes organitzatius de les entitats membres, entre els que es trobava la base social. L'objectiu era l'enfortiment de les entitats, a través de la reflexió sobre diferents eixos i l'actuació posterior en relació a aquests.

Per a això, l'Observatori del Tercer Sector va elaborar unes fitxes d'autodiagnosi, aplicades a través de visites personalitzades a les entitats, per poder dibuixar la situació de cadascuna en relació a cada eix. En el tema de la base social, els tres escenaris en els quals es podien trobar les entitats eren: una entitat impulsada per un emprenedor, amb poca base social; una entitat amb una base social real, però poc activa i estructurada; i una entitat amb una base social forta, activa i estructurada.

L'elaboració d'una eina comuna de diagnosi tenia els objectius d'identificar les necessitats de les entitats, elaborar una classificació dels seus membres segons aquestes, i facilitar la creació de grups de reforçament mutu, entre d'altres.

Font: Model de diagnosi per al reforçament de les entitats de custòdia del territori

Més informació: Xarxa de Custòdia del Territori [www.custodiaterritori.org](http://www.custodiaterritori.org)  
Observatori del Tercer Sector [www.tercersector.net](http://www.tercersector.net)

La definició de la base social implica un esforç conscient, que s'ha de correspondre amb la realitat. No té sentit incloure un col·lectiu si aquest no està implicat en la missió i els valors de l'entitat. Si bé és cert que és important treballar per augmentar la base social, no es tracta de definir-la a partir de tots els grups amb qui l'entitat té relació. La inclusió de col·lectius a la base social té conseqüències i genera compromisos com ara la informació, la participació i la implicació.

Tal i com es pot veure a continuació, els col·lectius que usualment poden formar part de la base social són molt diversos:

***Col·lectius que usualment poden formar part de la base social***

- *Voluntariat*
- *Persones usuàries/beneficiàries*
- *Junta Directiva*
- *Simpatitzants*
- *Aliances*
- *Administracions públiques*
- *Sòcies i socis*
- *Col·laboradors/es*
- *Equip tècnic*
- *Entitats*
- *Finançadors*
- *...*

Aquests són alguns dels principals col·lectius implicats en la base social de les entitats. N'hi poden haver més, i en tot cas, cada organització ha de plantejar-se si són aquests, o uns altres, els col·lectius implicats en la realització de la tasca de l'entitat i el seu desenvolupament.

***REFLEXIONS SOBRE LA BASE SOCIAL***

---

- *Quins són els col·lectius més rellevants per aconseguir la missió de l'entitat?*
  - *S'apliquen estratègies i eines adequades per implicar-los?*
  - *Les persones remunerades de l'entitat formen part de la base social?*
  - *Els finançadors de l'entitat formen part de la base social?*
  - *Quants socis i sòcies hi ha?*
  - *Quantes persones voluntàries participen en l'entitat?*
  - *Quins són els beneficis que aporta la base social?*
  - *Són explícits i reconeguts?*
  - *Quins beneficis s'aporten a la base social?*
  - *Són explícits i reconeguts?*
-

## 2.2. LA VINCULACIÓ DE LA BASE SOCIAL AMB LES ENTITATS

### 2.2.1. Les aportacions per a l'entitat

La base social té un paper destacable a les entitats, i hi contribueix de diverses formes.

#### Els recursos:

Per una banda, les **aportacions econòmiques** de persones associades i de les col·laboradores ajuden l'entitat a desenvolupar la seva tasca i a diversificar els seus ingressos, la qual cosa contribueix a convertir l'entitat en una organització independent. D'altra banda, els recursos propis garanteixen la viabilitat de l'organització més enllà dels contractes o subvencions puntuals. Com més implicats estiguin les sòcies i els socis més possibilitats hi haurà que el pagament de les quotes sigui efectiu i estable.

Un altre tipus de recurs que poden aportar les persones a l'entitat és el **temps i la dedicació** a l'organització. En aquest sentit, el voluntariat pot aportar un recurs que pot ser més valuós que una aportació econòmica puntual. La participació i el compromís del voluntariat amb l'organització poden ser clau per al seu bon funcionament i per portar a terme la seva activitat.

L'element **relacional** també és molt útil per a les entitats per donar a conèixer la seva tasca, fer sensibilització, establir aliances, aconseguir suports, etc. En aquest sentit, el voluntariat, la Junta, les sòcies i els socis, i d'altres representen un gran potencial a través del qual poder establir possibles contactes i relacions futures.

La base associativa pot aportar també un element molt valuós: **idees, coneixement i reflexió estratègica**. Les aportacions, idees i experiències de les persones involucrades amb l'entitat proporcionen una visió alternativa, fresca, més enllà del dia a dia de l'organització, aportant una visió més externa i connectada amb altres realitats.

#### La legitimitat:

Més enllà dels recursos concrets amb què contribueix la base associativa, aquesta també té un paper crucial en la legitimitat de l'entitat en la qual participa.

Les organitzacions dels diferents sectors socials obtenen la seva legitimitat de fonts diverses. Per exemple, un govern comptarà amb el suport dels vots rebuts en unes eleccions i això representarà la seva font de legitimitat. D'altra banda, una empresa obté la seva legitimitat principalment a través dels seus clients.

La legitimitat de les entitats no lucratives prové en gran part de la seva missió i valors. Que l'entitat actuï d'acord amb aquests és molt important per tal de no perdre el suport de la societat i de la seva base associativa. En aquest sentit, és clau la coherència entre la seva tasca diària i la missió i valors, així com l'actuació amb criteris de responsabilitat social en diversos aspectes.

Tot i que la missió és un element bàsic de legitimitat per a les entitats, no és l'únic. L'actuació de les organitzacions de forma aïllada sense el suport de la ciutadania no té sentit i no és sostenible. La legitimitat prové també de la representativitat de l'entitat: una base social activa i implicada legitima la tasca de l'entitat, ja que el seu suport valida la seva actuació i dota de sentit la seva existència.



La creació d'una base social àmplia i rica ajuda a construir confiança social. Aquesta, a la vegada, fa augmentar la legitimitat de l'organització i del món associatiu en general.

### **La participació en l'anàlisi de l'associacionisme a Gràcia**

Els Lluïsos de Gràcia és una entitat fundada el 1855 a Gràcia. Té més de 150 anys, amb la qual cosa representa l'entitat amb més anys d'història de Barcelona després del Cercle del Liceu. Es tracta d'una associació que treballa principalment en el desenvolupament de la cultura i en l'esport, i és cofundadora del Consell Municipal d'Associacions de Barcelona.

Aquesta entitat, amb motiu de la celebració del seu 150è aniversari, va tirar endavant el projecte "Contribucions a l'anàlisi de l'associacionisme a Gràcia: un model que cal replantejar i evolucionar" un projecte de diagnosi sobre l'associacionisme en aquest districte.

El procés de reflexió i de debat al voltant del fet associatiu a Gràcia es va centrar en tres temes considerats claus:

1. La coordinació entre les entitats: dificultats i reptes, models experimentats, valoració i resultats, noves propostes.
2. La gestió dels recursos: de quins tipus de recursos disposen les entitats? Com s'utilitzen i gestionen? Com es rendibilitzen?
3. La persona associada/usuària: com aconseguir la seva fidelització? Quins reptes es plantegen? Vers un nou model d'associat?

Els temes es van debatre utilitzant les TIC (Tecnologies de la Informació i les Comunicacions), amb un fòrum d'Internet en què es plantejaven les tres temàtiques i es proporcionaven dos tipus de documents: un de diagnosi, on s'exposava la situació, els déficits, els encerts..., i un pla d'acció que aglutinava una sèrie de propostes orientades a solucionar i donar resposta als problemes i situacions detectades en la diagnosi.

Aquest procés de debat va ser orientat fonamentalment a les persones associades i dirigents de les entitats graciencques, comptant amb la participació activa d'altres cinc entitats centenàries de Gràcia: Fundació Orfeo Gracienc, Cercle Catòlic de Gràcia, Federació de Colles de Sant Medir, Federació Festa Major de Gràcia, Centre Moral i Instructiu de Gràcia i els Lluïsos de Gràcia.

L'objectiu que perseguia el projecte era generar un procés de deliberació a través del qual es poguessin plantejar propostes concretes i efectives, amb l'ús de mètodes innovadors que afavorissin la participació, com ara Internet, per exemple.

Font: Projecte presentat al V Premi Barcelona Associacions.  
Fòrum Delibera [www.delibera.net](http://www.delibera.net)

Més informació: Ajuntament de Barcelona [www.bcn.cat](http://www.bcn.cat)  
Lluïsos de Gràcia [www.lluisosdegracia.cat](http://www.lluisosdegracia.cat)

## **La mobilització:**

Un dels reptes als quals s'afronten algunes entitats no lucratives és la capacitat de mobilització. Aquesta mobilització és un dels elements claus per avançar en la transformació social, una de les principals finalitats de les associacions.

S'ha d'anar amb cura, però, de no confondre la mobilització de la societat amb la base associativa de les entitats. Les persones que es mobilitzen en certa ocasió per donar suport a l'organització o a alguna de les seves accions no representen la seva base social. Cal que aquesta sigui una relació més continuada per considerar que aquestes persones participen en l'entitat.

D'aquesta manera, les persones més implicades en l'organització actuaran per assolir i per impulsar la mobilització de la societat en el seu conjunt.

Per tal d'aprofitar tot el seu potencial i d'aconseguir la màxima participació i impacte, és important gestionar aquesta mobilització de manera adequada. S'hauran d'establir els mecanismes i canals necessaris per fomentar-la, destinar-hi els recursos adients, fixar objectius i evitar que la mobilització es limiti a un acte puntual. També és important saber gestionar-la de manera mesurada i responsable per tal d'aconseguir impactes a llarg termini.

Una mobilització ben gestionada pot ampliar el suport a les entitats integrant persones que no estaven vinculades anteriorment. Per exemple, a partir d'un acte puntual algunes persones es poden interessar en participar d'una manera més activa a l'entitat, i si aquesta ho sap rendibilitzar d'aquí en podrà sorgir un vincle entre les dues parts.

Les persones implicades en una organització també poden fer una gran aportació en aconseguir mobilitzacions que poden servir per a fer incidència política. Si un dels objectius de les entitats és produir canvis en determinades polítiques, serà necessari un suport ciutadà que la base associativa pot ajudar a aconseguir, a partir de la recollida de signatures, de l'organització d'actes, etc.

En la següent bona pràctica s'analitza una experiència de mobilització ciutadana que lluny de quedar en un fet puntual va donar lloc a la creació d'una associació per a la reivindicació i la gestió d'un cinema.

Un altre exemple de mobilització es troba a continuació en l'experiència de Salvem les Valls, entitat que es va organitzar a partir de les reivindicacions pel Túnel de Bracons.

## BONA PRÀCTICA 1

### L'IMPACTE DE LA MOBILITZACIÓ I LA BASE SOCIAL

> *Associació CineBaix* <

#### IMPORTÀNCIA

La mobilització de la població sovint és bàsica per tal d'aconseguir un objectiu social, cultural o mediambiental. D'aquesta manera, la incidència política s'aconseguirà en gran part gràcies a la mobilització de la societat civil. Més enllà de la participació en un moment determinat, si l'objectiu és aconseguir impacte a llarg termini és important que aquesta participació de la ciutadania es transformi en alguna cosa estable.

En el cas del Cinema Guinart que es presenta a continuació, la mobilització dels ciutadans va comportar la creació d'una organització amb les seves pròpies persones associades i voluntàries, el que va ser determinant per aconseguir el seu objectiu.

#### EXPLICACIÓ

##### Antecedents

Sant Feliu de Llobregat és un municipi de poc més de 40.000 habitants del Baix Llobregat. L'any 1969 es va inaugurar el cinema Guinart, que va ser durant anys l'únic equipament de la ciutat. Els darrers anys, la realitat del municipi ha anat variant, i en part degut a l'atractiu de Barcelona per motius laborals, educatius i d'oci, i a l'obertura d'una segona sala de cinemes a la ciutat, el públic del cinema Guinart anà reduint-se amb els anys. Es van fer diferents adaptacions: ampliació del nombre de sales i especialització en cinema d'autor per tal de diferenciar-se del cinema comercial que ofería l'equipament multisales obert en el Centre comercial de Sant Feliu. Tot i haver realitzat aquestes accions, a finals de 2003 els propietaris de la sala van trobar-se amb dificultats per mantenir el local.

*Diuen que el cinema és l'art dels somnis. El 15 de febrer de 2004 la llum del projector del Cinema Guinart –l'últim reducte per a la projecció del cinema d'autor, estatal i en català a la comarca del Baix Llobregat– es va apagar i va deixar una multitud d'orfes dels somnis en cel-luloide que cada setmana ofería aquesta emblemàtica sala santfeliuenc. Però l'absència d'un somni genera la creació d'un altre nou somni...  
CineBaix*

##### Les mobilitzacions

Des que començaren els rumors del tancament del Cinema Guinart, espontàniament un grup de ciutadans i de ciutadanes de Sant Feliu de Llobregat es van mobilitzar per manifestar el seu pesar per la desaparició del cinema de qualitat a la ciutat. Es van convocar reunions amb l'objectiu de manifestar la necessitat de mantenir les instal·lacions com a equipament cultural i ludicorecreatiu municipal. Davant aquesta situació es va constituir la Plataforma Pro Cinema, i es van recollir 5.000 signatures. A més, es van mantenir reunions amb l'Ajuntament i es van fer mobilitzacions i activitats de suport. Quan el cinema va tancar les portes, es va convocar una manifestació d'unes 1.000 persones, que va cridar l'atenció dels mitjans de comunicació i aquests es van fer ressò de l'acte.

Després del tancament, la Plataforma Pro Cinema adquireix el compromís de mantenir les manifestacions i accions de suport a l'adquisició d'aquest cinema per part de l'Ajuntament com a espai públic per a ús cultural i cinematogràfic. Es presenta un projecte de gestió sense ànim de lucre per a l'explotació del Cinema Guinart com a sala cinematogràfica.



Després de diverses ofertes de compra per part de l'Ajuntament, els nous propietaris de l'immoble van acceptar un compromís de compra municipal. A partir del comunicat de l'alcalde de Sant Feliu de Llobregat als representants de la Plataforma Pro Cinema sobre la viabilitat del projecte de recuperació del Cinema Guinart com a sala cinematogràfica, comença a prendre forma la idea de constituir una associació per tal de gestionar la programació del Cinema Guinart.

Un projecte de gestió exhibidora, directament elaborat per la ciutadania, va possibilitar la transformació de la Plataforma Pro Cinema en l'Associació CineBaix, una entitat sense ànim de lucre nascuda per tal de gestionar l'exhibició cinematogràfica del recuperat Cinema Guinart.

El projecte va iniciar-se a l'octubre de 2005, amb un acord inicial per als següents nou mesos.

### **La captació d'associats i voluntariat**

Per aquest motiu, l'Associació CineBaix va iniciar, des del mes de setembre de 2005 i fins a les Festes de Tardor de la ciutat (octubre), una campanya de captació de socis i sòcies. Aquest grup, amb una aportació econòmica de 50 €, va ajudar a fer possible que l'antic Cinema Guinart pogués tornar a obrir les portes. A més, paral·lelament, també es va fer una campanya de captació de voluntaris i voluntàries per ajudar en el funcionament d'aquest cinema un cop es recuperessin les projeccions.

Les butlletes d'inscripció a l'Associació CineBaix es van repartir per tota la ciutat i també es van deixar als principals equipaments públics de Sant Feliu. També es va crear un punt permanent d'informació i atenció a futures associades i associats a l'Ateneu Santfeliuenc (antiga seu de l'Associació CineBaix).

Actualment, l'acord de gestió encara es manté vigent. L'acord entre l'Ajuntament i l'associació que es creà per tal de donar resposta a la problemàtica, CineBaix, ha fet possible que l'equipament cultural es mantingui a la ciutat, gràcies a la gestió per part de l'associació i els seus voluntaris.

**CineBaix fa una crida urgent per captar voluntaris** concretes en què faran el voluntariat, segons les L'Associació CineBaix, encarregada de la gestió de disponibilitats de cadascú. Tots els voluntaris L'antic Cinema Guinart com a sala cinematogràfica estaran coberts per una assegurança específica fins al juny de 2006 en virtut d'un acord amb i, per cada dia de col·laboració, tindran dret a un l'Ajuntament de Sant Feliu, ha fet una crida urgent passí gratis per veure una pel·lícula. A partir de per captar voluntariat. L'objectiu immediat és que sis dies, obtindran un passí de temporada que els aquestes persones col·laborin en les tasques de neteja permetrà accedir al cinema de forma gratuïta tots i adequació del cinema, que obrirà de nou les seves els dies de la setmana excepte els diumenges. portes divendres 4 de novembre. Un cop aquest espai Paral·lelament, l'Associació CineBaix manté oberta la recuperi les projeccions, les persones voluntàries campanya de captació de socis i sòcies que va iniciar el passat mes de setembre per tal que, amb una s'encarregaran de mantenir en funcionament el el aportació econòmica de 50 €, ajudin a fer que l'antic Cinema Guinart continuï en marxa. Els voluntaris i voluntàries de l'Associació CineBaix signaran un contracte on s'especificaran les dates **www.santfeliu.net**

---

## APRENTATGES

- És clau el fet de ser capaç de convertir en estable la mobilització de la ciutadania. Per aconseguir una participació continuada es poden buscar suports oferint la possibilitat de col·laborar-hi com a persona associada o voluntària. D'aquesta manera es canalitzaran les inquietuds de les persones que s'han mobilitzat i aquestes podran dur a terme accions concretes relacionades amb les seves demandes.
- Per a això també és útil crear algun tipus d'organització estable que pugui aglutinar les persones que s'hi vulguin implicar i gestionar les activitats relacionades. Això també serà efectiu de cara a tenir una representació única per a la interlocució amb altres agents.
- La implicació de les persones amb les organitzacions és molt més senzilla quan les inquietuds personals estan relacionades amb els motius de la mobilització. A més, aquesta vinculació és fonamental per aconseguir resultats.
- Les mobilitzacions tenen un gran potencial com a generadors d'impacte i transformació social, no només per aconseguir els seus objectius, sinó per despertar l'interès de la ciutadania sobre temes concrets.

---

### MÉS INFORMACIÓ:

[www.cinebaix.com](http://www.cinebaix.com)

[www.santfeliu.net](http://www.santfeliu.net)

[www.santfeliu.org](http://www.santfeliu.org)

\*Agraïm la col·laboració de Maria Sureda per identificar i elaborar aquest cas.

## EXPERIÈNCIA 1

### LA MOBILITZACIÓ SOCIAL

#### > *Salvem les Valls* <

La plataforma Salvem les Valls representa un exemple d'implicació d'un gran nombre de persones i d'entitats, a partir de la mobilització per una temàtica concreta: l'oposició al túnel de Bracons. D'aquesta manera les mobilitzacions promogudes per l'entitat no han quedat en una activitat puntual, sinó que més enllà, s'ha constituït i consolidat l'organització, amb la implicació de persones i entitats que s'han associat i que han construït una organització amb més de 10 anys d'existència.

#### **L'actuació de l'entitat**

L'any 1995, Salvem les Valls es constitueix com entitat legal sense ànim de lucre, amb un centenar de persones associades i una vintena d'entitats adherides. L'entitat neix a partir del conjunt de persones i col·lectius que s'apleguen contra l'eix Vic-Olot i a favor d'una determinada concepció del desenvolupament futur.

Amb una assemblea general, una Junta i una comissió permanent, l'entitat ha dut a terme diferents accions en la campanya contra l'eix Vic-Olot per tal d'informar i de sensibilitzar la població i generar estats d'opinió en la societat. Tot i que l'acció de l'entitat s'ha centrat en el projecte d'autovia de Bracons, també s'han dedicat esforços en altres temes que afecten directament o indirectament la Vall d'en Bas i la Garrotxa.

D'aquesta manera, ha promogut diversitat d'activitats: manifestacions, *performances* artístiques, conferències, al·legacions, dictàmens, denúncies i contenciosos davant dels tribunals catalans i europeus, concerts, marxes a peu, eslògans humans multitudinaris, rètols lluminosos, gestions prop dels partits i sectors d'opinió, articles, taules rodones, recollides de signatures, manifestos, pàgina web, etc. Els actes duts a terme a la Vall d'en Bas han esdevingut les manifestacions pacífiques més multitudinàries que ha viscut la Garrotxa al llarg de tota la seva història. A més, Salvem les Valls ha cercat i obtingut suport de tècnics i científics del país, de diverses universitats, i d'una cinquantena d'economistes de prestigi.

A partir d'aquí s'ha constituït el Centre per a la Sostenibilitat Territorial (CST), que agrupa diverses entitats mediambientals i els dóna suport.

#### **Les conseqüències**

Tot i que la plataforma no ha aconseguit el seu objectiu d'aturar la construcció del Túnel de Bracons, la seva actuació ha implicat tot un seguit de beneficis. Un dels més importants, és el fet d'haver pogut aprofitar el seu suport social en implicar de manera estable persones i entitats (l'entitat compta amb més de cent persones associades i més de vint entitats adherides) i de diversos àmbits d'actuació. A més, ha aconseguit una àmplia sensibilització sobre un model de desenvolupament que incorpori paràmetres socials i ambientals.

Més informació: [www.salvemlesvalls.org](http://www.salvemlesvalls.org)  
[www.centreperlasostenibilitat.cat](http://www.centreperlasostenibilitat.cat)

## **Coneixement de la realitat social:**

Les persones que formen part de l'entitat constitueixen un important grup que pot transmetre un coneixement sobre l'entorn que de vegades és difícil de percebre només des de l'organització. Aquesta pot estar centrada en les activitats que ha de portar a terme, la gestió, o altres temàtiques, i la vivència de les persones que hi participen pot constituir una gran aportació per tal d'identificar aspectes com noves necessitats socials. Això aportarà unes experiències i uns coneixements de primera mà que donarà a l'entitat la possibilitat de conèixer l'entorn que l'envolta i identificar nous reptes o noves àrees d'actuació. A la vegada, farà l'organització més flexible i més capacitada per adaptar-se als canvis.

### **La inclusió en el teixit associatiu dels comerciants immigrants**

Des dels barris del Casc Antic i del Raval, dues zones amb elevada concentració de població d'origen estranger (el 25% i el 47% respectivament), la Federació del Comerç del Casc Antic (Eix Comercial BCN de Palau a Palau), la Federació de Comerciants del Raval (Eix del Raval), la Fundació Tot Raval i l'Associació d'Entitats del Pla Integral del Casc Antic, van dur a terme el "Programa per a l'assessorament, la formació i la inclusió en el teixit associatiu dels comerciants immigrants".

El projecte es basa en la formació, assessorament i inclusió, i té l'objectiu de facilitar el coneixement mutu i la incorporació al teixit associatiu dels comerciants per tal de configurar associacions representatives de les diferents realitats comercials dels barris, que generin accions conjuntes de dinamització i de mediació en la prevenció de conflictes.

El projecte destaca per la seva voluntat d'implicar a un ampli ventall d'agents del territori en una activitat participativa per a la millora de la convivència i la cohesió social. Alguns dels seus principals objectius són: optimitzar la gestió de les entitats i potenciar el treball intern amb la inclusió a les seves juntes de més persones que representin la nova realitat dels barris; incrementar el nombre d'associats en les federacions de comerciants amb especial èmfasi en els comerciants d'origen estranger; consolidar la xarxa, i la relació existent entre dos barris amb problemàtica semblant; enfortir els vincles entre les federacions de comerciants amb les entitats d'altre caire més representatives dels territoris; potenciar el treball en xarxa de les 128 entitats agrupades sota les quatre entitats que presenten el projecte; i afavorir la participació activa de totes les persones associades, amb la gestió de les entitats i la millora del territori.

Font: Projecte presentat al VII Premi Barcelona Associacions de l'Ajuntament de Barcelona

Més informació: Ajuntament de Barcelona **[www.bcn.es](http://www.bcn.es)**  
Federació del Comerç del Casc Antic – BCN de Palau a Palau  
**[www.bcndepalauapalau.com](http://www.bcndepalauapalau.com)**  
Federació de Comerciants del Raval  
Associació d'Entitats del Pla Integral del Casc Antic **[www.cascantic.net](http://www.cascantic.net)**  
Fundació Tot Raval **[www.totraval.org](http://www.totraval.org)**

## 2.2.2. Els beneficis per a les persones implicades

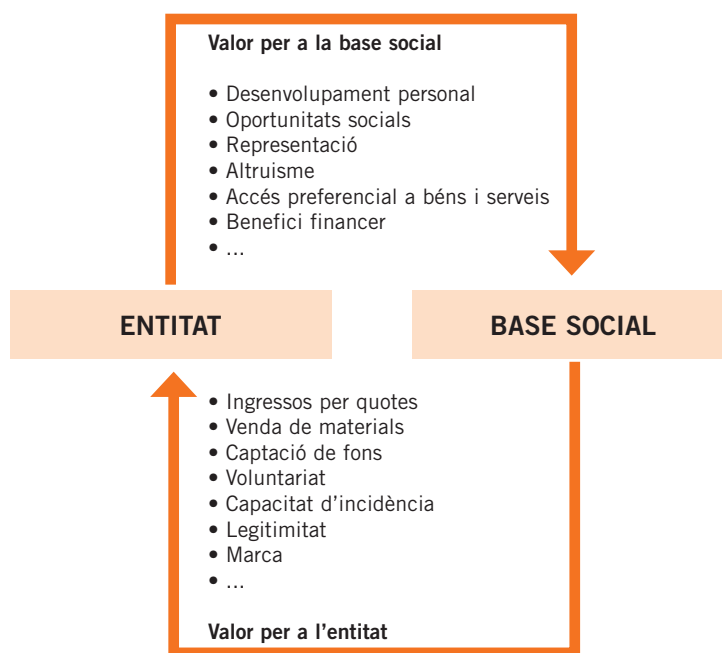
La participació en una entitat no aporta només beneficis a les organitzacions. Les persones que s'hi impliquen també en reben. Si no fos així i els membres de l'entitat fessin aportacions sense rebre cap mena de benefici o reconeixement és possible que se n'acabessin desvinculant.

Es poden destacar alguns dels beneficis més habituals, tot i que dependran de les necessitats i les expectatives de cadascun dels individus i del col·lectiu al qual pertanyen les persones (voluntariat, persones usuàries o sòcies, etc.):

### Desenvolupament personal:

A partir de la col·laboració i de la participació a les entitats, les persones adquireixen coneixements, experiència, habilitats, i es desenvolupen com a persones. Es poden adquirir aprenentatges com la gestió (d'activitats, de planificació i de realització de projectes, organitzatives, de gestió de l'entitat, de recursos, de tallers o jornades, etc.), el treball en equip (gestió d'equips, treballar en grup, coordinació de dinàmiques, habilitats de lideratge, etc.), formació específica (formació en valors, en la temàtica de l'associació, en associacionisme, etc.) o aprenentatges personals (autoconfiança, autonomia, autoestima, capacitat de decisió, reflexió, etc.).

Figura 2. La creació de valor



Font: Observatori del Tercer Sector, 2007

### Oportunitats socials:

El fet de formar part d'una entitat obre portes a establir nous contactes i nous vincles amb altres persones i organitzacions. D'aquesta manera, es poden crear noves relacions interpersonals i institucionals, es pot aprendre a empatitzar, a conèixer altres persones i cultures, a desenvolupar habilitats socials, etc.

### Representació:

En participar en una entitat, les persones esperen veure representades les seves ideologies, demandes o inquietuds. Això és així sobretot en el cas d'associacions d'afectats, o d'entitats amb una base social molt local en què la comunitat on actua percep que les seves demandes s'estan canalitzant.



**Altruisme:**

El món associatiu compta amb un component d'altruisme important. Hi ha moltes persones que se senten amb la necessitat d'implicar-se en la millora del seu entorn. Les entitats no lucratives poden ser una resposta per donar cobertura a aquestes necessitats i possibilitar a les persones gaudir d'un espai de participació per contribuir a la transformació social del seu entorn.

**Accés preferencial a béns i a serveis:**

Les persones associades o altres grups poden accedir de manera gratuïta o amb descomptes a determinats béns i serveis que ofereix l'entitat on participen.

**Benefici fiscal:**

El fet de poder desgravar l'aportació realitzada a determinades organitzacions també pot constituir un dels beneficis.

## 3. LA PARTICIPACIÓ DE LA BASE SOCIAL

### 3.1. LA IMPORTÀNCIA DE LA GESTIÓ

El fet de comptar amb una base social forta i participativa no és fruit de la casualitat. Si es vol comptar amb persones implicades en l'entitat és important destinar-hi esforços per trobar la manera de gestionar-la.

La participació de la base social és una àrea que cal gestionar. Dins les organitzacions és fàcil trobar àrees o persones que es dediquin a temes concrets relacionats com són la gestió econòmica, la realització d'un butlletí d'activitats, la captació de persones associades, voluntariat, etc. En aquest sentit, les persones vinculades a l'entitat i la seva participació en aquesta són gestionades des del propi funcionament de l'entitat, de manera transversal.

Però l'enfortiment de la base social no passa només per la captació de noves persones involucrades en l'entitat. Treballar aquesta àrea implica conèixer quins col·lectius en formen part, com es mantenen involucrats, oferir i gestionar diferents canals de participació, fer difusió de les activitats, avaluar-les, etc. Aconseguir una base associativa activa, participativa i implicada amb l'entitat implica dedicar esforços, recursos i temps.

El foment de la participació ha de ser un tema gestionat en el dia a dia, ja que és un tema transversal i no una activitat puntual. Si s'espera dur a terme una acció en què es requereixi la participació de les persones que formen part de l'entitat i no s'ha treballat mai en aquesta direcció, és fàcil que la convocatòria no tingui èxit, al no comptar amb una tradició participativa.

En aquest sentit, és especialment rellevant fomentar la participació de forma contínua, i mantenir el contacte i la comunicació amb les persones que es vol que prenguin part activa en la tasca de l'entitat.

La participació de la base social és un tema estratègic, i com a tal, ha d'estar considerat al nucli de l'entitat. Si es deixa de banda s'estarà perdent un valor diferencial respecte a les empreses: la creació de capital social a través de la implicació i la participació de les persones. A més, per a l'entitat, una base social activa i participativa genera cada vegada més activitat, de manera que podrà multiplicar les actuacions de l'organització i contribuir a augmentar alhora les persones implicades.

### 3.2. UNA RESPONSABILITAT COMPARTIDA

La responsabilitat de gestionar la participació de la base social és transversal, ja que s'hi veuen implicades diverses activitats de diferents àmbits, de manera directa o indirecta.

Aquesta transversalitat pot comportar certes dificultats, en estar repartides en diverses àrees o persones. Per exemple, pot afectar l'àrea de voluntariat, la de comunicació, etc. Per això, és important que es prengui consciència de la importància d'aquest tema des de totes aquelles àrees de l'entitat que es vegin implicades en la gestió de la participació de la base social.

#### **REFLEXIONS SOBRE LA GESTIÓ DE LA PARTICIPACIÓ**

- De qui és responsabilitat la gestió de les persones implicades i la seva participació en l'entitat?
- En quins moments es gestiona la seva participació?
- Amb quines activitats i propostes?
- Es podria autogestionar la base social? Com?

En alguns casos, les entitats gestionen la participació de la base social sense ser conscients que ho estan fent, simplement organitzant les activitats i fent funcionar l'entitat d'una determinada manera, ocupant-se d'aquest tema de forma espontània. En altres casos, hi ha una consciència explícita sobre la qüestió i hi ha responsabilitats concretes repartides entre els membres de l'equip. Per últim, també es poden trobar organitzacions que no han treballat aquesta àrea, ni de forma sistematitzada ni de forma espontània, i que, per tant, encara els cal un esforç per gestionar la participació i aconseguir la implicació de les persones properes a l'entitat.



La gestió de la base social i la seva participació no té perquè ser un tema exclusiu a gestionar des de l'equip remunerat de l'entitat, ja que també pot ser portat des de les mateixes persones implicades, ja siguin voluntàries o voluntaris, persones associades, col·laboradores, etc. Des de l'entitat cal generar els espais per a que les persones puguin participar en la gestió de la seva participació.

És important que la base social sigui en certa manera autogestionada, ja que si les persones que la formen estan implicades i senten el projecte com a propi participaran en la consecució dels objectius de l'entitat i en fomentar la participació d'altres persones. Per exemple, aquest pot ser el cas d'un voluntari o voluntària que esdevingui la persona responsable del voluntariat de l'entitat. Si se'ls ofereix l'oportunitat, les mateixes persones implicades podran proposar activitats, espais de comunicació i relació, mobilitzacions, etc. D'aquesta manera, els col·lectius involucrats passaran de ser únicament receptors a actors principals.

**Figura 3. La base social autogestionada**



Font: Observatori del Tercer Sector, 2007

### 3.3. ELS COL·LECTIUS INVOLUCRATS

#### 3.3.1. Persones destinatàries

Les persones que reben els serveis o que participen en les activitats d'una entitat són un dels principals grups involucrats en les organitzacions, ja que l'activitat organitzativa, sobretot en entitats de caire social, està adreçada moltes vegades a l'atenció de les persones. Per tant, és bàsic que les persones destinatàries esdevinguin un col·lectiu implicat en aquesta.

Aquest ha estat i està sent un grup involucrat en l'organització que els presta els serveis, tot i que s'observen diferències segons l'àmbit d'activitat de l'entitat. Per exemple, les associacions d'afectats han estat tradicionalment un espai de participació de les persones beneficiàries. En aquestes entitats, les mateixes persones afectades o les famílies, a més de ser els destinataris de l'acció de l'entitat es converteixen també en els seus principals impulsors. En els projectes de cooperació, tot i que inicialment es van posar en marxa des de l'òptica de la pròpia organització promotora, actualment s'estan adaptant per donar resposta a les demandes del país receptor, i cada vegada més es detecta la necessitat d'implicar les persones i les organitzacions del país beneficiari.

#### **L'associacionisme, un espai de participació i interculturalitat**

Ibn Batuta és una associació sociocultural dirigida a les persones immigrades residents a Catalunya i a Espanya, i especialment al col·lectiu magrebí i a les segones generacions. Aquesta entitat treballa, entre d'altres, per oferir un espai a persones provinents d'altres països, amb l'objectiu d'afavorir la seva participació.

A més, defensa que la participació de les persones immigrades no s'hauria de circumscriure només a les entitats d'immigració, sinó que hauria d'estendre's al conjunt de les organitzacions, sigui quin sigui el seu àmbit d'actuació.

Per a això cal estar disposats a integrar la participació de persones amb un bagatge cultural, associatiu i participatiu diferent al d'aquí. Cal pensar estratègies efectives que afavoreixin la incorporació de persones novingudes a les associacions; d'aquesta manera es constituïran organitzacions veritablement interculturals.

Font: Llibre de ponències del 1r Congrés del Tercer Sector Social de Catalunya (Participació i interculturalitat)

Més informació: Associació Sociocultural Ibn Batuta [www.ascib.net](http://www.ascib.net)

En aquest sentit, és important avançar en la implicació d'aquells col·lectius destinataris de les accions de l'organització. Això permetrà a les entitats conèixer amb profunditat les seves necessitats i adequar les seves accions en aquesta direcció. Per a això és important incorporar aquest col·lectiu com un grup a considerar a l'hora de transmetre informació sobre l'organització, a convocar-los a les activitats realitzades, a participar en la detecció de necessitats i l'avaluació dels serveis, etc.

### Implicació i participació de les persones usuàries

FACEPA (Federació d'Associacions Culturals i Educatives de Persones Adultes) agrupa diferents associacions culturals i educatives de persones adultes. La seva gestió està basada en la implicació de les persones participants de les entitats de base en la presa de decisions de la federació. En la història de la federació s'ha demostrat que la presa de decisions democràtica genera pràctiques d'èxit i de participació. El fet que a través de les assemblees mensuals de l'entitat o des d'altres comissions hi hagi l'oportunitat de participar, es tradueix en una major identificació cap a la federació, al mateix temps que aquesta té un contacte més gran amb la realitat, amb les demandes i amb les necessitats de les entitats associades.

A FACEPA les persones participants en educació de persones adultes intervenen de manera directa en la definició i gestió dels diferents projectes que es posen en marxa, fet que contribueix de manera significativa en la seva qualitat, tant en les propostes de nous projectes, com en el seguiment, els productes, conclusions i idees de millora. A partir d'aquí, el que es planteja és aconseguir que en un futur les persones participants, sense estudis acadèmics superiors, puguin estar presents en tots els espais de decisió i de debat públic, així com superar l'exclusió per motius d'edat, de gènere, de cultura, etc.

Font: Llibre de ponències del 1r Congrés del Tercer Sector Social de Catalunya (Gestió democràtica per la transformació social)

Més informació: FACEPA [www.facepa.org](http://www.facepa.org)

### 3.3.2. Voluntariat

És un dels principals col·lectius per a moltes entitats, perquè representa una forma de participació pròpia de les entitats no lucratives.

La participació del voluntariat pot donar-se de diverses maneres (participant només en una determinada àrea de l'organització, o de forma transversal, participant en prestació de serveis, organitzant activitats o bé aportant coneixements,...). A més, existeixen diversos tipus de voluntariat: el voluntariat amb alt grau de dedicació i compromís, noves formes de voluntariat com el voluntariat virtual, nous perfils com les persones jubilades, mestresses de casa, famílies, etc.

A causa de l'important paper que juga el voluntariat és important gestionar la seva tasca de manera adequada. Una de les actuacions a tenir en compte en aquest sentit pot ser elaborar un **pla de voluntariat** que incorpori accions a dur a terme en les diferents etapes per les quals passa la persona voluntària en l'organització. Les principals etapes del cicle del voluntariat a l'organització són les següents:

**Fase de preparació:** en la fase de preparació s'ha de tenir en compte els plans d'actuació en relació al voluntariat, el calendari i els objectius de cada acció. A més, és important assignar les funcions relacionades amb la gestió del voluntariat a una persona o àrea de l'entitat. Per altra banda, cal que aquests procediments estiguin sistematitzats i per escrit, de manera que no depenguin del coneixement o de l'experiència d'una persona en concret.

### **La participació en el foment de la llengua**

El Secretariat d'entitats de Sants, Hostafrancs i la Bordeta, és una entitat que agrupa un total de 269 entitats i organitzacions del barri dedicades a finalitats molt diverses (esportives, infància i joventut, parròquies, escoles i associacions de mares i pares, solidaritat, entre d'altres).

Aquesta entitat porta endavant el projecte "Parlem", conjuntament amb la Coordinadora d'Associacions per la Llengua (CAL) de Sants, Hostafrancs i la Bordeta. Aquesta iniciativa pretén fomentar l'ús de la llengua catalana entre persones que no la parlen mitjançant l'organització de trobades periòdiques, la incorporació del teixit associatiu i la implicació dels centres educatius de secundària i de les AMPA (associacions de mares i pares d'alumnes). El projecte, adscrit al programa Voluntaris per la llengua desenvolupat per la Generalitat, es planteja com a punt de partida l'estat actual de l'ús social de la llengua catalana.

El Projecte Parlem és una proposta que afavoreix la integració lingüística i social dels aprenents (que en molts casos són immigrants) a partir de la formació de parelles lingüístiques entre una persona voluntària i una d'aprenent i l'organització de diverses activitats.

Font: Ajuntament de Barcelona [www.bcn.cat](http://www.bcn.cat)

Més informació: Secretariat de Sants, Hostafrancs i la Bordeta [www.secretariat.cat](http://www.secretariat.cat)  
CAL Sants, Hostafrancs i la Bordeta [www.cal.cat](http://www.cal.cat)

**Definició:** en aquest punt és important definir el perfil de voluntariat que l'organització vol fomentar (definint la tasca que haurà de realitzar i les competències tècniques, motivacionals, etc. necessàries per desenvolupar aquesta tasca). A partir d'aquests perfils es pot procedir a la captació de noves persones voluntàries, i també a decidir sobre la seva possible incorporació.

**Incorporació:** una vegada la persona voluntària i l'entitat han arribat a un acord per a la col·laboració, la persona s'incorpora a l'entitat. En aquest punt és important establir d'alguna manera el compromís d'ambdues parts i l'acollida del nou membre. És recomanable establir un compromís per escrit que clarifiqui les expectatives de les dues parts.

**Desenvolupament:** aquesta és la fase de més durada en el cicle del voluntariat, i és pròpiament quan aquest desenvolupa la seva tasca a l'entitat. Per tant aquí s'hi inclouen diversos temes, com l'organització de les voluntàries i els voluntaris (decidir la seva distribució a l'organització, si es formen grups de voluntariat o si participen conjuntament amb equips de tècnics, etc.); la formació (formació tècnica, de valors, etc.); la comunicació amb el voluntariat (establir fórmules de comunicació entre l'entitat i el voluntariat, entre les mateixes persones voluntàries i entre aquests i altres grups de l'entitat); el seguiment (establir processos per poder fer un seguiment conjuntament amb la persona voluntària sobre la seva tasca, etc.); i la participació en l'entitat (definir les àrees de participació del voluntariat i establir mecanismes per fomentar-los).

Figura 4. Model de gestió del voluntariat



Font: Observatori del Tercer Sector, 2006

**Reconeixement:** és una de les fases de més importància per fomentar la implicació del voluntariat. Aquest ha de percebre d'alguna manera que la seva tasca té un sentit per a l'entitat i que és valorada de manera adequada. La forma de fer-ho pot variar segons l'entitat, i pot adoptar un caire més formal o més informal, però ha de perseguir un mateix objectiu: la valoració de l'aportació del voluntariat.

**Desvinculació:** encara que signifiqui la sortida del voluntari o la voluntària de l'entitat, aquesta última fase ha de prendre's en consideració de la mateixa manera que les altres. És recomanable que l'entitat estableixi algun procés per a la gestió de la sortida, així com assentar les bases per a una relació posterior, i possibilitar d'aquesta manera el contacte amb el voluntariat i la seva possible reincorporació.

A continuació es presenten diverses iniciatives relacionades amb algunes de les etapes de gestió del voluntariat. Per començar, l'experiència de la captació de noves persones voluntàries que es fa des del Casal dels Infants del Raval, que utilitzen diversos mecanismes per aquest fi. L'altra experiència, de Solidarios para el Desarrollo, exposa la formació desenvolupada per aquesta entitat i destinada al voluntariat; i la bona pràctica del cas de SEO/Birdlife, que compta amb una política de reconeixement a través de la visualització de l'activitat voluntària.



## EXPERIÈNCIA 2

### LA CAPTACIÓ DEL VOLUNTARIAT

#### > *Casal dels Infants del Raval* <

El Casal dels Infants del Raval es defineix com a una entitat de voluntariat, tot i que també compta amb algunes persones remunerades.

Sense el voluntariat, l'organització no podria dur a terme la seva acció educativa. En aquest sentit és important la captació de persones per participar com a voluntàries en el desenvolupament de la missió de l'entitat.

#### **Les formes de captació**

La captació es desenvolupa a partir de diverses vies, algunes de més informals i altres de més formals i sistematitzades.

La via més informal de captació (però no per això menys efectiva) és a través del boca-orella. El voluntariat que participa a l'entitat pot establir nous contactes procedents de les seves relacions personals o professionals, i informar-los sobre l'organització.

És possible que algunes d'aquestes persones, buscant més informació, accedeixin a la seva pàgina web, i posteriorment contactin amb l'entitat. D'aquesta manera s'obre una possible via de col·laboració voluntària.

També hi contacten, a través del web, altres persones sense un contacte específic amb l'entitat. A la pàgina web del Casal es proporciona informació per a la col·laboració amb l'entitat, i s'ofereix la possibilitat d'implicar a altres persones, de manera que el visitant del web pot enviar informació de l'organització a altres persones des de la mateixa pàgina.

A més d'aquestes vies, existeix també una campanya de captació anual, en la que es contemplen i formalitzen diverses fórmules per a la captació de nou voluntariat. Aquesta campanya inclou diverses accions. Una d'elles és a través de la distribució de cartells, que es col·loquen en zones estratègiques, sobretot en les diverses universitats de Barcelona i rodalies, com a fórmula per a implicar a persones joves en el projecte.

A més de captar voluntàries i voluntaris per a tot l'any, l'organització també busca persones que puguin prestar la seva col·laboració en les activitats que organitza l'entitat a l'estiu. D'aquesta manera es fa una campanya específica per aquesta temporada, i se'n fa difusió a diverses institucions o localitzacions. A més de les universitats, se'n fa també difusió a Punts d'Informació Juvenil, biblioteques, escoles d'idiomes, etc, de Barcelona i àrea metropolitana.

Més informació: **[www.casaldelraval.org](http://www.casaldelraval.org)**

## EXPERIÈNCIA 3

### LA FORMACIÓ DEL VOLUNTARIAT

#### > *Solidarios para el Desarrollo* <

La formació del voluntariat és bàsica, tant per transmetre habilitats tècniques que permetin desenvolupar l'activitat en els programes de l'organització, com per dur a terme una tasca de sensibilització que ajudi a comprendre els valors i que ofereixi una visió de les temàtiques en les quals desenvolupa l'activitat diària a l'entitat. La formació forma part del desenvolupament del voluntariat a l'entitat. La seva importància resideix en no considerar-la com a una activitat puntual sinó com a un procés formatiu que acompanyi el voluntariat en el seu pas per l'organització.

#### **La formació a *Solidarios***

La formació es considera a *Solidarios* una part imprescindible per al desenvolupament de l'activitat voluntària, i s'inclou en la definició de voluntariat de l'entitat. La importància de la formació en aquesta organització està molt lligada al seu origen, ja que aquesta entitat va néixer arran de la inquietud d'uns estudiants. Aquests organitzaven trobades amb experts per parlar sobre temes relacionats amb pobresa, guerres, tercer món, etc. i d'aquesta manera van néixer els *Seminarios Solidaridad*.

Els espais formatius serveixen també a l'entitat per conèixer les causes de les injustícies i per desenvolupar una actitud crítica però activa, amb capacitat per plantejar solucions. Es pretén així, anar més enllà de la concepció d'un voluntariat al qual se li proporciona coneixements tècnics per ocupar les seves responsabilitats, i es passa a donar molta importància que aquest col·lectiu estigui informat i sigui crític.

#### **Les accions de formació**

La formació acompanya la persona voluntària durant tot el seu pas per l'organització. El procés comença amb les reunions informatives que es fan des de l'entitat. Si la persona s'incorpora se li imparteixen uns cursos d'introducció al voluntariat que es complementen amb l'acompanyament per part de persones amb més experiència.

La formació contínua es basa en els *Seminarios Solidaridad*, en els quals es convida experts sobre temes diversos. En paral·lel, s'organitzen cursos específics relacionats amb les activitats que porten a terme les diferents àrees de l'entitat. A més, també es realitzen trobades de voluntariat. *Solidarios* compta amb una àmplia oferta de sessions que facilita l'assistència. Per exemple, les reunions informatives inicials es fan cada setmana, així com els cursos d'introducció al voluntariat i els seminaris. Es combinen algunes accions formatives de caràcter obligatori -com les reunions informatives i els cursos d'introducció al voluntariat- amb unes altres de lliure assistència.

#### **Les accions de formació:**

- Reunions informatives
- Cursos d'introducció al voluntariat
- Formació personalitzada
- *Seminarios Solidaridad*
- Trobades de voluntariat social
- Cursos específics
- Manual del voluntariat

Més informació: [www.solidarios.org.es](http://www.solidarios.org.es)

## BONA PRÀCTICA 2

### EL RECONeixEMENT AL VOLUNTARIAT MITJANÇANT LA VISIBILITAT DE LA SEVA PARTICIPACIÓ

> *SEO/Birdlife* <

#### IMPORTÀNCIA

Existeixen diferents formes mitjançant les quals una entitat pot agrair la tasca del voluntariat. Mitjançant el reconeixement formal s'estableixen accions i eines que expliciten l'agraïment a la tasca voluntària; també n'existeix un altre de caràcter més informal, que pot donar-se mitjançant el reconeixement en persona per part dels responsables de l'entitat a la persona voluntària.

A més d'aquests tipus, es pot establir també una forma de reconèixer l'actuació voluntària mitjançant la visualització de la seva tasca.

El cas de SEO/BirdLife és un exemple de reconeixement al voluntariat mitjançant la visualització de la seva activitat i dels resultats concrets obtinguts a partir de la participació voluntària.

#### EXPLICACIÓ

##### La gestió del reconeixement del voluntariat

SEO/BirdLife porta treballant des de fa temps la gestió del reconeixement del voluntariat. Els diferents tipus de pràctiques que es desenvolupen actualment són fruit de l'experiència i de l'aprenentatge organitzatiu. No es pot dir que han sorgit a partir d'una planificació prèvia però sí que hi ha una preocupació i iniciatives des de l'organització per portar a terme accions en aquest sentit.

Existeixen algunes eines, més formals, que acostumen a estar molt sistematitzades i, en molts casos són periòdiques (cartes, certificats, etc). Unes altres, són actuacions encaminades a la visualització de la tasca del voluntariat i estan més adaptades a les diferents tipologies organitzatives. Aquestes s'han implantat fins al moment exclusivament en alguns programes de l'entitat.

Així doncs, els instruments més formals es combinen en alguns casos amb accions que tenen com a objectius:

- Visualitzar les actuacions del voluntariat
- Visualitzar l'impacte i les implicacions d'aquest tipus de col·laboració
- Aprofundir en com contribueix aquest col·lectiu a la consecució de la missió de l'entitat

En aquest sentit, les diferents iniciatives que s'han engegat (aparició en monografies, redacció d'articles, etc) es diferencien segons el tipus de voluntariat al qual es dirigeixen i tenen en compte les activitats que realitzen. Es tracta, en definitiva, de buscar l'eina més adequada en cada cas.

##### La visualització de l'actuació i resultats de l'activitat voluntària

Aquesta experiència representa un reconeixement perquè fa visible (i per tant, es posa de manifest que es valora) l'actuació voluntària. Al seu torn, també significa que es valora i es té en compte l'opinió del voluntariat. La informació que s'obté mitjançant el seguiment és molt útil en aquest cas i serveix per a la incorporació de possibles canvis. El seguiment del voluntariat que es porta a terme incorpora la realització d'enquestes periòdiques. Aquestes enquestes, permeten detectar el grau de satisfacció, les inquietuds, els possibles problemes, les preferències, etc.

Mitjançant una anàlisi general de les respostes del voluntariat que col·labora en els espais naturals protegits, es va detectar certa preocupació per la falta de visualització de la utilitat de la seva tasca. La motivació és un factor molt important en el tipus d'activitat que desenvolupa el voluntariat de SEO/BirdLife. Per aquest motiu, aquesta preocupació era un tema a considerar.

A partir d'aquí, es van implantar accions concretes per plantar cara a aquesta necessitat. Amb l'objectiu de visualitzar la tasca del voluntariat en els espais naturals protegits es van engegar una sèrie d'activitats complementàries que permetessin veure a les persones voluntàries el resultat i l'impacte de la seva acció. Cal destacar que en alguns casos és més difícil veure quina és la repercussió de la seva tasca. Per exemple, en la conservació de l'espai o d'una espècie, a causa del tipus d'activitat que es realitza.

Per aquest motiu, es promou la combinació amb activitats de tipus més manual i que tenen uns resultats més visibles. D'aquesta manera, s'intenta mostrar l'efecte de la seva actuació i que els voluntaris o voluntàries percebin el valor de la seva tasca i la seva aportació. Aquests aspectes directament relacionats amb el desenvolupament de la seva activitat es combinen amb una formació que proporcioni al voluntariat el sentit de la importància de la seva actuació.

Aquesta experiència representa un reconeixement perquè fa visible (i per tant, es posa de manifest que es valora) l'actuació voluntària. Al seu torn, també significa que es valora i es té en compte l'opinió del voluntariat. La informació que s'obté mitjançant el seguiment és molt útil en aquest cas i serveix per a la incorporació de possibles canvis.

## **Dos exemples de visualització de l'activitat del voluntariat**

### *El paper de l'activitat voluntària en l'elaboració de monografies temàtiques*

Des de l'entitat s'elaboren periòdicament monografies que valoren l'estat de les poblacions de diferents espècies d'aus. L'aportació del voluntariat en aquestes publicacions es basa en les dades que recullen en el transcurs de la seva activitat. Aquesta informació, s'utilitza com a font d'informació per a l'elaboració d'algunes d'elles.

En aquests casos, i com a reconeixement a la seva aportació, apareixen als crèdits els noms de les persones voluntàries participants, de manera que es destaca explícitament la importància de la seva tasca per a l'elaboració dels continguts. A més, el material elaborat s'envia a totes les persones voluntàries participants en l'activitat que ha generat aquesta informació. Les monografies també es distribueixen entre les administracions relacionades amb la protecció de la naturalesa i poden comprar-se a l'organització, de manera que es garanteix la seva difusió.

*“El voluntariat valora molt el treball manual, de manera que vegi que fa alguna cosa. Si compten ocells només veuen que han comptat ocells. Però si a més fan caixes-niu i les col·loquen veuen que s'ha materialitzat de forma física el seu temps.”*

*Extracte de l'entrevista amb la persona responsable de voluntariat*

*“A les enquestes d'avaluació dels espais naturals protegits, una cosa que valoren molt és un programa en el qual es facin 2 o 3 activitats. Així veuen que la seva tasca i el seu temps estan ben utilitzats. Ho valoren molt. Per això, en la formació s'intenta posar l'accent que la seva feina és útil, però més que explicar-ho és que ho vegin.”*

*Extracte de l'entrevista amb la persona responsable de voluntariat*

### *La visualització de l'activitat dels grups locals a la revista La Garcilla*

L'entitat compta amb diverses publicacions periòdiques, entre les quals es troba *La Garcilla*. Aquesta revista, de periodicitat trimestral, difon els projectes i activitats de l'organització així com aspectes de l'actualitat ornitològica d'una forma divulgativa. Una de les seves seccions es dedica als grups locals de voluntariat. En aquesta, es publiquen les activitats portades a terme pel grup. Aquests articles els elaboren les persones responsables dels diferents grups locals, o bé, els seus propis membres.

En aquest cas, es va produir una evolució en la difusió d'aquests articles. Al principi, es publicaven en un butlletí intern i posteriorment es van incloure a *La Garcilla*, revista enviada a totes les sòcies i tots els socis.

---

#### **APRENTATGES**

- L'esforç de reconeixement que l'organització fa amb el voluntariat pot comportar una valoració positiva per part de les persones voluntàries a la tasca organitzativa. Igualment, també contribueix a augmentar la motivació d'aquest col·lectiu.
- Avançar en el reconeixement organitzatiu al voluntariat pot significar, en moltes organitzacions, reflexionar sobre quins espais existeixen en l'entitat que siguin útils per portar a terme accions en aquesta direcció.
- Quan el reconeixement al voluntariat s'incorpora com a un element més en activitats que l'entitat ja desenvolupa habitualment se'n pot agilitzar la sistematització sense necessitat de costos addicionals.
- Algunes accions de reconeixement poden servir per visualitzar el valor del voluntariat en el compliment de la missió de l'organització.
- La informació recollida mitjançant el seguiment de l'activitat voluntària és de gran utilitat com a instrument per conèixer les seves inquietuds i poder portar a terme accions posteriors que donin resposta a les necessitats detectades.

---

#### **MÉS INFORMACIÓ:**

**[www.seo.org](http://www.seo.org)**

### 3.3.3. Equip tècnic

Les motivacions que mouen les persones a treballar a les organitzacions no lucratives acostumen a tenir aspectes comuns i a estar vinculades a la missió i les activitats de l'entitat. En un grau més gran o més petit, l'equip que treballa a una entitat no lucrativa sol estar molt més implicat en la missió i els objectius d'aquesta que no pas en altres sectors com les empreses o l'Administració pública.

Si l'objectiu és que sigui un equip participatiu caldrà tenir en compte aquest grup com a col·lectiu identitari de l'organització, i tenir-lo present a l'hora de fomentar accions participatives. Per potenciar la implicació de les persones remunerades a l'entitat es poden establir certes accions:

- En el procés de selecció de personal, considerar aspectes com la sensibilització amb la causa de l'entitat, o altres factors similars.
- Potenciar la relació entre equip tècnic remunerat i la resta de col·lectius implicats amb l'entitat, per exemple amb el voluntariat, assignant funcions a les persones voluntàries dins dels mateixos programes o àrees en què treballa l'equip tècnic remunerat.
- Crear també espais de trobada conjunta de l'equip de treball que serveixin per compartir coneixements i experiències (per exemple a través de reunions, seminaris, etc.)
- Combinar espais formals i informals de relació. Sovint existeix una voluntat de crear espais formals de relació, però cal no oblidar les trobades informals, que poden constituir espais d'intercanvi importants.
- Un altre aspecte rellevant és que l'equip tècnic pugui ser partícip dels elements estratègics de l'organització, i de la missió, la visió i els valors que la guien. Per això és útil cercar fórmules perquè l'equip pugui conèixer de primera mà aquests elements.
- Un altre element vinculat a l'anterior és el de fomentar que les persones que formen part de l'equip puguin expressar el seu punt de vista sobre l'organització, i que puguin participar, en el nivell que es correspongui, en fer aportacions sobre l'entitat i la seva actuació.
- Convertir les persones tècniques en transmissores de l'organització també és una fórmula per a la seva implicació i la seva participació. En el treball diari hi ha diversos espais en els quals això es pot aplicar: des de fomentar la seva visualització en documents de l'entitat fins a donar la possibilitat que les persones de l'equip tècnic puguin assistir a actes com a membres de l'organització. Això, a més de fomentar la visibilitat de l'entitat, genera reconeixement cap a l'equip i enforteix els vincles d'aquest amb l'organització.

### 3.3.4. La Junta Directiva

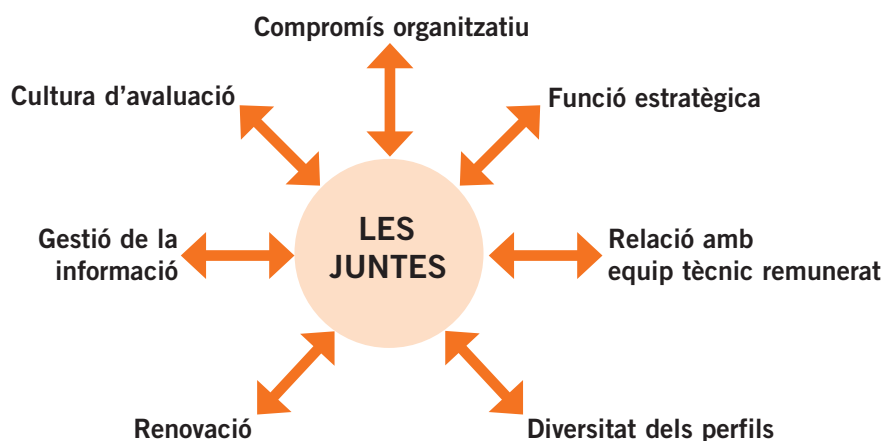
L'equip de persones que formen la Junta Directiva participen en l'entitat amb una funció estratègica: entre d'altres, tenen l'objectiu de definir les línies estratègiques i de vetllar perquè l'actuació de l'organització vagi enfocada al compliment de la missió. Són els màxims responsables de l'entitat, i en la majoria de les ocasions desenvolupen aquesta funció de forma no remunerada.

Aprofitar el màxim les potencialitats i les sinèrgies de la Junta pot ser un factor fonamental d'enfortiment de les entitats. Per això cal afrontar els principals reptes que es donen en la participació en la Junta directiva:

- El compromís organitzatiu: és fonamental que les persones que formen part de la Junta se sentin implicades a l'entitat i participin de les seves accions. En ocasions es planteja la participació en aquest grup com una activitat amb poca dedicació (com la simple assistència a reunions), però cal tenir en compte que la poca implicació d'aquest col·lectiu pot tenir greus repercussions en el funcionament de l'entitat. En aquest sentit és important fomentar-ne el compromís.

- La funció estratègica: la participació de la Junta en l'entitat ha de tenir una funció estratègica, i per tant més enllà de la gestió diària de l'organització. El fet de confondre aquests rols pot fer perdre la visió estratègica de l'entitat.
- Relació amb l'equip tècnic remunerat en el cas que hi existeixi: la relació de la Junta amb l'equip ha de ser una relació fluïda, transparent i basada en la confiança. Per això també és important determinar i respectar les funcions de cada un, així com establir objectius comuns.

**Figura 5. Els reptes de les Juntes Directives**



Font: Observatori del Tercer Sector, 2007

- La diversitat de perfils: és important avançar en la integració de diferents perfils a la Junta, com a persones de diferent procedència, dones i altres col·lectius de l'entitat com les persones usuàries o voluntàries. El fet d'integrar perfils diversos és un element positiu per a l'organització, ja que permet sumar habilitats i integrar aportacions enriquidores.
- La renovació de la Junta: és important que hi hagi una certa renovació a la Junta. Aquest és un tema recurrent que es planteja a les entitats, i que sovint representa una dificultat per a l'organització. El fet de comptar amb persones implicades pot fer retardar la seva renovació, però a la llarga, la manca de relleu comporta conseqüències negatives per a l'entitat. Una mesura que ajuda al relleu és establir limitacions en el nombre de mandats. D'altra banda, una renovació de tots els membres en un mateix moment també pot comportar dificultats, ja que podria implicar haver de començar de nou en molts aspectes.
- La gestió de la informació: la Junta ha de comptar amb la informació necessària per tal de dur a terme la seva tasca. En aquest sentit, és útil proporcionar informació rellevant per prendre decisions de caràcter estratègic, i també evitar l'excés d'informació innecessària, que pot dificultar centrar la seva actuació.
- Cultura d'avaluació: és important analitzar el funcionament de la Junta i com aquesta incideix en el funcionament de l'organització. Per això és positiu introduir espais d'avaluació en la mateixa Junta per analitzar com millorar en el funcionament. És important que periòdicament la pròpia Junta s'autovalori i pugui fer propostes de millora.

### 3.3.5. Persones associades

Les persones associades constitueixen un grup important de suport a l'entitat. En nombrosos casos les organitzacions utilitzen aquest tipus de col·laboració per implicar a la societat en la seva activitat.

Per tal de fomentar la seva participació hi tenen un paper important la comunicació i el reconeixement. Algunes orientacions de cara a gestionar la seva implicació poden ser:

- L'enviament de materials informatius: memòria de l'entitat, butlletins informatius, enviament d'informació periòdica, tant d'aspectes externs (per exemple, informació sobre les properes activitats) i interns (de funcionament de l'entitat).
- Reconèixer la importància de les persones associades i mencionar les seves aportacions en els materials de l'entitat (a la memòria, a la pàgina web, als díptics informatius, etc.)
- Donar a conèixer els beneficis d'associar-se i oferir possibilitats de col·laboració diversa.
- Implicar-los en activitats de l'entitat i oferir espais per a la seva participació, perquè puguin formular propostes, opinions, etc.
- Realitzar consultes participatives en què les persones associades puguin donar el seu punt de vista sobre qüestions estratègiques de l'entitat.
- Comptar amb canals oberts per tal que les persones associades puguin participar també en el disseny i en la programació d'activitats de l'entitat.
- Establir mecanismes d'avaluació de la satisfacció de les persones associades, per exemple mitjançant enquestes periòdiques.
- Ampliar el nombre de persones involucrades a partir del mateix col·lectiu de persones associades, fent una campanya de captació de nous membres a través d'aquest grup.

### 3.3.6. Altres col·lectius

#### Persones col·laboradores i voluntariat puntual

Tot i que mantenen una relació de caràcter més puntual amb l'entitat, és important també assegurar la bona gestió en relació a aquest col·lectiu, per tal de mantenir el seu grau de compromís.

Algunes de les orientacions per tal de tractar amb les persones col·laboradores i el voluntariat puntual poden ser semblants a les anteriors, tot i que en un grau menor. Per exemple, se'ls pot mantenir informats de les activitats de l'entitat, mitjançant materials informatius i la memòria de l'entitat. També es poden fer accions per tal d'augmentar la seva implicació informant-los sobre la possibilitat de col·laboracions més estables. Així mateix, es pot fer una campanya de captació a través dels col·laboradors i del voluntariat puntual ja existent.

### 3.3.7. La relació entre els involucrats

Segons el tipus d'organització i la seva activitat, la interrelació entre els col·lectius es dona amb més o menys facilitat. Tot i això, és important fomentar la relació entre les persones a l'entitat, sigui quina sigui la seva vinculació diària.

#### **REFLEXIONS SOBRE ELS COL·LECTIUS INVOLUCRATS**

---

- *En quines tasques i decisions participa el voluntariat de l'entitat?*
  - *En quines tasques i decisions participen les persones associades?*
  - *Les persones associades estan implicades en les activitats de l'entitat?*
  - *L'equip tècnic té relació amb els altres col·lectius de la base social de l'entitat?*
  - *La Junta Directiva de l'entitat és transversal i integra tots els col·lectius de la base social?*
- 

Amb aquest objectiu, es poden crear espais de relació més enllà de l'activitat de l'entitat, com trobades, reunions o actes festius, que possibilitin l'intercanvi entre els diferents grups.



### **La implicació de joves i de famílies als esplais**

El Club d'Esplai la Florida és una entitat vinculada a la Federació Catalana de l'Esplai. Des dels seus inicis, els esplais s'han constituït com a espais de participació dels i de les joves a les seves activitats. Una aportació més enllà és integrar també la participació de les famílies.

Tot i les seves dificultats, per exemple en cas d'esplais ubicats en zones amb població en risc d'exclusió social, s'intenta fer partícips a les famílies dels esdeveniments de l'esplai, i se'ls demana ajut per a coses puntuals: fer una xocolatada, pujar a la carrossa de carnaval, cosir alguna disfressa, etc.

A més a més, els esplais també s'han constituït com a espais d'integració de persones nouvingudes. Des dels anys 60 i 70 amb la població provinent d'altres llocs d'Espanya, fins a l'actualitat, amb persones d'arreu del món. Algunes activitats que s'han dut a terme amb la participació de les famílies d'origen immigrant són tallers de cuina d'arreu del món, sopars interculturals amb els i les joves, exposicions de diversos països, etc.

Els esplais, constitueixen doncs, espais de proximitat que faciliten la participació dels infants i de les seves famílies en un tipus d'activitats culturalment noves per ells i que, a més, les comparteixen d'una manera natural amb d'altres nois i noies autòctons. En la mesura que els infants viuen positivament l'experiència, les seves famílies també ho fan i es creen llaços i vinculacions al barri i a la comunitat i es genera una millor cohesió social, apart de la funció preventiva de conflictes.

Font: Llibre de ponències del 1r Congrés del Tercer Sector Social de Catalunya (L'acolliment d'immigrants en espais normalitzats)  
Experiència del Club d'Esplai la Florida a [www.entrecultures.org](http://www.entrecultures.org)

Més informació: Club d'Esplai la Florida [www.esplai.org](http://www.esplai.org)

L'organització d'espais de trobada no ha de suposar un esforç especial per a les entitats, que poden aprofitar actes de celebració anuals, presentacions de l'activitat de l'entitat o altres. En aquestes ocasions poden participar-hi les persones associades, i d'aquesta manera transmetre la seva visió i fer aportacions de manera directa amb les persones remunerades, la direcció de l'entitat, etc.

Més enllà, també es poden crear espais específics de relació, com una trobada entre equip remunerat, Junta i voluntariat. Es poden crear o aprofitar espais formals i informals de trobada, amb l'objectiu de fomentar la relació i l'intercanvi.

A més d'actes, també es poden crear espais de relació en el funcionament diari de l'organització. Per exemple, convidar a les reunions de la Junta l'equip remunerat o voluntariat, o bé integrar persones voluntàries en equips de personal assalariat.

### **Les trobades entre persones remunerades, Junta Directiva i voluntariat**

Una de les maneres de fomentar l'intercanvi i la relació entre els diferents membres d'una entitat és la celebració de trobades. A ACCEM (Associació Comissió Catòlica Espanyola de Migració) s'ha optat per convocar una trobada estatal anual en la qual participen el voluntariat, el personal remunerat i la Junta Directiva.

Amb el temps, el paper del voluntariat en els programes desenvolupats per l'entitat ha cobrat més importància, com a identificador de necessitats i com a expressió de la participació en la societat d'acollida. En aquest sentit, la trobada és un espai en la qual el voluntariat pot comunicar la seva visió i oferir un nou punt de vista diferent del de les persones que formen l'entitat.

La trobada del voluntariat amb altres persones implicades en l'entitat (com la Junta Directiva o les persones remunerades) afavoreix el fet que el voluntariat se senti part activa de l'organització. També li permet visualitzar la importància de la seva tasca. Això pot tenir repercussions positives tant pel que fa a la implicació de les persones voluntàries i a la seva manera de relacionar-se amb el personal remunerat en l'activitat diària.

Font: *Bones pràctiques en la gestió del voluntariat*

Més informació: ACCEM [www.accem.es](http://www.accem.es)



## 4. LA COMUNICACIÓ

### 4.1. LA IMPORTÀNCIA DE LA COMUNICACIÓ PER AL FOMENT DE LA PARTICIPACIÓ

La comunicació té gran transcendència per a les entitats no lucratives, ja que permet fer arribar el seu missatge a la societat i a la seva base social.

A causa de l'orientació a la transformació social de les entitats no lucratives, aquestes informen i sensibilitzen a la societat sobre aquelles qüestions que consideren necessari promoure o canviar. Per això és bàsic ser capaços de comunicar-se amb la societat en la qual s'actua. La comunicació és una part essencial d'aquestes organitzacions, ja que està lligada a la seva raó d'existir. D'aquesta manera, mentre que altres sectors, com les empreses, comuniquen per existir (per vendre més) les entitats sense ànim de lucre existeixen per comunicar i per aconseguir transformar la societat.

**Per tal d'arribar a la base social de l'entitat i fomentar la seva participació és clau el tipus de comunicació que s'estableixi amb aquesta**

La comunicació permet establir una via de relació amb la base social actual i potencial. Permet arribar a persones amb ganes d'involucrar-se en una causa de forma desinteressada, mitjançant el voluntariat, associant-se, etc. Així, persones que abans desconeixien l'organització es motiven respecte a la seva causa i ajuden a aconseguir el canvi social a través de diferents vinculacions amb l'entitat.

En aquest sentit també és un factor clau a l'hora de fomentar la participació de les persones involucrades amb l'entitat, així com d'arribar a persones potencialment participatives i possibilitar la seva implicació en l'organització. De fet, la paraula comunicació prové del llatí *communicatio*, que té el significat de participació, participat, l'acció de fer conèixer.

En els apartats següents es fa una breu reflexió sobre la comunicació lligada a la presència social i es detallen algunes eines que poden ser útils a les entitats per a millorar la seva comunicació amb els diferents col·lectius i aconseguir així fomentar la seva participació i establir una relació estable i viva.

### Article: Existir per a comunicar

(...) Les organitzacions del tercer sector informen i sensibilitzen la societat sobre aquelles qüestions que consideren necessari promoure o canviar (...). Per això és bàsic ser capaços de comunicar-se amb la societat en la qual actuen. La comunicació és, d'aquesta manera, una part essencial d'aquestes organitzacions perquè està lligada a la seva pròpia raó per existir. Així, per exemple, mentre les empreses comuniquen per existir (vendre més), les entitats sense ànim de lucre existeixen per comunicar (per una societat millor).

Aquest caràcter essencial que té la comunicació en el tercer sector, la converteix en una qüestió transversal relacionada amb totes les àrees de funcionament de l'entitat. Aquesta situació és específica d'aquestes organitzacions, que tenen en la coherència entre la seva missió i les seves activitats la seva principal font de legitimitat. Aquesta coherència té una relació directa amb la comunicació que l'organització necessita establir amb tots els col·lectius involucrats: el voluntariat, la base social, els professionals, els finançadors, l'Administració pública, els beneficiaris... La comunicació interna ha de permetre la participació de les persones involucrades en l'organització en el seu funcionament. I aquesta comunicació ha de ser coherent amb la comunicació que realitzi l'entitat per captar voluntariat o altres recursos com els financers. També ha de reflectir i ser fidel amb els valors de l'entitat al tractar amb els seus beneficiaris. I així, en cadascuna de les àrees de l'entitat no lucrativa, la comunicació es mostra com un element clau per a la seva concepció i el seu funcionament. Aquesta és l'essència transversal de la comunicació en el tercer sector.

La comunicació és la que permet entrar en contacte amb organismes susceptibles d'aportar recursos a l'organització, necessaris per a la seva existència o, una vegada captats aquests recursos, per rendir comptes de la seva utilització a qui els van proporcionar. Comunicar permet també arribar a persones amb ganes d'involucrar-se en una causa de forma desinteressada i voluntària. El voluntariat és part essencial del sector no lucratiu i està en l'origen mateix de la majoria d'iniciatives desenvolupades al llarg de la història d'aquest sector. Així mateix, gràcies a la comunicació, persones que abans desconeixien l'organització es motiven respecte a la seva causa i ajuden a aconseguir el canvi social pel qual treballa l'organització. La comunicació que fan les organitzacions també és una font d'informació sobre realitats existents, que d'altra manera serien invisibles, per aportar coneixement i generar interès en la societat. La comunicació que generen les organitzacions també informa i pressiona a les administracions públiques per generar canvis legislatius necessaris. A través de la incidència política, les organitzacions aconsegueixen la creació d'espais de diàleg amb diferents actors socials, i ajuden a la generació d'un discurs transformador de la societat. Com s'ha mostrat, la comunicació és una necessitat global en totes les àrees d'actuació i funcionament d'una organització no lucrativa. [...]

Font: Observatori del Tercer Sector [www.tercersector.net](http://www.tercersector.net)

## 4.2. LA PRESÈNCIA SOCIAL

La presència social d'una entitat és global: una organització es relaciona amb múltiples agents, forma part del teixit associatiu, està vinculada a les comunitats on actua...

### Espais de participació teatral

D'Aigua, Teatre Ciutadà es una associació de Barcelona que promou projectes de teatre participatiu. El seu objectiu és crear projectes artístics de carrer amb persones de diferents edats i cultures; innovar sobre la participació ciutadana en les festes populars, vistes com a espais de cohesió social; i comunicar en el sentit de fomentar la participació social creativa com a substitut de l'assistencialisme.

Han portat a terme diversos Espais de Participació Teatral (EPT) en diferents indrets. En aquests espais es preparen obres de teatre al carrer entre els ciutadans i ciutadanes d'un mateix barri. S'aconsegueixen establir relacions socials entre els participants i entre les seves cultures. Hi participen una mitjana de 50 persones, d'entre 6 i 60 anys, procedents d'una mitjana de 15 països diferents. Els EPT tenen quatre fases diferenciades:

- Se sol establir un acord amb un centre cultural que estigui disposat a acollir l'activitat. A més, es fan reunions amb entitats i l'ajuntament, per ampliar-ne la difusió i fer-la arribar a col·lectius que no acostumen a rebre-la.
- La creació de l'espectacle final, mitjançant un treball col·lectiu.
- Per arribar al màxim de públic possible es representa l'espectacle al carrer i durant les festes del barri. S'intenta implicar en l'espectacle tant a entitats com a veïns del barri, en la decoració, en la participació en alguna escena, etc.
- Finalment, es realitza la valoració de l'espectacle i del procés artístic i participatiu, encara que durant l'EPT es realitzen valoracions diàriament amb el grup.

D'aquesta manera, s'intenta aconseguir la complicitat de la gent, implicant el màxim de persones de totes les edats, condicions socioeconòmiques i procedències en els processos de creació d'espectacles de carrer, ja sigui com a participants o com a espectadors.

Font: Projecte presentat al V Premi Barcelona Associacions.  
2nd Transnational Workshop on "Networking of associations representing minority groups" [www.culture-exchange.net](http://www.culture-exchange.net)

Més informació: Ajuntament de Barcelona [www.bcn.cat](http://www.bcn.cat)  
D'Aigua, Teatre Ciutadà [www.teatredaigua.com](http://www.teatredaigua.com)

L'acció i la missió de l'entitat adquireixen sentit quan aquesta és present socialment. Per això, per no mantenir-se allunyats de la realitat, és important la presència social. Cal estar presents per explicar què es fa i per rebre i conèixer quines són les necessitats socials.

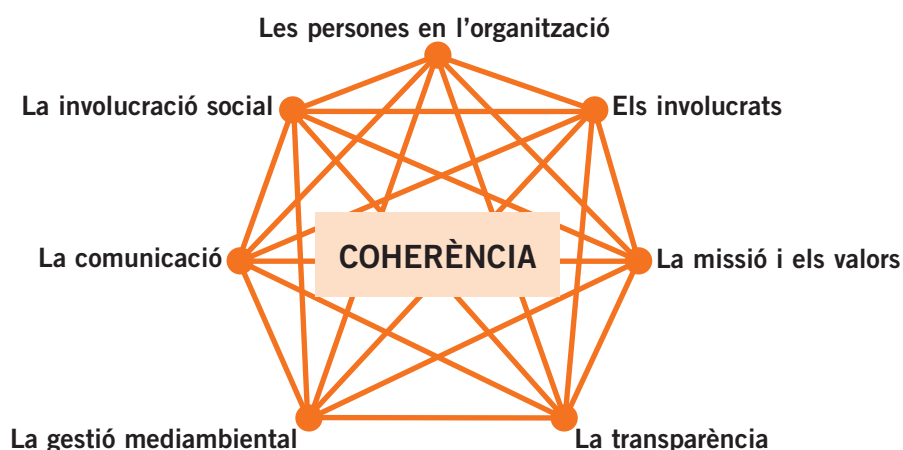
## Coherència

El caràcter essencial que té la comunicació en el món associatiu la converteix en una qüestió transversal. Aquesta situació és específica d'aquestes organitzacions, que tenen en la coherència entre la seva missió i les activitats la principal font de legitimitat.

Aquesta coherència té una relació directa amb la comunicació que l'organització necessita establir amb els col·lectius involucrats. La comunicació interna ha de permetre la participació de les persones involucrades en el funcionament de l'entitat, i aquesta comunicació ha de ser coherent amb la comunicació per captar voluntariat, recursos econòmics, etc.

Així, la coherència ha d'estar present tant al discurs com a la forma de comunicar. El que es comunica i la manera de fer-ho ha de ser coherent amb la missió. Cal pensar, per exemple, si en la comunicació es reflexa la realitat de l'entitat, si es transmet una imatge fidedigna de les persones usuàries, si s'utilitzen els canals i els recursos adequats segons els valors de l'entitat, etc.

**Figura 6. La responsabilitat social de les organitzacions (RSO)**



Font: Observatori del Tercer Sector, 2007

Per exemple, si una entitat té com a objectiu l'emancipació de les persones que es troben en risc d'exclusió social, però transmet una imatge d'aquestes com a persones dependents, aquesta comunicació estarà sent incoherent amb els valors de l'entitat.

## Transparència

La presència social ajuda a ser més eficaços en obtenir suport (més associats, més aportacions, més participació...) i a donar a conèixer millor el que es fa i projectar-ho a la societat. A més d'aquests objectius més evidents, la presència social també consisteix en com compartir la missió i objectius de la manera més eficaç amb qui recolza l'entitat i la seva causa.

És per això que un element clau en aquest sentit és la transparència. Transparència en primer lloc amb aquelles persones involucrades amb l'entitat que li ofereixen el seu suport, oferint-los la informació necessària de manera periòdica. D'altra banda, també és important ser transparents amb els finançadors oferint-los informació general de l'entitat i rendint comptes sobre el resultat de la seva aportació. Per últim, la transparència també és clau amb altres agents vinculats amb l'entitat, com els proveïdors, la comunitat on actua, etc. I de cara a la societat en general, si l'entitat actua amb transparència, en pot obtenir la confiança social necessària com a primer pas per aconseguir la participació i la vinculació de noves persones a l'entitat.

**Article:**

**La importància de la transparència per a la construcció de la confiança social**

Les entitats del tercer sector, tant les fundacions com les associacions, per tal de poder realitzar les seves activitats necessiten la confiança social. A mesura que aconsegueixen suport social aconsegueixen recursos, voluntariat i legitimitat per actuar en qualsevol dels seus àmbits d'intervenció (cooperació, cultural, social, etc.).

La confiança social és com un fil molt prim que uneix les entitats amb la societat. Aquesta confiança social és molt difícil d'aconseguir i, paradoxalment, molt fàcil de perdre. Tot i que aquesta premissa es pot aplicar a tots els àmbits de la vida, quan ho fem des de les organitzacions sense ànim de lucre el seu significat adquireix una rellevància especial.

Tal i com s'ha demostrat als diversos índex de confiança que es publiquen regularment, en general, les organitzacions sense ànim de lucre disposen d'un alt grau de confiança social i apareixen com l'actor social amb una valoració més alta (per sobre de les administracions públiques o les empreses). Aquesta bona situació actual es pot perdre si no s'actua des d'una responsabilitat col·lectiva del tercer sector encaminada a conservar i incrementar la confiança social en les entitats. Com és lògic, aquesta confiança depèn de diversos factors entre els quals destaca la rendició de comptes i la transparència.(...)

La rendició de comptes i la transparència no han de ser activitats addicionals de l'organització, sinó que la clau està en incorporar-les als valors i al funcionament habitual de l'entitat.(...)

Font: El Periódico de las Fundaciones [www.periodicofundaciones.es](http://www.periodicofundaciones.es)

La transparència és rellevant a les entitats no lucratives, ja que ajuda a aconseguir una credibilitat important per al desenvolupament de les organitzacions i per a la seva pròpia existència. Això, que pot passar en altres sectors, és especialment rellevant en el cas de les entitats no lucratives, ja que les organitzacions que en formen part són especialment sensibles a l'opinió pública. Per desenvolupar la transparència cal tenir en compte tant el contingut de la informació que es transmet com l'accessibilitat a aquesta.



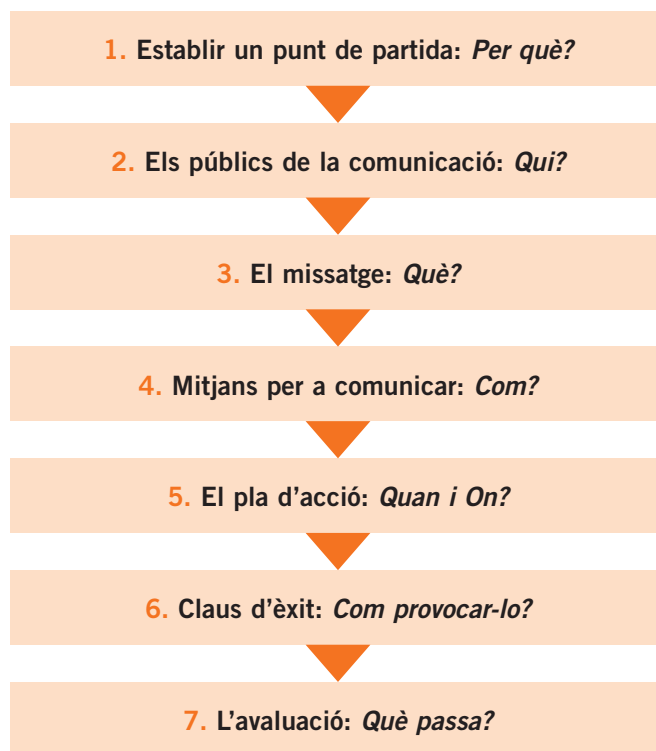
## 4.3. EL PLA DE COMUNICACIÓ

### 4.3.1. Les etapes del pla de comunicació

Per tal de dur a terme la comunicació a l'entitat és important comptar amb un pla que guiï les accions comunicatives. D'aquesta manera no s'improvisarà, sinó que es comptarà amb unes etapes establertes que incrementen les possibilitats d'èxit.

Es poden definir 7 etapes per crear un pla de comunicació:

**Figura 7. Elaboració del Pla de Comunicació**



Font: *Strategic communications for nonprofit organizations: seven steps to creating a successful plan*, 1998

#### **Etapa 1. El punt de partida**

Per començar, és útil fer una anàlisi de la situació de l'entitat. Aquesta anàlisi ha d'integrar tant aspectes externs (a quins destinataris es vol dirigir l'entitat, quines altres entitats estan comunicant missatges similars, la situació de l'entorn, etc.) com interns (com s'estructura l'entitat, objectius del programa i objectius de la direcció, personal remunerat, recursos financers, infraestructura necessària, etc.).

A partir de l'anàlisi dels agents i de l'entorn extern a l'entitat i de la situació interna es pot assolir una visió d'on es troba l'entitat, i determinar futures accions a partir dels objectius definits.

Per això, després de l'anàlisi, és important fixar els objectius estratègics en relació a la comunicació, és a dir, determinar què es vol aconseguir amb les accions comunicatives.

La fixació d'objectius clars i específics serà d'utilitat tant per decidir el públic objectiu, el tipus de missatge a transmetre i els canals de comunicació a utilitzar. De la mateixa manera, també

serà bàsic en l'etapa posterior d'avaluació de les accions comunicatives, per valorar l'èxit en la consecució dels objectius. Com més clars estiguin definits els objectius, millor es podrà avaluar després l'èxit de la campanya. Alguns exemples d'objectius de campanyes de comunicació per fomentar la participació en l'entitat podrien ser:

- Augmentar en un x% el nombre de persones associades en els propers x mesos
- Aconseguir que un percentatge elevat de persones del barri conegui l'associació
- Captar x noves persones voluntàries per ampliar un programa determinat

D'aquesta manera, en els objectius estratègics o a partir d'aquests es defineix el públic, el missatge a transmetre, el canal de comunicació i els indicadors per avaluar si s'ha aconseguit l'objectiu proposat.

## **Etapa 2. Els públics de la comunicació**

Davant la diversitat de destinataris (voluntariat, col·laboradors, persones associades, Administració pública, finançadors...) que poden tenir les entitats a l'hora de fer arribar un missatge, és important clarificar a quins col·lectius es vol fer arribar i per què.

La tasca de clarificar aquests paràmetres abans de cada una de les accions comunicatives és clau per centrar millor el tipus d'acció, els canals de difusió, etc. És important definir a quins destinataris es vol fer arribar i fer una selecció d'aquests segons la missió i els objectius concrets de l'acció comunicativa.

És de gran utilitat conèixer bé els diferents destinataris per poder aproximar-s'hi amb més informació i poder realitzar accions de comunicació més adequades. Aquest coneixement permetrà optimitzar els recursos que des de les entitats es dediquen a la comunicació i a la presència social.

L'acció comunicativa tindrà més impacte si és una acció diferenciada segons els destinataris. En determinats casos és necessari transmetre missatges diferenciats. Per exemple, el format i el llenguatge a utilitzar serà diferent si es realitza una activitat i es convoca el voluntariat que si es vol convidar al finançador de l'acte. Per això és útil poder diferenciar segons el col·lectiu a qui va dirigida l'actuació (veure punt 4.4.1 La segmentació).

Per poder fer la segmentació de perfils és necessari disposar d'informació sobre els destinataris. Aquest és un objectiu sobre el qual cal treballar per a poder fer una correcta identificació de perfils, que tindrà conseqüències sobre l'èxit en la comunicació i per tant en el foment de la participació. També permetrà fer l'avaluació de l'impacte de la comunicació que es realitza des de les entitats.

Segons el tipus d'implicació i relació amb l'entitat es poden classificar en tres grans grups:

- **Complicitat:** és el col·lectiu més estratègic ja que està format per aquelles persones o grups amb qui es té una relació més propera i es fan accions de manera conjunta (voluntariat, equip tècnic, Junta Directiva, etc.).
- **Coneixement:** formen part d'aquest grup aquells col·lectius amb els quals encara no es té una relació permanent però que potencialment se'n pot tenir, (empreses, partits polítics, mitjans de comunicació, etc.).
- **Existència:** són aquells col·lectius amb qui no s'ha tingut una relació propera però que tenen coneixement de l'existència de l'entitat.

A partir d'aquesta classificació es pot fer un mapa de la situació dels col·lectius segons el seu nivell d'interacció amb l'entitat, i es poden dur a terme accions per tal de fomentar la seva implicació amb l'organització.

Per tal d'arribar als diferents públics és útil diferenciar-los segons diferents criteris. Els passos per a la identificació i la selecció del públic objectiu són:

- 1. Establir els criteris de segmentació** (segons les variables que es decideixi, ja siguin geogràfiques, socioeconòmiques, psicològiques, etc.) i a partir d'aquests definir els diferents perfils.
- 2. Identificació dels segments** (quines persones o grups formen part de cada segment).
- 3. Elecció del públic objectiu** a qui es vol dirigir la informació.
- 4. Adaptació de les accions comunicatives** als diferents segments.

### **Etape 3. El missatge**

Una vegada seleccionats els diferents perfils a qui es vol adreçar la informació, s'haurà d'elaborar el missatge, que haurà de ser adequat i adaptat en la mesura del possible als diferents destinataris.

El missatge és l'essència del que es vol transmetre, i per tant és important que sigui clar i que tingui un to adequat als destinataris seleccionats. També és bàsic que sigui coherent amb la missió i que a partir d'aquesta i de la idea que es vol transmetre es concreti la informació que s'ha de divulgar.

### **Etape 4. Mitjans per comunicar**

La comunicació a les entitats integra una àmplia diversitat de possibles canals per transmetre els missatges. Aquests canals no han de ser en si mateixos una finalitat, sinó una eina a través de la qual es pot fer arribar la informació. Així, s'hauran d'escollir els canals més adequats segons diverses variables (destinataris, informació a transmetre, etc.).

Hi ha diversos canals de comunicació que les entitats poden utilitzar per fer arribar el seu missatge. Tradicionalment, els principals canals utilitzats eren l'escrit i els orals o visuals. En els últims anys, a més, s'ha desenvolupat el canal electrònic, el qual ha permès complementar els canals tradicionals i ha aportat algunes novetats importants.

El missatge es pot expressar en diferents suports. A continuació s'ofereixen alguns exemples que poden ser útils a les entitats:

- **Pàgina web:** la pàgina web s'ha convertit, en els últims anys, en una poderosa eina de comunicació. És important mantenir-la actualitzada, ja que és una via fàcil d'accés al públic que encara no coneix l'entitat. La pàgina web té un cost relativament baix (l'esforç més important és el d'actualització) i permet arribar a gran part de la població. S'hi pot mostrar informació de l'entitat i es pot oferir la possibilitat de col·laborar-hi. El web ha d'identificar l'entitat i els objectius, ha d'estar integrat en l'estratègia de comunicació i ha de ser compartit per tota l'organització. També és important que el seu disseny sigui senzill, clar i de fàcil orientació.
- **Materials informatius:** es poden elaborar díptics, o altres formats que ofereixin informació bàsica de l'entitat, de les seves activitats, les formes de col·laborar-hi, etc.
- **Memòries d'activitats:** la memòria permet incorporar tant la presentació de l'entitat (la missió, les persones que la formen, etc.) com l'activitat duta a terme. La tasca de l'entitat haurà estat possible gràcies a la col·laboració de diversos agents, als quals es pot agrair la seva aportació en aquestes pàgines.
- **Revistes i butlletins:** es poden elaborar butlletins o revistes de forma periòdica que permetin fer arribar a les persones associades, voluntàries i col·laboradores les actuacions que

porta a terme l'organització. Es pot optar també, per possibilitar la participació d'aquests col·lectius en la redacció de la revista.

- **Trameses:** es poden enviar, mitjançant correu postal o electrònic, diferents informacions d'interès per a les persones implicades en l'entitat. També es poden utilitzar com a mecanisme per realitzar campanyes de sensibilització, captació de fons o captació de voluntariat, col·laboradors/es i associats/des.
- **Inclusió d'informació en enviaments aliens:** consisteix a incloure informació de l'entitat en enviaments d'altres organitzacions, ja siguin entitats no lucratives, empreses o administracions públiques. S'ha de plantejar en el marc d'una col·laboració més àmplia.
- **Comunicació telefònica:** és un mitjà directe de captació de fons i de col·laboradors, però requereix una gran inversió.
- **Mitjans de comunicació:** permeten arribar a un gran públic, però l'accés a aquests per part de les entitats no lucratives encara és incipient. Es poden buscar acords amb mitjans de comunicació locals perquè tinguin en compte les entitats.
- **Presentacions de l'entitat:** proporcionen l'oportunitat de presentar l'entitat, la missió, les activitats, etc. Pot ser útil per captar voluntariat, col·laboradors, etc.
- **Ponències, conferències i jornades:** permeten transmetre el coneixement adquirit per l'entitat i establir relacions tant amb el públic assistent com amb la resta de ponents.
- **Relacions:** les relacions personals són sovint una manera molt eficient per a transmetre informació sobre l'entitat i trobar noves persones que s'hi impliquin. Representa una forma directa de comunicació.

A continuació es mostra una experiència i una bona pràctica relacionades amb l'ús de les eines de comunicació. L'organització mediambiental Greenpeace ha utilitzat les eines virtuals per desenvolupar un espai per a les persones voluntàries a partir d'una intranet creada amb aquesta finalitat. La Federació Catalana de Voluntariat Social (FCVS) promou la sensibilització i el voluntariat a través de diversos mitjans de comunicació, alguns de propis i altres d'externs.

## EXPERIÈNCIA 4

### L'ESTABLIMENT D'ESPAIS DE COMUNICACIÓ I DE PARTICIPACIÓ DEL VOLUNTARIAT

> *Greenpeace* <

La comunicació amb el voluntariat és un element clau en la coordinació d'aquest col·lectiu, tant per oferir-li la informació necessària com perquè compti amb un espai per expressar-se.

Greenpeace ha creat un espai de comunicació amb i entre el voluntariat més enllà dels canals genèrics per a tots els públics (pàgina web de l'entitat), els puntuals i personals (correu electrònic) o els unidireccionals (l·listes de distribució electròniques). Destaca especialment tant l'existència de la intranet que es va elaborar per al voluntariat com el procés de realització. A més, actualment es manté i gestiona amb la participació del propi col·lectiu en el disseny i continguts.

#### **La intranet de Greenpeace: origen i promotors**

La intranet per al voluntariat neix com a resposta a la sol·licitud d'aquest col·lectiu d'una eina que facilités l'intercanvi d'informació, la reflexió en línia, centralitzar la documentació, compartir agendes, visions, argumentacions, etc.

Aquesta eina va ser dissenyada i implementada pel voluntariat de l'organització, en coordinació amb el departament de participació de l'entitat. El procés es va realitzar sota la responsabilitat de dues de les persones voluntàries de l'entitat. També es va comptar amb la participació de la resta del voluntariat en decisions referents al disseny, espais, funcionalitat, etc.

El paper del departament de participació va ser el de facilitar la tasca i fer d'interlocutor amb el personal tècnic. D'aquesta manera, es van assegurar els requeriments tècnics, a més del seguiment i aportació de la informació "institucional".

#### **Els continguts i l'estructura de la intranet**

La intranet compta amb diferents apartats que s'actualitzen de manera periòdica. La gestió dels continguts és una responsabilitat compartida entre el personal tècnic del departament de participació i el voluntariat, en funció dels apartats.

El responsable d'aportar els documents genèrics de l'entitat és el Departament de Participació, mentre que cadascun dels grups locals s'encarrega d'afegir la informació local del seu territori i la seva activitat. En definitiva, la intranet combina seccions informatives amb apartats de debat i reflexió.

Font: *Bones pràctiques en la gestió del voluntariat*

Més informació: [www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)

## BONA PRÀCTICA 3

### MECANISMES DE COMUNICACIÓ PER A LA SENSIBILITZACIÓ I PER AL FOMENT DEL VOLUNTARIAT

> *Federació Catalana de Voluntariat Social (FCVS)* <

#### IMPORTÀNCIA

En la comunicació de l'entitat, aquesta pot comptar amb mecanismes diversos que l'ajudin a arribar al seu públic. Aquests mecanismes han d'ajudar a l'entitat a difondre la seva tasca i a promoure la conscienciació sobre els temes en els quals treballa. Un altre objectiu important és aconseguir ampliar el seu suport.

La Federació Catalana del Voluntariat Social (FCVS) compta amb diversos mecanismes per fomentar la sensibilització i el voluntariat.

#### EXPLICACIÓ

La comunicació a la Federació Catalana del Voluntariat Social (FCVS) és destinada, principalment, com a mecanisme per promoure la sensibilització social, una de les línies estratègiques d'actuació de la FCVS. A través de la sensibilització es pretén difondre les causes per les quals actuen les entitats, i d'aquesta manera fomentar el voluntariat i promoure el canvi social.

#### Els mitjans de comunicació de la FCVS

La Federació Catalana del Voluntariat Social fa ús de diversos mecanismes, tant propis com externs, per comunicar-se amb diferents col·lectius. Tot el conjunt de diferents mitjans dona una visibilitat que permet a la Federació obtenir una posició de referència pel que fa al voluntariat social. Una de les claus d'èxit de les activitats de comunicació ha estat la regularitat de les iniciatives, que han permès una consolidació de les mateixes.

#### Mitjans propis

La FCVS compta amb diversos mitjans de comunicació, principalment destinats a transmetre continguts relacionats amb la FCVS i les entitats membre, però també sobre temàtiques relacionades amb l'activitat de l'entitat. És per això que les principals fonts d'aquestes informacions són la FCVS, les entitats membre i allò que el responsable de comunicació de l'organització considera que és interessant per als respectius targets dels mitjans. A més de la figura del responsable de comunicació, existeix també un consell assessor que selecciona experts o persones que poden aportar informació o opinió sobre les temàtiques tractades, per buscar també la màxima pluralitat possible.

*LA VISIÓ. Què fem?*

*Treballem en dues Línies estratègiques d'Actuació:*

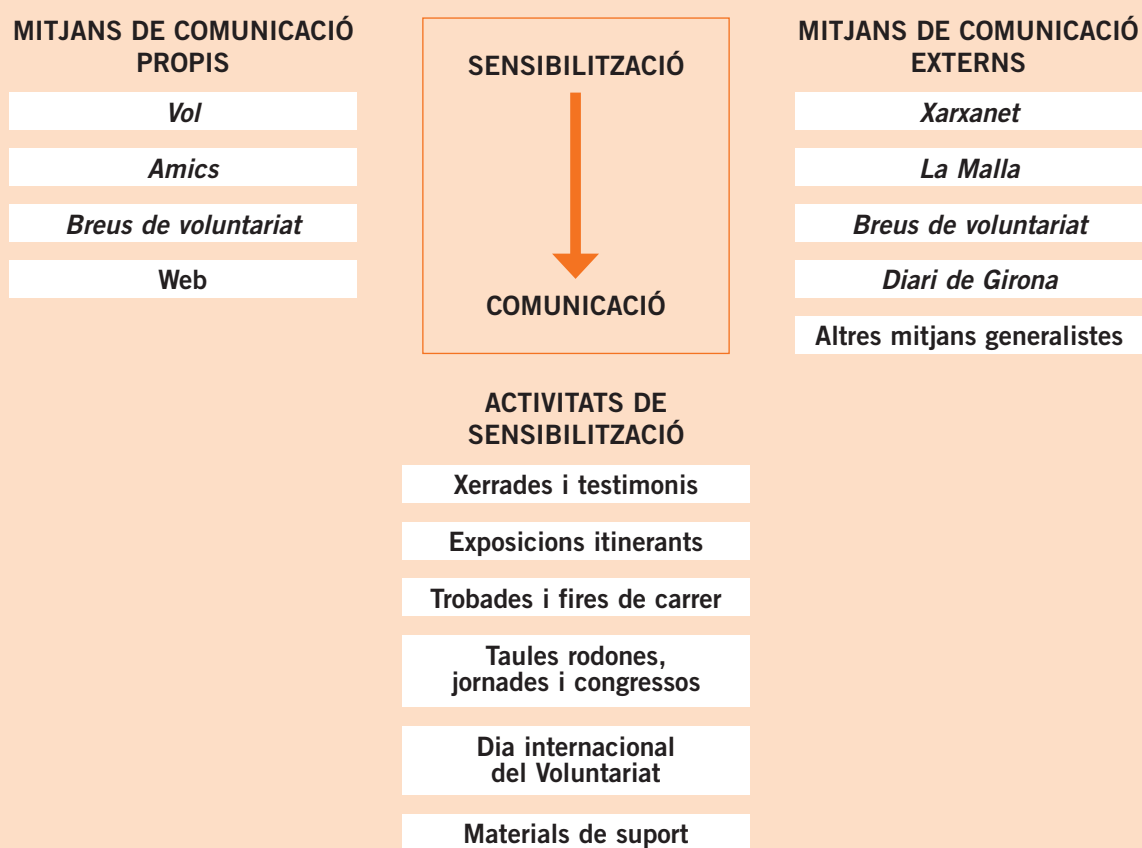
- *SENSIBILITZEM la població a l'entorn del voluntariat social com a espai d'atenció al conjunt de necessitats i dèficits comunitaris (línia de treball extern)*
- *FOMENTEM SERVEIS i recursos de treball en xarxa, orientats a les demandes de les entitats, comptant amb la seva participació i sumant sinèrgies amb totes elles (línia de treball intern)*

*Font: FCVS, 2006*

Alguns d'aquests mitjans són:

- **VOL:** revista bimestral (amb una tirada d'uns 3.500 exemplars), dirigida a un públic molt ampli (Administració, voluntariat, exvoluntariat, entitats...). Anteriorment la funció de la revista era de portaveu de l'entitat; actualment, a més de transmetre continguts relacionats amb la Federació, tracta també temes d'interès general. La *Vol* gira a l'entorn d'un tema concret, "l'especial", relacionat amb el voluntariat (exemple: especial voluntaris/àries i professionals a les entitats).
- Butlletí **AMICS:** Es tracta d'una agenda, i compta amb un estil més gràfic. Té una tirada aproximada de 2.000 exemplars. S'envia especialment a entitats, i també a voluntariat. Hi inclou activitats que es realitzaran a curt termini, amb recursos, formació, etc.
- Butlletí electrònic **Breus de Voluntariat:** butlletí electrònic setmanal, creat el 2001. És de caràcter breu, i permet dirigir al lector a diversos portals d'Internet, a través d'enllaços a altres direccions.
- Pàgina web: a la pàgina web de l'entitat s'hi pot trobar informació d'interès sobre l'entitat, els programes que realitza i les entitats membre, entre d'altres. Destaca la borsa de voluntariat a la qual poden accedir entitats i voluntariat potencial.

**Figura 8. La comunicació a la FCVS**



Font: FCVS / Observatori del Tercer Sector, 2007

### Mitjans externs

Més enllà dels mitjans propis, la FCVS participa d'iniciatives per a la difusió de projectes i d'activitats, tant pròpies com externes, a més de la publicació d'articles d'interès, del voluntariat o de temàtiques relacionades. Especialment en el cas dels mitjans externs se segueix el principi de pluralitat, de manera que no s'utilitzin com a mecanisme exclusiu de publicitat de l'entitat, sinó oferint notícies o articles interessants per al públic a qui va destinat.

- Xarxanet: xarxanet.org és una pàgina web dirigida principalment al món associatiu, que inclou diferents àrees gestionades des de les entitats. La FCVS s'encarrega de la gestió de l'àrea social, que actualitza diàriament. En aquest cas es cobreix tot el procés, que inclou la redacció, edició, correcció i publicació dels continguts. A més, també participa en l'elaboració dels butlletins electrònics setmanals i quinzenals del portal, amb les darreres novetats aparegudes i amb els actes d'agenda i de formació previstos. Xarxanet compta amb un codi ètic que és seguit des de la Federació.
- La malla.net: La malla és també una pàgina web (una de les més llegides a Catalunya) de caire generalista. Des de l'any 2001, la FCVS aporta articles per a l'apartat de drets humans. En aquest cas no es realitza tot el procés, sinó només la redacció dels continguts; la informació es fa arribar a aquest mitjà, i es publica sota el criteri del responsable del canal.
- *Diari de Girona*: El *Diari de Girona* ofereix una pàgina mensual (l'últim dijous de cada mes) a la FCVS per a la publicació de diverses temàtiques relacionades amb el voluntariat, el qual és redactat des de la Delegació de Girona.
- Difusió de notes de premsa puntuals sobre iniciatives i activitats de la FCVS i de les entitats federades en premsa genèrica, radio, televisió i mitjans electrònics.

### Activitats de sensibilització

A més dels mitjans de comunicació com a tals, la Federació organitza i participa en diferents activitats amb l'objectiu de sensibilitzar la població sobre el voluntariat i les seves causes. Les activitats poden anar dirigides a diferents grups, com escolars, col·lectius professionals o a la població en general. Les activitats que es van dur a terme durant el 2005 van ser les següents:

- Xerrades i testimonis en equipaments educatius, sanitaris, socials i culturals
- Xerrades i testimonis davant col·lectius professionals
- Recursos en el territori: exposicions itinerants i Porta del Voluntariat
- Organització i/o presència en trobades i fires al carrer
- Organització i/o participació en taules rodones, jornades, congressos, fòrums de debat...
- Celebració del Dia Internacional del Voluntariat
- Eines de suport: equip del Voluntariat i edició de materials

---

### APRENTATGES

- L'establiment de diferents mecanismes de comunicació facilita el fet d'arribar a la població, i el fet que els mecanismes siguin diversos permet arribar a diferents públics.
- No totes les accions de comunicació han de suposar un esforç econòmic important. A través de les TIC es poden fer accions de comunicació amb un cost molt reduït. Per exemple, amb l'actualització de la pàgina web o l'enviament d'un butlletí electrònic.
- Les aliances amb altres sectors, com els mitjans de comunicació, poden suposar una plataforma per donar a conèixer l'entitat i la seva tasca, i d'aquesta manera obtenir suport social. De la mateixa manera, l'entitat pot aportar al mitjà coneixement sobre determinades àrees d'activitat. D'altra banda, les aliances amb altres entitats també poden aportar elements positius per ambdues parts.

---

**MÉS INFORMACIÓ**  
[www.federacio.net](http://www.federacio.net)



## Etapa 5. El pla d'acció

Una vegada seleccionat el públic, el missatge i el mitjà per transmetre'l, es pot establir un calendari. És important plantejar objectius realistes i fer-ne un seguiment continuat.

**Figura 9. Exemple de pla de comunicació**

Públic, prioritat i objectius generals	Estratègia de missatge	Activitats	Accions			Calendari/Pressupost				Total
			Acció	Públic	Objectiu	1T	2T	3T	4T	
Públic 1	Missatge 1	Trameses postals	Acció 1							
			Acció 2							
			...							
			...							
Públic 2	Missatge 2	Ponències, conferències i jornades								
Públic 2	Missatge 2	Publicació d'informació al Web								
Total										

Font: Observatori del Tercer Sector, 2007

## Etapa 6. Claus d'èxit

Hi ha diversos factors que s'han de tenir en consideració per garantir l'èxit del pla de comunicació. És important que hi hagi un compromís de l'organització amb el pla, no només de les persones responsables de l'entitat, sinó que compti amb un suport important a l'organització. En aquest sentit hi ha diversitat d'agents als quals és interessant implicar: l'equip directiu, la Junta, el voluntariat, l'equip remunerat de la gestió administrativa, etc.

També el perfil de l'equip tècnic és un factor important: el seu creixement i experiència són factors clau d'èxit.

Els altres factors tenen a veure amb el temps i els recursos. D'una banda, s'ha d'intentar trobar temps per dur a terme aquestes accions, més enllà de centrar-se només en el que és urgent. D'altra banda, cal trobar un pressupost adequat, de manera que les accions a desenvolupar s'ajustin al pressupost i als recursos disponibles.

### 4.3.2. L'avaluació

Per tal de conèixer el grau d'èxit o fracàs de les iniciatives dutes a terme i poder fer millores és important realitzar una avaluació.

Per valorar les accions comunicatives es poden utilitzar diversos criteris. Alguns exemples són: nombre de missatges enviats i activitats planejades; missatges apareguts en mitjans de comunicació; quantes persones han rebut els missatges i quantes han participat en les activitats anunciades; quantes coneixen el contingut del missatge; quantes han canviat d'opinió o d'actitud, etc.

Algunes eines per avaluar l'eficàcia de la comunicació són:

- Grups de discussió
- Avaluació mitjançant mostra
- Avaluació informal durant les activitats
- Recollida d'informació a través de contactes personals
- Seguiment del correu i les respostes
- Anàlisi d'indicadors quantitius (respostes obtingudes en relació als destinataris, visites de la pàgina web, increment del nombre de persones de persones associades, voluntàries, etc.)

## 4.4. EINES DE GESTIÓ

### 4.4.1. La segmentació

Consisteix a dividir la base social en funció dels diferents col·lectius i persones que la conformen, i dur a terme una gestió diferenciada per col·lectius. El fet d'adaptar els recursos a les necessitats específiques dels diferents grups millora la seva eficàcia. D'aquesta manera, per exemple, la comunicació amb l'Administració pública serà diferent de la que s'estableix amb les persones remunerades o el voluntariat. Si s'utilitzessin els mateixos mecanismes a l'hora de relacionar-se amb els diferents col·lectius, això podria provocar que aquests els trobessin inadequats. Per exemple, a l'hora de transmetre informació s'haurà de diferenciar segons el grup, perquè no hi hagi una mancança o un excés d'informació, i que se n'ofereixi de rellevant. L'important és que els diferents col·lectius se sentin reconeguts en la gestió que fa l'entitat de la seva participació.

De cara a fer crides de participació, també és important fer-ho en base a la segmentació, diferenciant la demanda d'implicació, en funció de les característiques de cada col·lectiu.

Si se segmenta, per exemple, a l'hora d'organitzar una activitat es pot fer una crida al col·lectiu que més acostuma a participar en aquest tipus d'actes, amb un reconeixement posterior a la gent que s'hi ha implicat. Si en canvi, es fes una demanda generalitzada hi hauria persones que s'hi sentirien cridades i d'altres que no. A més, això podria generar un frustració en l'equip de persones que gestionen l'activitat i en les mateixes persones participants si s'esperaven més participació de la que s'ha produït. L'avantatge de la segmentació és que permet conèixer millor la capacitat de convocatòria i gestionar les expectatives al respecte.

Aplicar la segmentació no és una tasca fàcil, però és la manera d'optimitzar la participació. Alguns criteris de selecció habituals per dur a terme la segmentació són els següents:

#### **Criteris de selecció per a la segmentació**

- Tipus d'activitat
- Àrea geogràfica
- Edat
- Gènere
- Hàbits
- Disponibilitat de temps
- ...

Aquests criteris són només algunes guies. L'objectiu és poder conèixer els interessos i les motivacions de les persones implicades, i poder establir una diferenciació per col·lectius segons aquests. D'aquesta manera es podrà saber quines expectatives tenen tant l'entitat com les persones implicades, i què pot oferir cada una per tal de dur a terme accions conjuntes.

#### **REFLEXIONS SOBRE LA COMUNICACIÓ AMB LA BASE SOCIAL**

- *Hi ha els canals de comunicació necessaris i funcionen correctament?*
- *Es fan crides a la participació de manera segmentada per col·lectius? Com?*
- *Es tenen en compte els col·lectius relacionats amb l'activitat de l'entitat per incorporar-los a la base social?*

#### 4.4.2. Base de dades

Per gestionar la participació és imprescindible disposar de dades referents als diversos grups i persones implicades amb l'entitat. Per això és útil comptar amb una base de dades amb informació sobre les persones, amb dades bàsiques de contacte, així com dades que puguin estar relacionades amb la seva participació a l'entitat.

La base de dades permet establir una relació de qualitat amb les persones que formen part de la base associativa i amb aquelles que en podrien formar part. Per això, ha de permetre evitar errors, establir una comunicació adequada a cada persona i fidelitzar a les persones membres així com captar les potencials (es podrà conèixer quines accions s'han fet per a cada persona i quins resultats i conseqüències ha comportat). Perquè la base de dades sigui funcional ha de complir uns certs requisits, consistents en l'actualització de les dades i que aquestes siguin complertes, correctes i accessibles.

L'estructura bàsica d'una base de dades hauria d'incloure tres tipus d'informació: dades bàsiques, dades de comportament i dades de relació. En les dades bàsiques s'hi integren dades d'identificació, de localització i dades sociodemogràfiques, sobre els membres de l'entitat actuals o potencials. Les dades de comportament fan referència a com col·laboren les persones de l'organització. Per a aquesta categoria és útil disposar de dades històriques que mostrin l'evolució de la seva activitat. Per últim, les dades de relació tracten sobre què, com i quan se'ls comunica als membres de l'entitat i als potencials. En el primer cas per fidelitzar-los, millorant la relació, i en el segon per captar nous membres, identificant missatges i formes d'èxit en la mobilització. Per a una bona base de dades de relació és bàsic realitzar un registre sistemàtic de les accions dutes a terme, el mitjà utilitzat i les persones a les quals s'ha dirigit el missatge.

En el cas del voluntariat, la base de dades pot ser útil per recollir dades sobre els dies en què les persones voluntàries col·laboren amb l'entitat, o bé informació de la seva professió, en cas que els seus coneixements poguessin ser útils a l'entitat en algun moment. També s'hi poden incloure dades sobre el seguiment de la seva tasca, o sobre les responsabilitats concretes que tenen a l'entitat.

És útil comptar també amb dades de simpatitzants de l'entitat, de manera que aquelles persones que han fet una primera aproximació a l'organització estiguin contemplades en la gestió diària i se'ls pugui transmetre informació. D'aquesta manera s'obren canals per a la implicació de nous membres a l'entitat.

##### **Possibles funcionalitats de la base de dades**

- Dades de contacte
- Perfil de la persona
- Disponibilitat
- Col·lectiu al qual pertany (voluntariat, col·laborador/a, associat/ada...)
- Seguiment de la seva tasca
- Responsabilitats a l'entitat
- ...

#### 4.4.3. Tecnologies de la Informació i les Comunicacions (TIC)

Les Tecnologies de la Informació i les Comunicacions són utilitzades cada vegada a més àmbits. Una de les funcionalitats que cal potenciar és el seu ús per gestionar la participació.

La pàgina web pot ser una de les eines de foment de la participació en les entitats, especialment si compta amb una intranet que reculli les opinions, on es puguin fer propostes, valoracions, etc. També es poden fer consultes participatives a través de la pàgina web de l'entitat, o d'una pàgina creada especialment per aquest ús. La participació, aprofitant les Tecnologies de la Informació i les Comunicacions, també es pot fer a través d'altres mitjans, com el correu electrònic.

### **L'ús de les TIC en les estratègies d'intervenció i de comunicació en l'àmbit de la prevenció de drogues**

L'Associació Benestar i Desenvolupament (ABD) és una entitat que treballa des de la dècada dels anys 80 en l'àmbit de les drogodependències i la SIDA, el desenvolupament de la infància i de la família, la promoció de l'autonomia de les persones grans, la integració dels immigrants, la igualtat de gènere i la inclusió dels col·lectius més vulnerables o en extrema marginalitat.

Un dels àmbits principals d'actuació és el de les drogodependències, al qual es dediquen diversos programes. Entre aquests, destaca l'ús de les TIC per a la participació i per la trobada de consumidors, de col·laboradors, etc. Es tracta d'un sistema integrat de comunicació per a la difusió, assessorament i atenció dirigida a interessats, professionals i mitjans de comunicació. Entre les eines utilitzades s'hi troba una pàgina web i un fòrum virtual. Aquest últim s'utilitza per comunicar-se, per informar-se i per donar suport, sempre amb la perspectiva de la reducció del risc.

L'any 2006 hi van haver 22.881 visites a la pàgina web, 2.492 membres actius a la comunitat virtual, 427 correus rebuts i 482 trucades telefòniques rebudes.

Font: Projecte presentat al V Premi Barcelona Associacions.

Més informació: Ajuntament de Barcelona [www.bcn.cat](http://www.bcn.cat)  
Associació Benestar i Desenvolupament [www.abd-ong.org](http://www.abd-ong.org)

A més de les pàgines web creades per entitats o per grups, recentment ha aparegut un altre mecanisme de difusió a través d'Internet: els blocs. Es tracta de pàgines web de caràcter personal revisades de forma periòdica per oferir informació actualitzada. Representa una eina relativament senzilla i actual de discussió, de reflexió i de propostes d'acció.

Les TIC poden ser útils per fomentar la participació a totes les entitats, però són especialment importants en el cas d'entitats grans, que compten amb moltes persones implicades o en què les persones estan disperses al territori, ja que afavoreixen la comunicació entre elles.

Les TIC poden fomentar la participació de determinats perfils de persones de l'entitat i poden ser molt útils en aquells casos en què les persones tenen poc temps disponible, tenen dificultats per desplaçar-se, etc. Tot i això cal tenir en compte que aquestes eines encara poden suposar un repte per a determinades persones poc habituades al seu ús, o amb dificultats d'accés (per exemple, accés a Internet).

L'ús de les TIC es pot apreciar en l'experiència que es descriu a continuació. En aquesta, Pagesos Solidaris ha optat per utilitzar un mecanisme de participació a través d'una eina virtual desenvolupada per l'entitat Vegga.

## EXPERIÈNCIA 5

### EINES DE PARTICIPACIÓ EN XARXA

#### > *Pagesos Solidaris i Vegga* <

Pagesos Solidaris és una entitat que, entre d'altres, promou el codesenvolupament (procés que vincula les migracions internacionals i el desenvolupament per tal que tant el país d'origen com el d'acollida es beneficiïn del flux migratori). El codesenvolupament impulsat per l'entitat és el que es dona entre el col·lectiu de persones que migren per treballar uns mesos a l'any a les diferents campanyes agràries de Catalunya, País Valencià i Illes Balears i que després tornen a les seves comunitats d'origen.

#### **La Xarxa d'agents de codesenvolupament**

A finals del 2004 els agents de codesenvolupament de Pagesos Solidaris de Marroc, Colòmbia i Romania formen una xarxa per a l'intercanvi, la formació i la participació, amb l'objectiu d'enfortir la pràctica dels agents de codesenvolupament per millorar la qualitat de vida de les seves comunitats.

A partir d'aquesta xarxa es potencia l'intercanvi d'idees i d'experiències, i es gestionen processos de forma participativa. L'entitat (Pagesos Solidaris) desenvolupa la funció de facilitador dels processos i dinamitzador, mentre que la presa de decisions i la construcció de la xarxa és dirigida exclusivament pels agents.

Les eines utilitzades per aquesta xarxa són un Fòrum Virtual, Comitès de Treball, Trobades d'Agents i Fons econòmics.

#### **El Fòrum virtual i Participa 1.0**

El fòrum és un espai virtual de trobada i intercanvi per als agents de codesenvolupament que es troben a diferents països. El fòrum va ser desenvolupat amb l'ajuda de l'Associació Vegga, entitat que promou la participació a partir d'eines telemàtiques. Aquesta entitat ha desenvolupat un software per facilitar la gestió participativa virtual, denominada Participa 1.0.

Aquest software va ser aplicat al fòrum virtual de la xarxa d'agents de codesenvolupament, amb els objectius de compartir informació (s'hi poden penjar documents, materials gràfics, etc.), intercanviar experiències i reflexions i realitzar processos de gestió participativa per a l'organització d'activitats i per a la construcció col·lectiva de conceptes, d'estratègies, etc.

El fòrum virtual ha permès facilitar l'apoderament dels agents de codesenvolupament, que han rebut informació a través del fòrum, i la democratització de la informació, que gràcies a Internet i a l'eina virtual ha permès l'accessibilitat de tota la informació generada des de punts molt distants.

Més informació: [www.pagesossolidaris.org](http://www.pagesossolidaris.org) / [www.vegga.org](http://www.vegga.org)



## 5. EL DIA A DIA DE L'ENTITAT

### 5.1. L'ASSEMBLEA

L'assemblea és el principal òrgan de decisió de les associacions, i per això és un dels espais més importants de participació a les entitats. Hi poden participar totes les persones associades i s'ha de reunir com a mínim una vegada l'any, per, entre d'altres, escollir els membres de la Junta i per aprovar la seva gestió, per modificar els estatuts, per aprovar el pressupost anual, per incorporar-se a altres associacions, per resoldre qualsevol qüestió que no estigui atribuïda a cap altre òrgan de l'associació o bé per acordar la dissolució de l'associació.

El funcionament de les assemblees pot comportar certes dificultats en dependre de les aportacions de moltes persones, per això cal prestar atenció a aspectes com la preparació dels temes a tractar, el temps de duració de les reunions, l'organització de l'espai i la moderació, entre d'altres, per al bon desenvolupament de les reunions i per poder arribar a acords comuns.

#### Competències de l'Assemblea:

- a) Modificar els estatuts.
- b) Elegir i separar els membres de l'òrgan de govern i controlar-ne l'activitat.
- c) Aprovar el pressupost anual i la liquidació de comptes anuals, i també adoptar els acords per a la fixació de la forma i l'import de la contribució al sosteniment de les despeses de l'associació i aprovar la gestió feta per l'òrgan de govern.
- d) Acordar la dissolució de l'associació.
- e) Incorporar-se a altres unions d'associacions o separar-se'n.
- f) Sol·licitar la declaració d'utilitat pública.
- g) Aprovar el reglament de règim interior.
- h) Acordar la baixa o la separació definitiva, amb un expedient previ, dels associats i associades.
- i) Conèixer les sol·licituds presentades per ésser soci o sòcia, i també les altes i les baixes d'associats i associades per una raó diferent a la de la separació definitiva.
- j) Resoldre sobre qualsevol altra qüestió que no estigui directament atribuïda a cap altre òrgan de l'associació.

Font: Llei 7/1997, de 18 de juny, d'associacions.

Les competències i el funcionament de l'assemblea estan regulats per la Llei 7/1997, de 18 de juny, d'associacions. Tot i això, els estatuts de l'associació poden complementar aquestes indicacions, atribuint-li més funcions o ampliant els requisits per a la convocatòria de l'assemblea.



Es poden destacar diversos aspectes que cal considerar abans, durant i després de les assemblees:

Abans de l'assemblea:

- Escollir data, lloc i hora de la reunió
- Difondre la convocatòria de la reunió i la informació necessària per preparar-la (la convocatòria ha de contenir, com a mínim, l'ordre del dia, el lloc, la data i l'hora de la reunió, i s'ha de comunicar 15 dies abans de la celebració de la reunió).
- Preparar la reunió amb els materials necessaris, la sala, etc.

Durant l'assemblea:

- Començar a l'hora anunciada
- És important que hi hagi un moderador que condueixi la sessió
- Recordar els objectius de la reunió i l'ordre del dia
- Presentar els temes que s'hi tractaran abans d'obrir el diàleg
- Garantir que es produeixi un diàleg ordenat, intervencions breus i clares, no desviar-se del tema, etc.
- Els acords s'han de prendre per majoria simple dels socis i les sòcies (tot i això, els estatuts poden fixar una majoria més qualificada)
- Recordar les conclusions abans de passar a un altre tema
- Fer una pausa si la reunió ha de ser gaire llarga
- Controlar el temps
- Acabar a l'hora prevista

Després de l'assemblea:

- S'ha d'estendre acta de les reunions i els acords de l'assemblea (aquesta ha d'incloure la data de la reunió, la llista de les persones assistents, els assumptes tractats i els acords adoptats)

## 5.2. LA JUNTA DIRECTIVA

La Junta, escollida per l'assemblea, és l'encarregada de garantir que el funcionament de l'organització estigui orientat al compliment de la seva missió i que actuï segons els valors que la defineixen. Amb aquest objectiu, aquest òrgan pren decisions en el nivell més estratègic, que guien l'acció de l'organització.

Un dels reptes que sol plantejar-se relacionat a les juntes és el de la renovació de les persones. De vegades pot donar-se el cas que una entitat porti molts anys gràcies a l'impuls d'unes quantes persones que s'han preocupat perquè l'organització continués endavant. Tot i que això pot haver estat molt útil a l'organització, cal plantejar-se si s'està obrint també la possibilitat a d'altres persones d'implicar-se al mateix nivell. En aquest sentit, és important evitar la dependència de persones clau (líders carismàtics que en molts casos si deixen l'entitat aquesta pot desaparèixer) i possibilitar-hi la participació a altres membres de l'organització, per tal que puguin assumir també responsabilitats de lideratge.

També és important que el coneixement sobre l'entitat i la seva activitat no estigui només en les persones, sinó que d'alguna manera es traspassi a l'organització. Això s'aconsegueix sistematitzant processos, potenciant els intercanvis d'informació entre les persones que deixen l'organització i les que s'hi incorporen, i també fomentant la participació en diversos àmbits perquè el seu coneixement no depengui només d'una persona.

Una bona idea per mantenir la junta vinculada a l'entitat i a la seva activitat diària és incorporar-hi persones que tinguin un paper paral·lel a l'organització, com ara el voluntariat que participa en altres àrees o programes (el qual es pot anomenar com voluntariat organitzatiu, per distingir-lo dels membres de la Junta, que també són persones voluntàries). El fet de possibilitar la participació en aquest òrgan és positiu tant per a la persona voluntària que s'hi implica (ja que té l'oportunitat de participar en la presa de decisions a nivell estratègic) com per a la mateixa Junta, ja que incorpora una altra perspectiva, amb una visió del dia a dia, del funcionament de les activitats, etc.

Per incorporar el voluntariat organitzatiu a la Junta de l'organització cal reflexionar sobre quin serà el procediment per a la seva elecció, qui podrà optar a participar-hi, qui participarà en la seva elecció i com es farà, etc.

A més d'escollir una o diverses persones voluntàries dels programes de l'organització perquè participin a la Junta, també és important fomentar la relació entre tots dos col·lectius. Això es pot fer convidant a algunes de les reunions de la Junta el voluntariat organitzatiu, l'equip tècnic o a d'altres col·lectius, de manera que la seva assistència fomenti la comunicació i l'intercanvi entre els diferents col·lectius amb l'òrgan de decisió de l'entitat.

En l'experiència que es descriu a continuació, es pot veure com Ajuda en Acció ha incorporat persones voluntàries que realitzen accions en els programes al Patronat de la fundació.

## EXPERIÈNCIA 6

### LA PARTICIPACIÓ DEL VOLUNTARIAT ORGANITZATIU EN EL PATRONAT

#### > Ajuda en Acció <

La participació del voluntariat en una entitat pot donar-se de diverses formes: en àrees organitzatives, programes concrets, activitats puntuals, etc. L'experiència d'Ajuda en Acció se centra en la incorporació de persones voluntàries que participen habitualment en els diferents programes de l'entitat i en la seva operativa diària a l'òrgan de govern, on es prenen part de les decisions estratègiques i on es defineixen les línies de treball de l'organització.

#### **El procés**

Ajuda en Acció es va proposar, en un determinat moment, incloure el voluntariat organitzatiu en l'òrgan de govern de l'organització. Aquesta iniciativa significava incorporar-los com a representants de la important tasca desenvolupada per les persones voluntàries en el compliment de la missió de l'entitat. Al mateix temps, servia per incorporar el seu punt de vista i fer un reconeixement de la seva tasca.

El procés es va engegar quan l'entitat era encara una associació. Des de diversos grups de l'entitat es va posar de manifest molt interès que l'organització tingués en compte el punt de vista del voluntariat. Per aquest motiu, es suggeria que una representació d'aquests accedís als òrgans de decisió de l'entitat.

Una de les primeres decisions presa en aquest sentit va ser la incorporació de tres persones voluntàries a la Junta Directiva de l'associació, que al convertir-se en fundació, van passar a formar part del Patronat.

#### **La participació en el Patronat i el Consell del Voluntariat**

La participació en el Patronat de l'entitat, representa, a més del reconeixement al paper del voluntariat organitzatiu, un compromís del voluntari o voluntària amb l'entitat i una nova forma de relació que va més enllà de l'activitat diària.

En l'actualitat, el voluntariat forma part del Consell del Voluntariat de la fundació i també del Patronat. El Consell del Voluntariat té la funció de valorar diferents temàtiques relatives al voluntariat i als objectius de l'entitat. Hi participen entre 5 i 20 persones, totes voluntàries. El Consell de Voluntariat, al seu torn, escull tres persones voluntàries, actives alhora en altres àmbits, per formar part del Patronat.

Font: Bones pràctiques en la gestió del voluntariat, 2007

Més informació: [www.ayudaenaccion.org](http://www.ayudaenaccion.org)

### 5.3. LES CONSULTES PARTICIPATIVES

En el si de les entitats es prenen múltiples decisions, tant de gestió diària com de caràcter estratègic. Si bé no totes les decisions són susceptibles de ser preses de forma participativa, hi ha moltes situacions en què és útil plantejar-se implicar les persones involucrades amb l'entitat. En certes ocasions, a més, es fa necessari que aquestes decisions comptin amb el recolzament de bona part de l'organització.

Amb aquesta finalitat es poden realitzar consultes participatives, que poden adoptar diversos formats. Des d'una pregunta penjada a la pàgina web de l'entitat fins a un procés que defineixi els col·lectius que prenen part en la consulta i les formes de participació de cadascun.

S'ha de reflexionar sobre certs aspectes, com ara si totes les persones tindran el mateix paper o si hi haurà un rol específic per a cadascú, així com donar les eines per facilitar la participació dels col·lectius implicats. Alguns exemples poden ser proporcionar qüestionaris, fer reunions, entrevistes, facilitar un espai d'aportacions a la pàgina web o crear una intranet amb un fòrum per a aquest fi.

A més de les consultes puntuals, és important conèixer l'opinió i el grau de satisfacció de les persones que estan implicades a l'entitat i millorar aquells aspectes necessaris. D'altra manera, s'estaria perdent l'oportunitat de conèixer la situació de les persones a l'organització, i s'obriria la possibilitat de pèrdua d'interès i per tant de reducció de la participació.

En el cas del voluntariat, en la fase de desenvolupament de la seva activitat és important realitzar un seguiment amb les persones voluntàries, en la qual es preguntin sobre la seva estada a l'entitat, tant en l'àmbit personal (com se senten a l'organització) com en l'àmbit més global (què opinen del funcionament de l'entitat, què els agrada i què canviarien).

Per a les persones associades cal tenir-ho especialment present i portar a terme accions en aquest sentit, ja que si bé amb el voluntariat el seguiment es pot donar de manera espontània, en molts casos amb les persones associades no hi ha una relació tan directa en el dia a dia, i per tant és positiu establir pautes en aquest sentit. Una eina útil per recollir l'opinió de les persones associades és la realització d'enquestes periòdiques (es pot fer un enviament per correu electrònic o postal, aprofitar els actes als quals assisteixin, etc.).

Les persones usuàries o beneficiàries poden tenir una visió especialment rellevant dels serveis o de les accions que es desenvolupen des de l'organització, i per tant és important conèixer la seva opinió sobre com s'està duent a terme l'actuació de l'entitat. A més, l'establiment del contacte amb aquestes persones i el foment d'aquesta relació, pot portar-ne la implicació en l'entitat, més enllà de ser-ne només beneficiàries.

En la següent bona pràctica, s'analitza el cas d'Adsis, organització que ha dut a terme una revisió de la seva missió i els seus valors amb la participació dels diversos col·lectius membres de l'entitat.

## BONA PRÀCTICA 4

### LA PARTICIPACIÓ EN LA DEFINICIÓ DE LA MISSIÓ I ELS VALORS

> *Fundació Adsis* <

---

#### IMPORTÀNCIA

A una entitat no lucrativa és especialment important comptar amb una missió i uns valors elaborats i compartits de forma àmplia pels seus membres. Per a això és clau haver fet un procés de reflexió conjunta per tal de definir-los, així com donar-los a conèixer a totes les persones implicades en l'organització (persones associades, voluntariat, Patronat, equip directiu, personal remunerat, etc.) i portar a terme les activitats de l'entitat en conseqüència.

El cas d'Adsis, entitat promoguda pel Moviment de Comunitats Adsis, ens aporta un exemple de reflexió sobre la missió i valors que ha estat planificat i tingut en compte en el procés de planificació estratègica, i que ha comptat amb la participació dels diferents agents implicats en l'organització.

---

#### EXPLICACIÓ

##### Planificació del procés

L'organització decideix posar en marxa un procés de planificació estratègica, per tal de plantejar el desenvolupament de l'organització amb una perspectiva temporal a llarg termini (uns 6 anys). Aquest procés es desenvolupa en 5 fases: definició del procés de planificació estratègica; decisions i socialització sobre missió i valors; recollida d'informació i diagnòstic de la situació; definició de la visió i de prioritats estratègiques de futur; i socialització, disseny de plans operatius i posada en marxa del pla estratègic. En aquest procés té un pes important la definició i concreció de la missió i valors, que representa la segona fase del procés.

Els resultats esperats de la planificació estratègica en la missió i els valors són aconseguir que totes les persones de la fundació reflexionin sobre els valors de l'entitat en l'acció social i que aportin el seu valor propi per a la formulació de la missió i visió de l'organització. Es pretén doncs, donar resposta a les següents preguntes:

- *Hem explicat i formulat la nostra missió i valors mitjançant un procés de reflexió col·lectiva?*
- *Hem explicat i socialitzat la missió i valors de l'organització d'una forma clara i senzilla a tots els col·lectius involucrats?*

*Font: Definició del procés de realització de la planificació estratègica 2007-2013 a la Fundació Adsis*

L'objectiu és doncs, també, incorporar als grups vinculats a l'entitat en aquest procés, de manera que no es tracta només de definir la missió i els valors des dels càrrecs directius de l'entitat, sinó que sigui un procés conjunt i que els resultats siguin difosos també entre tots els col·lectius de l'organització.

El procés comença per recordar i per compartir els valors, perquè puguin ser un referent durant la resta del procés de planificació. A partir d'aquí cal traslladar-ho a tota l'organització, per tal que serveixi com a base per al treball de la missió. Aquesta s'ha d'elaborar a partir dels valors identificats, i integrant les diferents orientacions en una única missió que incorpori la complexitat i riquesa de l'organització.

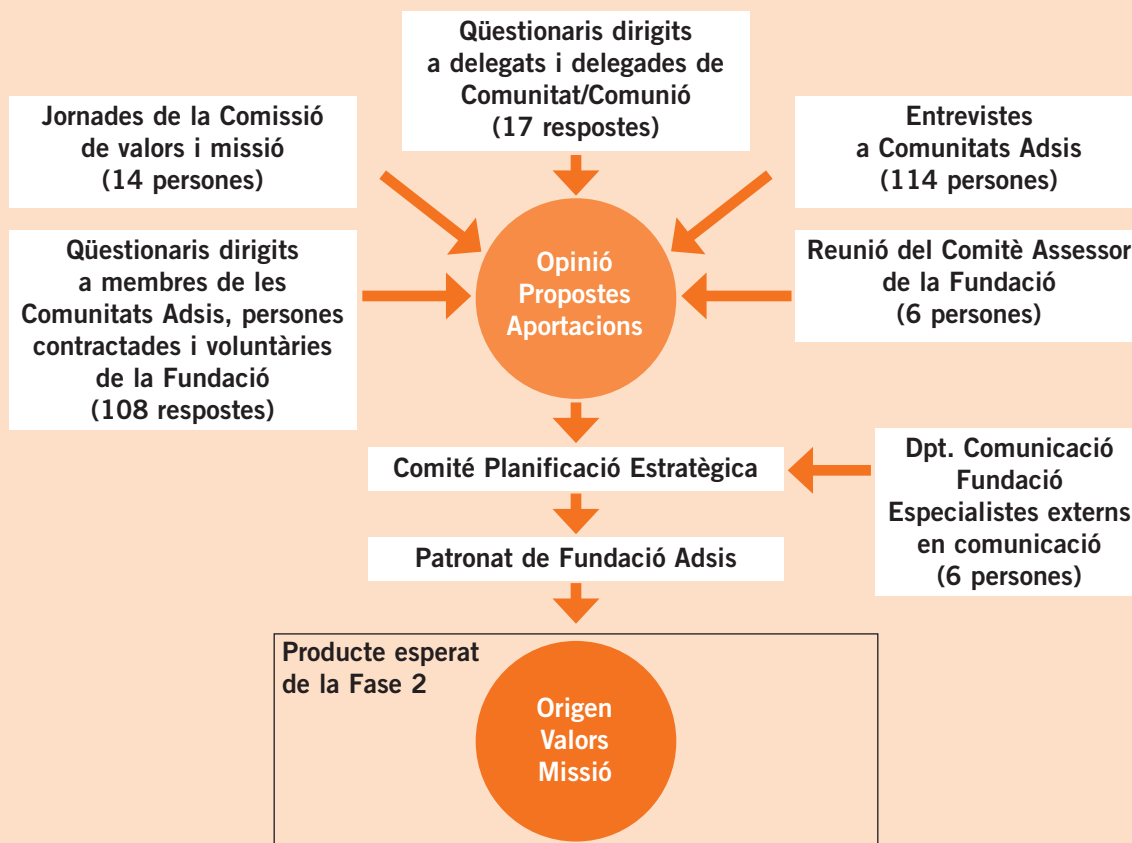
## Aplicació i resultats

Per tal de dur a terme aquesta tasca i involucrar-hi els diferents grups de l'entitat, s'estableix un llistat de col·lectius implicats, amb un nombre determinat de persones de cadascun i diferents graus de participació en cadascuna de les tasques de la planificació estratègica.

En la fase de definició de la missió i valors es realitzen diverses accions per tal de concretar la missió i valors i fomentar la participació dels col·lectius involucrats més propers a l'entitat. Una de les primeres accions és la d'enviar qüestionaris a delegats i delegades de la Comunitat. Es constitueix, a més, una Comissió de valors i missió, composta de 14 persones pertanyents a diferents col·lectius vinculats a la fundació (2 membres del Patronat/Consell General, 2 delegats de Comunitat/Comunió, 2 germans, 2 associats, 2 persones amb funcions de direcció, 2 persones contractades i 2 persones voluntàries). En la seva primera reunió, la Comissió elabora un llistat de valors a partir de l'ideari de l'entitat i de les aportacions de delegats i delegades, que es difon i s'utilitza per al contrast amb la resta de col·lectius implicats en el procés. També s'elaboren qüestionaris per a persones del moviment, persones contractades i persones voluntàries, amb un total de 108 respostes. A més, també es realitzen 11 entrevistes a Comunitats Adsis. Finalment, el Comitè Assessor de l'organització analitza els resultats obtinguts sobre valors, els quals causen una bona impressió. Pel que fa a la missió, la Comissió de valors i missió treballa a partir de les aportacions contingudes als qüestionaris rebuts, sistematitzant les aportacions i elaborant una proposta de missió.

Les opinions, aportacions i propostes recollides mitjançant aquests mecanismes són analitzades posteriorment des del Comitè de Planificació Estratègica, que entrega una proposta per a la seva aprovació per part del Patronat. Aquest aprova, amb la introducció d'alguns petits canvis, la missió i valors de l'organització.

**Figura 9. Procés d'elaboració de la presentació, la missió i els valors**



Font: Proposta de presentació, valors i missió. Resultats de la fase 2 del procés de planificació estratègica

Finalment, la missió i els valors han quedat recollits de la següent manera:

### **Missió:**

#### *Anterior:*

Contribuir, des dels valors de la presència fraterna i solidària, al desenvolupament integral de la persona per construir una societat més justa i solidària entre els col·lectius en risc d'exclusió (sobretot joves i pobres) i al foment d'unes relacions "nord-sud" basades en l'equitat i la igualtat, mitjançant accions i serveis fonamentats en la participació, conscienciació i implicació dels joves i de totes aquelles persones que apostin per la solidaritat.

#### *Nova:*

Construir una societat més justa i solidària mitjançant la promoció integral de persones i grups empobrits i exclosos.

Portem a terme aquesta tasca a través de processos de desenvolupament individual i col·lectiu, basats en la relació propera, l'acompanyament i el servei eficient.

Proposem especialment la implicació de joves, i realitzem, al costat d'altres persones i organitzacions, programes d'acció social, educatius i de cooperació al desenvolupament.

### **Valors:**

- Centralitat de la persona
- Utopia
- Justícia i Solidaritat
- Comunicació i Transparència
- Fraternalitat
- Presència transformadora
- Protagonisme i participació

Font: Fundació Adsis, 2007

---

## **APRENTATGES**

- Perquè la missió i els valors de l'entitat siguin coneguts i compartits per tots els seus membres és clau que en el procés de la seva elaboració hi intervinguin els diferents grups de l'organització. Per això cal tenir en compte tant membres del Patronat i directius com associats, persones contractades i voluntàries (de les quals es pot demanar un temps mínim d'implicació en l'entitat).
- És important comptar amb processos i accions definides per a la formulació de la missió i els valors, especialment quan han d'intervenir-hi diversos grups, i més si aquests són nombrosos. Es pot definir com ha de ser el procés amb anterioritat, i establir les eines necessàries per a l'acompliment dels objectius (creació de comissions, elaboració de qüestionaris o entrevistes, etc.)
- En tots aquests processos és important cuidar la comunicació, mantenint informats a tots els col·lectius involucrats de forma permanent per diverses vies (a la pàgina web i revistes de l'entitat, enviant cartes, correus electrònics o documents divulgatius específics, etc.). Cal prestar especial atenció a la devolució de les conclusions i els resultats obtinguts en cada moment del procés.

---

### **MÉS INFORMACIÓ**

**[www.fundacionadsis.org](http://www.fundacionadsis.org)**

*Definició del procés de realització de la planificació estratègica 2007-2013*

*Proposta de presentació, valors i missió. Resultats de la fase 2 del procés de planificació estratègica*

## 5.4. ELS GRUPS AUTOGESTIONATS

Una de les maneres de fomentar la implicació de les persones a les organitzacions és la creació de grups autogestionats. Aquests grups consisteixen en una agrupació de persones que actuen de forma voluntària en l'entitat i que s'autoorganitzen per realitzar les activitats.

En els grups autogestionats, les persones voluntàries que hi participen compten amb una gran autonomia. Els grups poden organitzar activitats, actes, etc. i decidir sobre la seva actuació i funcionament, sempre dins unes directrius organitzatives que corresponguin a les de l'entitat en la qual actuen.

Els grups poden crear-se seguint diferents criteris. Els més comuns són l'organització de grups segons criteris geogràfics i segons temàtiques. D'aquesta manera, una entitat pot comptar amb diversos grups en diferents àrees geogràfiques, o que treballen una temàtica concreta dins del conjunt d'aspectes que tracta l'organització.

### **El model de participació d'Esplac**

Esplais Catalans, "Esplac", és una associació de persones i d'entitats d'educació en el lleure que promou la transformació social i la transmissió dels valors laics i progressistes des de la promoció de l'associacionisme educatiu, l'educació popular i la participació ciutadana.

Des d'aquesta entitat s'entén la participació com a transformació. Els monitors i les monitores, els infants i joves i les famílies d'Esplac transformen la societat a partir de la seva participació associativa, del seu compromís amb la formació d'una ciutadania activa, crítica i compromesa amb el barri, la ciutat o la vila.

També s'entén la participació a l'entitat com un acte de militància activa com a via per transformar la societat. Difícilment s'educaria a ciutadans i a ciutadanes crítics i compromesos si no s'aportés convicció en el projecte.

El projecte d'Esplac promou persones actives, que entenen la participació i la implicació com a una forma de viure. Persones amb un neguit de formar-se, d'ampliar el projecte de l'esplai i intentar arribar a més infants i joves i famílies per tal que en participin i perquè actuïn.

Font: Esplac [www.esplac.cat](http://www.esplac.cat)

A continuació s'exposa el cas del Col·lectiu Lambda, entitat que realitza les seves activitats gràcies a un col·lectiu de persones voluntàries organitzades en grups i comissions.



## BONA PRÀCTICA 5

### CREACIÓ DE GRUPS AUTOGESTIONATS EN LA DEFINICIÓ I LA REALITZACIÓ D'ACTIVITATS

> *Col·lectiu Lambda de lesbianes, gais, transsexuals i bisexuals* <

---

#### IMPORTÀNCIA

La implicació del voluntariat a les entitats es pot fomentar a través de diferents canals i mitjançant la participació en diferents àrees de decisió.

Moltes entitats realitzen accions per recollir propostes per part del voluntariat sobre els programes i activitats. No obstant, el funcionament mitjançant grups autogestionats suposa anar un pas més enllà. El voluntariat opina sobre els programes o les activitats però a més són les persones voluntàries les que s'agrupen en funció de les àrees en les quals volen desenvolupar-se i són les que decideixen les activitats concretes.

El voluntariat és el que manté l'activitat diària en l'experiència que es detalla a continuació. Els serveis a persones usuàries i l'organització d'actes puntuals s'inclouen habitualment en els plans d'actuació. Tot i això, l'actuació dels grups i de les comissions representa gran part de la tasca que es porta a terme en l'organització, en la qual els grups tenen un alt grau d'autonomia i d'autogestió.

---

#### EXPLICACIÓ

##### La col·laboració del voluntariat en l'organització

El voluntariat del Col·lectiu Lambda pot donar-se segons tres tipus de col·laboració:

- **Grups temàtics:** formats exclusivament per voluntariat, s'ocupen d'una matèria específica relacionada amb la comunitat LGTB (Lesbiana, Gai, Transsexual i Bisexual).
- **Grup de voluntariat:** aglutina aquelles persones voluntàries que no estan en un dels grups temàtics, i que realitzen activitats puntuals. En aquest grup es troba el voluntariat que participa en diversitat d'activitats inclosos els serveis que l'entitat ofereix al públic (ex: Servei d'informació telefònica Inforosa). Aquest grup està ubicat en l'àrea de formació i de voluntariat.
- **Junta Directiva:** s'inclouen els diferents càrrecs polítics (presidència, secretaria, vocals, etc).

L'organització realitza gran part de la seva tasca a través dels **grups temàtics** i del **grup de voluntariat**. El seu funcionament mostra una possible forma d'organització de les activitats de l'entitat.

##### El funcionament dels grups autogestionats

Una de les claus de la bona marxa d'aquesta iniciativa està basada en la creença que té l'organització en aquest tipus de funcionament. Aquesta manera d'organitzar-se fa que els propis grups se sentin responsables tant de l'activitat com de l'organització. Aquest fet contribueix al desenvolupament de les persones voluntàries en l'entitat.

Les temàtiques cobertes per l'entitat estan vinculades en bona part a l'existència de voluntaris o de voluntàries interessats en aquesta àrea. Els diferents grups són els que marquen les línies d'actuació de l'entitat. Aquelles persones que tenen inquietuds similars impulsen la creació d'un grup temàtic específic. La continuïtat de cada grup està relacionada amb la presència de persones interessades en l'entitat en aquest àmbit al llarg del temps.

En el cas del Col·lectiu Lambda hi ha grups que se centren en àmbits concrets (oci, drets humans, educació, etc) i altres que es creen a partir d'altres criteris (edat, creences religioses, LGTB, etc).

*“Els Grups del Col·lectiu Lambda han de ser un motor de participació, d'implicació i d'integració per als seus membres. No només pel que fa a la seva participació en el grup sinó des de la necessitat d'una implicació efectiva en les tasques i en les responsabilitats de l'organització en el seu conjunt”*

*6è Congrés del Col·lectiu Lambda. Ponència d'organització*

Els diferents grups temàtics es reuneixen periòdicament per compartir experiències, desenvolupar activitats, aportar idees, planificar noves activitats, etc. La majoria són molt actius i acostumen a tenir reunions setmanals. A més, també es creen comissions que actuen de forma més puntual per organitzar una activitat.

### Figura 10: Grups i comissions de treball

#### Grups:

##### Reunions setmanals:

- Ajuda Mútua
- Jove
- Gent Gran
- Stop-sida
- Universitari
- Cristià
- Lesbianes
- Oci
- Transsexualitat
- Zona d'intensitat

##### Reunions quinzenals:

- Drets Humans
- Educació

##### Altres grups:

- Famílies (mensual)
- Familiars (trimestral)

#### Comissions:

- Cultura
- Diversitat
- Dia de l'Orgull

Font: Col·lectiu Lambda

L'entitat dóna als grups un alt grau d'autonomia en la seva activitat com a grups autogestionats. Cadascun compta amb una persona responsable (voluntària) que a més de coordinar-lo, manté el vincle amb la resta de l'entitat. Aquesta també actua com a representant de les accions que es porten a terme en l'àmbit d'actuació del grup a la Junta Directiva. En definitiva, són els propis grups els que garanteixen que es realitzi la tasca de l'organització corresponent a cadascuna de les temàtiques. Així doncs, l'activitat de l'entitat es basa en gran mesura en un bon funcionament i en l'impuls d'activitats des dels grups.

Els estatuts de l'entitat parlen de la forma de funcionament i d'organització dels grups.

*“La bona tasca feta pels coordinadors i coordinadores d'aquests grups i comissions i la importància de la feina que han realitzat s'ha traduït en el volum d'activitats que hem desenvolupat tan intens i en el clima d'amistat i de participació que han aconseguit.”*  
*Informe de gestió del Col·lectiu Lambda 2003-2005*

*“El grup de lesbianes escollirà els seus responsables i tindrà el funcionament autònom necessari per desenvolupar l'acció del Col·lectiu Lambda en l'àmbit de les polítiques socials de dones i de lesbianes.”*  
*Estatuts de Col·lectiu Lambda*

## Participació en les decisions estratègiques

Les decisions de tipus estratègic de l'entitat corresponen a les persones sòcies, encara que el voluntariat també aporta la seva opinió. Els documents elaborats des de la Junta Directiva s'analitzen des dels diferents grups, que també realitzen la seva aportació.

Formar part del col·lectiu de persones sòcies o del voluntariat no és en si exclouent. De fet, hi ha persones que són sòcies i voluntàries alhora. Per aquest motiu, les persones sòcies-voluntàries actuen de vegades també com a representants de l'opinió del voluntariat en la presa de decisions estratègiques. Per altra banda, totes les persones que són membres de la Junta Directiva col·laboren simultàniament en un dels grups temàtics o en el de voluntariat. D'aquesta manera, el funcionament de la Junta es vincula amb l'estructura organitzativa de l'entitat.

## Altres col·laboracions voluntàries

L'entitat realitza altres tipus d'actuacions més puntuals gràcies a l'ajuda del voluntariat. En aquest tipus d'activitats més generals es convoca a les persones que són a la base de dades del grup de voluntariat. A més, també hi participen membres dels grups temàtics estables. És així com es potencia la interrelació entre tot el voluntariat i la seva participació en les activitats generals de l'organització.

---

## APRENENTATGES

- La creació de grups de voluntariat que s'encarreguin d'impulsar les diferents línies d'actuació de l'entitat pot ser molt beneficiós en les organitzacions en què el voluntariat té el pes fonamental en l'organització d'activitats, posada en marxa de noves iniciatives, etc. D'aquesta manera, s'assegura que en l'entitat es promouen accions sobre tots els temes que cobreix.
- Una estructura organitzativa basada en la intervenció dels membres dels grups en activitats generals i en la incorporació de les persones responsables de cada grup en la Junta Directiva de l'entitat, facilita l'existència d'un nexa comú d'aquests grups amb l'organització. Al mateix temps, la implicació directa del voluntariat en les temàtiques de les quals s'ocupa l'entitat incrementa la motivació de les persones voluntàries.
- L'existència de grups heterogenis amb diferents objectius permet que les persones voluntàries triïn la forma de participació que volen tenir a l'entitat. Per exemple, el voluntariat pot col·laborar en activitats puntuals o bé, pot centrar-se en una temàtica més específica durant un temps.

---

## MÉS INFORMACIÓ

[www.lambdavalencia.org](http://www.lambdavalencia.org)

Estatuts del Col·lectiu Lambda

Informe de gestió Col·lectiu Lambda 2003-2005

6è Congrés del Col·lectiu Lambda (Ponència d'organització)

## 5.5. EL RECONeixEMENT

Un factor clau d'èxit per potenciar la participació és el reconeixement de la tasca desenvolupada per les persones implicades.

En alguns casos, les entitats tenen dificultats a l'hora d'establir mecanismes per tal de reconèixer la tasca desenvolupada pel voluntariat, per les persones col·laboradores, etc. A més a més, el dia a dia moltes vegades fa que aquest tema no es tingui prou en compte. Això pot suposar que no sentin prou reconeguda la seva aportació. Per aconseguir una relació continuada i fomentar el grau d'implicació de les persones a l'entitat és important transmetre aquest reconeixement i incorporar-ho a l'agenda de l'organització com una prioritat.

També és recomanable reflexionar sobre el tipus de reconeixement que es vol transmetre (de caràcter formal o informal, explícit o implícit...) per tal que sigui coherent amb el tarannà de l'entitat.





## 6. TÈCNIQUES I EINES PER MILLORAR LA PARTICIPACIÓ

### 6.1. TRENTA ORIENTACIONS PRÀCTIQUES

A continuació es presenten algunes orientacions de diversa naturalesa per treballar diferents aspectes de l'organització, amb l'objectiu final de fomentar la participació en l'entitat. Les orientacions que es presenten en el següent quadre corresponen a diversos àmbits, que se senyalen amb un ombrejat a les columnes de la dreta.

		Reflexió	Gestió	Relació	Comunicació	Reconeixement	Eines
<b>1</b>	Fer una reflexió interna de l'entitat per definir quina és la base social.						
<b>2</b>	Conèixer les capacitats, les motivacions i les limitacions de cada membre de l'entitat i aprofitar al màxim les competències de cadascun.						
<b>3</b>	Flexibilitzar i diversificar les formes de participació en l'entitat.						
<b>4</b>	Delegar les responsabilitats i tasques, treballar en equip, enfortir la relació i cohesió entre els membres.						
<b>5</b>	Treballar el sentiment de pertinença de l'entitat. Accentuar els aspectes lúdics i relacionals i cuidar els espais informals de relació.						
<b>6</b>	Incentivar la participació amb actes i amb trobades específiques. Per exemple realitzar trobades conjuntes dels diferents col·lectius de l'entitat i realitzar una trobada anual de la base social amb un vessant lúdica.						
<b>7</b>	Fer una anàlisi sobre les aportacions de les persones involucrades a l'entitat i el seu grau d'implicació.						
<b>8</b>	Difondre els èxits dels membres de l'entitat, com a forma de reconeixement (es poden mencionar les seves aportacions en el material elaborat per l'entitat: memòries, pàgina web, etc.).						

		Reflexió	Gestió	Relació	Comunicació	Reconeixement	Eines
<b>9</b>	Escriure cartes de felicitació a les persones associades, al voluntariat i a les persones col·laboradores.						
<b>10</b>	Aclarir les tasques de persones remunerades i voluntàries i decidir si són comunes o diferenciades.						
<b>11</b>	Aprofitar determinats grups professionals de l'entorn com a col·laboradors per a les activitats de l'entitat.						
<b>12</b>	Obrir les entitats a la participació de nous col·lectius, com persones immigrades, jubilades, etc.						
<b>13</b>	Complir els estatuts de l'entitat pel que fa a la Junta i a la renovació de càrrecs. Incorporar noves persones a les tasques directives.						
<b>14</b>	Difondre entre tots els membres la missió, els valors, la ideologia, etc. Definir, concretar i clarificar els objectius de l'entitat perquè siguin fàcilment comprensibles i assumibles.						
<b>15</b>	Destacar els beneficis i satisfaccions de la participació, abandonant el discurs planyívol.						
<b>16</b>	Crear una base de dades de contactes unificada que reculli informació completa de les persones amb les quals es relaciona l'entitat (dades bàsiques de contacte, formació, ocupació i habilitats, etc.)						
<b>17</b>	Realitzar un estudi general sobre la satisfacció dels diferents col·lectius amb els quals es relaciona l'organització. A més, es poden fer enquestes periòdiques del grau de satisfacció de les persones associades.						
<b>18</b>	Fomentar la participació activa de la Junta en el dia a dia de l'entitat.						
<b>19</b>	Preparar un pla de voluntariat.						
<b>20</b>	Redactar un manual de gestió que sistematitzi tots els procediments que es realitzen actualment en relació a la participació.						
<b>21</b>	Tenir presents aspectes com la sensibilització amb la causa de l'entitat, la participació a l'organització o en altres similars en el procés de selecció de l'equip remunerat de l'entitat.						
<b>22</b>	Elaborar un document de presentació amb la informació bàsica de l'entitat, les activitats, etc. per presentar-la a potencials interessats.						

		Reflexió	Gestió	Relació	Comunicació	Reconeixement	Eines
<b>23</b>	Utilitzar Internet i les TIC (actualitzar la pàgina web amb les properes activitats de l'entitat, organitzar un fòrum via pàgina web, etc.)						
<b>24</b>	Revisar i millorar els canals de comunicació interna (taulers informatius, butlletins, cartes i comunicats, espais informatius, pàgina web, etc.).						
<b>25</b>	Enviar la memòria anual a totes les persones associades, voluntariat, persones col·laboradores, etc.						
<b>26</b>	Dissenyar un pla de comunicació on es determinin de manera específica el públic objectiu, el missatge que s'ha de transmetre, els canals, els recursos, etc.						
<b>27</b>	Treballar les actuacions en situacions en què està en joc la imatge de l'entitat. Per exemple, recepció, atenció telefònica, punts de venda/informació, projectes, relacions institucionals, tallers, etc.						
<b>28</b>	Dissenyar un pla de treball per als esdeveniments de l'entitat que contempli finalitat, espai, moment, persones destinatàries i metodologia.						
<b>29</b>	Transmetre un missatge clar i concís i que tingui un to adequat amb els destinataris i coherent amb els valors i missió de l'entitat.						
<b>30</b>	Comptar amb indicadors d'impacte (respostes de correus, ...) per fer el seguiment i l'avaluació de la comunicació realitzada per l'entitat i la resposta obtinguda.						



## 6.2. TEST D'AUTODIAGNOSI

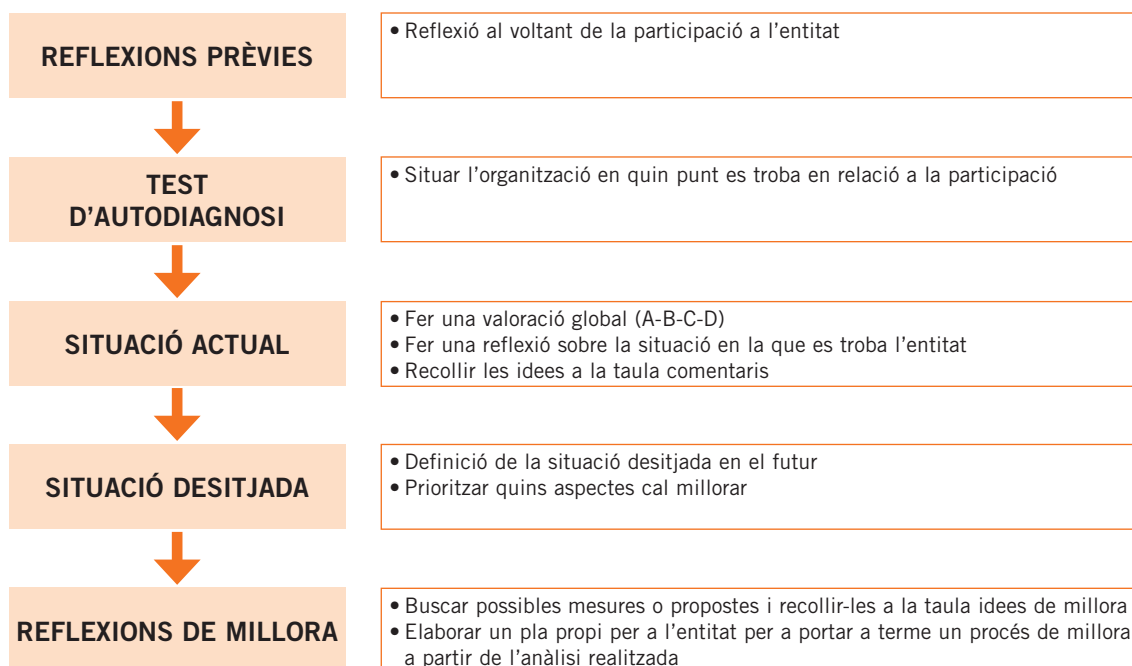
### 6.2.1. Com treballar amb el test d'autodiagnosi

Cada entitat pot respondre al test d'autodiagnosi i fer una autovaloració de la seva situació en relació a la participació.

És important tenir present la idea de construir una visió global sobre l'enfocament de la gestió de la participació. Fer una valoració global permet ser conscients de quin és el punt de partida. Aquest fet, ajuda les entitats a situar-se a si mateixes en relació a la gestió de la participació.

El treball amb el test d'autodiagnosi suposa la realització d'una anàlisi interna a dos nivells: el moment actual i la situació desitjada. Un cop es comparen ambdues, i depenent de les necessitats i prioritats que s'estableixin en cada cas, es poden fer diferents reflexions per emprendre un pla d'actuació.

Per tal de simplificar l'explicació, es poden sintetitzar de manera gràfica els passos a seguir des d'una entitat per tal que aquestes fitxes d'autodiagnosi siguin útils a cada organització:



## 6.2.2. Test d'autodiagnosi

No procedeix a la nostra entitat	Encara no ho hem plantejat	Ho vam intentar però no ha tingut continuïtat	Sí, ho estem aplicant
----------------------------------	----------------------------	---	-----------------------

### Pel que fa a la gestió de la participació...

1. Existeix cap manual de gestió de la participació, que sistematitzi tots els procediments relacionats amb aquest tema?				
2. Existeixen funcions definides i assignades en relació a la participació?				
3. Existeix un pla de gestió del voluntariat?				
4. Es realitzen enquestes periòdiques de seguiment del grau de satisfacció de les persones associades?				
5. La Junta és transversal i integra altres col·lectius (persones associades, voluntariat)?				
6. Es fan campanyes de captació de sòcies i socis i voluntariat?				
7. Existeix una base de dades de contactes unificada on apareix la informació de les persones que tenen relacions amb l'entitat?				
8. Hi ha grups autogestionats (dividits segons àrea geogràfica, àmbits de treball o programes) amb funcions assignades?				

### Pel que fa a les persones involucrades...

9. S'ha fet una reflexió sobre quins col·lectius integren la base social de l'entitat?				
10. L'entitat té voluntariat?				
11. L'entitat té persones associades?				
12. Les persones associades estan implicades en les activitats?				
13. Es realitzen activitats periòdiques obertes a tota la base social?				
14. Es realitza alguna trobada anual de tots els col·lectius amb una vessant lúdica (festa anual, sopar de Nadal, etc)?				

### Pel que fa a la comunicació...

15. Existeix un canal de comunicació (telèfon, correu electrònic, etc) a disposició dels diferents col·lectius per rebre suggeriments?				
16. Existeix un document de presentació de l'entitat per presentar als potencials interessats?				
17. Es fan accions de promoció de l'organització (mitjançant sessions informatives o altres activitats en entorns propers a l'entitat)?				
18. S'elabora un butlletí periòdic informatiu sobre les activitats?				
19. Es compta amb una pàgina web i s'actualitza periòdicament?				
20. S'elabora la memòria anual i es fa arribar a les persones involucrades?				
21. Es compta amb una llista de distribució electrònica a la qual es van enviant totes les informacions i les activitats de l'entitat?				
22. S'estableixen canals de comunicació conjunts entre diferents col·lectius: persones associades, voluntariat, Junta, etc?				
23. S'informa als col·lectius involucrats amb l'entitat de les campanyes de sensibilització o incidència política?				
...				



## I. BIBLIOGRAFIA

A continuació es presenta una llista d'alguns llibres i articles amb informació sobre participació i temes relacionats.

*Els llibres marcats amb \* estan disponibles per a la seva consulta a la Biblioteca del Tercer Sector (Observatori del Tercer Sector, Les Carolines, 10, 2n pis, [www.tercersector.net/biblioteca](http://www.tercersector.net/biblioteca))*

\*Carranza, Julián: Mesa Redonda (Febrero 2006): *Hacia otro modelo de relación con la base social: ¿Economía, legitimidad, gobierno o participación social?*, I Encuentro de las ONG's de Desarrollo: Retos de un sector en cambio, Greenpeace España.

Centre per a la participació ciutadana (2007): *Diferents papers, similars objectius. A la recerca d'un nou decàleg de funcionament*, Centre per a la participació ciutadana, Barcelona.

\*Equipo Claves – EPASA (1993): *Aprendiendo a organizar nuestra asociación: materiales de autoformación para asociaciones*, Editorial Popular, Madrid.

\*Fundación Acción Social, Educación y Tiempo Libre Esplai (2002): *El tercer sector visto desde dentro: la renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*, Fundación Acción Social, Educación y Tiempo Libre Esplai, Barcelona.

\*Galceran, Maria del Mar (coord.) (2004): *Aprender a participar*, Fundació Jaume Bofill, Barcelona.

Generalitat de Catalunya (1997): *Llei 7/1997, de 18 de juny, d'associacions*, Generalitat de Catalunya.

\*Gómez Terrón, Lita; Moreno, Antonio (2003): *Comunicació associativa : no només parlant la gent s'entén*, Fundació Esplai, Barcelona.

\*Juan Mezo (2003): *El Marketing y la Comunicación en las ONGD*. Presentación para el Curso de Función Gerencial en las ONGD, ESADE – Fundación la Caixa, Barcelona.

\*Lorenzo Vila, Ana Rosa; Martínez López, Miguel (2005): *Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización*, Asociación Para A Economía Social, Madrid; Traficantes de Sueños, Vigo.

\*Vidal, Pau; Valls, Núria; Piquer, Cira; Marimon, Carla (2007): *La base social a les entitats de custòdia*, Xarxa de Custòdia del Territori, Barcelona.

\*Vidal, Pau; Valls, Núria; Piquer, Cira; Marimon, Carla; (2007): *La presència social a les entitats de custòdia*, Xarxa de Custòdia del Territori, Barcelona.

Observatorio Internacional de Democracia Participativa (2006), “Guía práctica para la evaluación de procesos participativos”, Observatorio Internacional de Democracia Participativa.

\*Radtke, Janel (1998): *Strategic communications for nonprofit organizations: seven steps to creating a successful plan*, John Wiley & sons, New York.

\*Riva, Fernando de la; Solo de Zaldivar, Pablo (2001): *Les Reunions: com acabar d'una vegada per sempre amb les reunions plom*, Fundació Esplai, Barcelona

\*Vernis, Alfred; Iglesias Maria; Sanz, Beatriz; Solernos, Maria; Urgell, Jaime; Vidal, Pau. (2004): *La gestión de las organizaciones no lucrativas*, Ediciones Deusto, Barcelona.

\*Vidal, Pau; Créixams, Clara (2006): “Existir per a comunicar”, Observatori del Tercer Sector, Barcelona.

\*Vidal, Pau; Grabulosa, Laia (2007): “La importancia de la transparencia para la construcción de la confianza social”, *El Periódico de las Fundaciones*, Madrid.

\*Vidal, Pau; Guixé, Imma; Sureda, Maria (2005): *¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas?*, Observatori del Tercer Sector, Barcelona.

\*Vidal, Pau; Torres, Domingo; Guix, Bàrbara; Peña, Maria (2005): *La responsabilitat social de les organitzacions no lucratives: Aproximació conceptual i desenvolupament del model RSO*, Observatori del Tercer Sector, Barcelona.

\*Vidal, Pau; Villa, Ana; Sureda, Maria; Simon, Cristina; Hernando, Anna (2007): *Bones pràctiques en la gestió del voluntariat*, Fundació “la Caixa”, Barcelona.

## II. BONES PRÀCTIQUES, EXPERIÈNCIES I EXEMPLES

### Bones pràctiques:

Tema	Entitat	Pàgina
1. L'impacte de la mobilització i la base social	Associació CineBaix	26
2. El reconeixement al voluntariat mitjançant la visibilitat de la seva participació	SEO/Birdlife	42
3. Mecanismes de comunicació per a la sensibilització i per al foment del voluntariat	Federació Catalana del Voluntariat Social –FCVS	61
4. La participació en la definició de la missió i els valors	Fundació Adsis	76
5. Creació de grups autogestionats en la definició i la realització d'activitats	Col·lectiu Lambda de Lesbianes, Gais, Transsexuals i Bisexuals	80

### Experiències:

Tema	Entitat	Pàgina
1. La mobilització social	Salvem les Valls	29
2. La captació del voluntariat	Casal dels Infants del Raval	40
3. La formació del voluntariat	Solidarios para el Desarrollo	41
4. L'establiment d'espais de comunicació i de participació del voluntariat	Greenpeace	60
5. Eines de participació en xarxa	Pagesos Solidaris – Vegga	69
6. La participació del voluntariat organitzatiu en el Patronat	Ajuda en Acció	74

### Exemples:

Tema	Entitat	Pàgina
La participació ciutadana en la transformació del barri	Associació de Veïns i Veïnes de Trinitat Nova	11
Els Consells de cooperació: el cas de Molins de Rei Solidària	Consell de Cooperació de Molins de Rei Solidària	12
Constitució del Consell de la Infància i la Joventut	Coordinadora Infantil i Juvenil de l'Eixample	15
La participació en l'educació en el lleure	Fundació Jaume Bofill - Escoltes Catalans - Esplais Catalans - Federació Catalana de l'Esplai - Minyons Escoltes i Guies Sant Jordi de Catalunya - Moviment de Centres d'Esplai Cristians	16
El Banc del Temps del Raval. Una experiència de participació	Fundació Tot Raval - Ibn Batuta - Associació Salut i Família	17
La reflexió sobre la base social	Xarxa de Custòdia del Territori –XCT - Observatori del Tercer Sector	21
La participació en l'anàlisi de l'associacionisme a Gràcia	Lluïsos de Gràcia	24
La inclusió en el teixit associatiu dels comerciants immigrants	Federació del Comerç del Casc Antic – Federació de Comerciants del Raval – Fundació Tot Raval – Associació d'entitats del Pla Integral del Casc Antic	30

<b>Tema</b>	<b>Entitat</b>	<b>Pàgina</b>
L'associacionisme, un espai de participació i interculturalitat	Ibn Batuta	36
Implicació i participació de les persones usuàries	Federació d'Associacions Culturals i Educatives de Persones Adultes – FACEPA	37
La participació en el foment de la llengua	Secretariat de Sants, Hostafrancs i la Bordeta – CAL Sants, Hostafrancs i la Bordeta	38
La implicació de joves i de famílies als esplais	Club d'Esplai La Florida – Fundació Catalana de l'Esplai	48
Les trobades entre persones remunerades, Junta Directiva i voluntariat	Associació Comissió Catòlica Espanyola de Migració – ACCEM	49
Espais de participació teatral	D'Aigua, Teatre Ciutadà	53
L'ús de les TIC en les estratègies d'intervenció i de comunicació en l'àmbit de la prevenció de drogues	Associació Benestar i Desenvolupament	68
El model de participació d'Esplac	Esplais Catalans – ESPLAC	79

# ÚLTIMES PUBLICACIONS

## Dossiers

21. El libro rojo de las asociaciones de vecinos
23. L'imperfecte comunicador associatiu
24. La excelencia en el sector asociativo
25. Les associacions al divan
28. La formació a les associacions
29. Radiografia de les associacions de voluntariat de Barcelona
30. Porque quiero mi asociación, la reinvento
32. Petit diccionari crític-etimològic del sector associatiu del voluntariat de Barcelona
33. El paper de les associacions en la governabilitat de les ciutats
35. Manual per al funcionament dels Grups d'Ajuda Mútua
37. El café de l'Associació
38. Més ciutat, més participació
39. Las asociaciones relacionales, el gran reto del 2000
40. Per què el sector associatiu ha de ser transparent?
42. Cap a un nou model d'associacionisme
43. Associacionisme i cultura de la pau
44. El Voluntariat. reptes de futur i experiències properes
45. BCN, Ciutat oberta a la participació
46. La Banca Ètica
47. Conclusions del Primer Congrés de les Associacions de BCN (*exhaurit*)
48. Diversitat cultural i globalització: nous reptes per al moviment associatiu (*en preparació*)

## Útils pràctics

9. Manual bàsic de comptabilitat aplicada a petites i mitjanes associacions
10. Gestió Integral d'Entitats I –L'organització interna
11. Gestió Integral d'Entitats II –La comunicació
12. Gestió Integral d'Entitats III –Gestió econòmica
13. Manual bàsic per a l'elaboració i avaluació de projectes
14. Fiscalitat associativa pràctica
15. El món associatiu i les noves tecnologies
16. Gestió positiva del conflicte a les associacions: mediació
17. Noves formes de finançament associatiu
18. Manual Legislatiu Associatiu
19. Cooperació entre entitats. El treball en xarxa. Creació i dinamització de federacions
20. Idees per associacions participatives

Les publicacions de Torre Jussana han esdevingut una col·lecció referent en idees i pràctiques associatives. Aquests *Dossiers* i *Útils pràctics* ofereixen temes generals i específics amb l'objectiu d'actualitzar la informació i facilitar la gestió de les associacions. A més de tractar temes del sector també ens presentaran altres models de treball estatals i europeus.

Us hi podeu subscriure gratuïtament –les associacions de Barcelona ciutat– o bé comprar-los a Torre Jussana.

Per a les associacions de fora de Barcelona ciutat el preu de tots els materials és de 5 €/unitat.

La relació de materials disponibles, preus i condicions la podeu trobar a la nostra web: [www.bcn.cat/tjussana](http://www.bcn.cat/tjussana), o bé trucant al 932 918 888, de dilluns a divendres de 10 a 13 h i dilluns i dimecres de 16.30 a 19.30 h.



Torre Jussana  
Serveis Associatius



Consell Municipal  
d'Associacions de Barcelona

C/ Llacuna, 161, 4a. pta.  
Tel. 932 918 888  
Fax: 932 918 880  
08018 Barcelona  
tjussana@bcn.cat  
[www.bcn.cat/tjussana](http://www.bcn.cat/tjussana)