

En aquest recurs trobareu diferents elements els quals us poden ajudar a l'hora de democratitzar la vostra entitat per a la millora de la gestió global.

“Participar és contribuir, col·laborar, implicar-se, expressar-se lliurement, aportar, prendre decisions, dialogar; en definitiva, convertir-se en protagonista actiu en les diferents esferes de la vida personal i contribuir activament en els afers de l'entorn. La participació, doncs, implica un procés permanent de donar i rebre que s'encamina cap a un objectiu comú” (Aprendre a participar, Fundació Jaume Bofill 2004)

L'experiència en el nostre àmbit ens demostra la importància dels aspectes que fan referència a la gestió del capital humà en el Tercer Sector, i com aquests haurien de contemplar la participació interna per tal d'incrementar la pluralitat d'idees i d'opinions dels seus membres, la creació d'espais des dels quals es prengui part en la gestió dels projectes i del dia a dia de l'entitat i la implicació dels socis, usuaris i voluntariat.

Les dificultats que ens troben en les entitats per incrementar la participació

El món de l'associacionisme i del voluntariat s'enfronta actualment a una realitat canviant que l'obliga a adaptar-se a diversos reptes. La globalització, les tecnologies de la informació i de la comunicació i la incorporació de valors i conductes com la sostenibilitat ambiental o la interculturalitat han configurat un nou escenari per al Tercer Sector.

Malgrat que moltes entitats han reflexionat sobre la participació i han aplicat mesures correctores, molt sovint això no ha comportat que hagin implementat **estratègies de dinamització** que ajudin a involucrar els associats, voluntariats, i altres actors/es en la presa de decisions de l'entitat i a fer-los partícips dels seus projectes i activitats.

Tot i que els factors que condicionen el grau de participació poden variar en funció de l'activitat a la qual es dediquen les entitats, de forma genèrica podem destacar-ne els següents:

- **Problemes de comunicació interna** que fa que molts associats i voluntaris no sàpiguen els mecanismes de què disposen per participar.
- **Manca de compromís dels associats i voluntaris.** A més, de l'excessiva rotació dels associats i voluntaris que dificulta la permanència del coneixement a l'entitat i la identificació amb aquesta, alhora que mostra el dèficit existent en les polítiques de fidelització de les entitats.
- **Falta de temps per participar.** La majoria d'associats només aporten les seves quotes i donatius per manca de propostes.
- **Les entitats no promouen els espais de participació** i tampoc tenen coneixements sobre els perfils dels associats i del voluntariat.
- **Model de gestió** de les associacions que ha consolidat una gestió orientada a l'**eficiència i a l'augment de la professionalització** de les persones participants.
- **Manca d'un protocol d'incorporació a l'associació** que dificulta la integració real i activa dels nous i potencials associats que vénen amb ganes de col·laborar-hi però que perden de forma progressiva l'interès per falta de coneixement dels àmbits d'actuació i dels projectes dels quals poden formar part.

Necessitats i reptes de les organitzacions

Identifiquem els següents reptes i necessitats com a mancances en la participació de les entitats:

- **Les persones primer**, l'objectiu de les organitzacions és treballar per al benestar de les persones o col·lectius beneficiaris, i tampoc hem d'oblidar la necessitat de cuidar a les persones dels equips (vinculat a gestió d'equips, participació, cultura organitzacional).
- **Mesurar l'impacte**, necessitat de comptar amb indicadors que mostrin que el treball que es realitza serveix per resoldre els problemes, avançar en la missió de les organitzacions. A més, es vincula amb la motivació de l'equip i amb la possibilitat de mostrar a la societat el seu valor, que aporten.
- **Lideratge participatiu**, estructures més horitzontals, on càpiga la participació interna tant de les persones que treballen en l'organització, com la població per la qual es treballa, i amb altres organitzacions de

l'entorn que es viuen com a competidores en lloc d'establir aliances col·laboratives.

- **Gestió d'equips i grups**, vinculat amb la participació, motivació i implicació dels equips. "Si no m'identifico amb el que estic fent en la meua associació no dono qualitat al meu treball". També amb l'efectivitat, resolució de conflictes, tensió i manca de bon clima laboral.
- **Resistències al canvi**, obstacle més generalitzat i perjudicial per al canvi organitzacional i la innovació, vinculat a la falta de visió sobre els beneficis del canvi i a actituds favorables a la preservació del statu quo i desconfiades respecte a les potencialitats d'un sistema de qualitat.
- **Compartir aprenentatges**, esmentat alhora com a desig, repte i dificultat, existeix un alt grau de consciència respecte a les potencialitats i beneficis de compartir aprenentatges, experiències i bones pràctiques, així com respecte a la falta de cultura col·laborativa en el Tercer Sector (incoherència entre el que es diu i el que es fa).

Quina participació volem per a la nostra entitat?

La participació és l'acció i l'efecte de prendre part en alguna cosa, de compartir... El terme es pot utilitzar per referir-se a la capacitat de la ciutadania d'involucrar-se en les decisions polítiques. Per tant, si tenim en compte la participació de les persones vinculades a la nostra associació, les estem donant l'oportunitat d'implicar-se en l'àmbit polític a través dels òrgans de govern (l'assemblea i la junta directiva) com d'altres espais de participació (grups de treball, comissions, etc.).

La participació pot prendre moltes formes, des de les més modestes i limitades fins a les més profundes i completes. Es reconeixen tres nivells de participació segons els graus de decisió de les persones:

- **Informació:** els grups i els individus reben informació sobre les accions proposades, però no tenen possibilitat de canviar-les. La informació, per ella mateixa, no implica participació, però sí que és fonamental per poder dur a terme una participació adequada.
- **Consulta:** els grups i els individus interessats opinen sobre un projecte o un pla i els seus punts de vista són estudiats i tinguts en compte.
- **Decisió conjunta:** els grups o afectats sobre un tema són convidats a estudiar-ho, discutir-ho, i finalment, a participar en el procés de presa de decisions. Pot implicar que les decisions adoptades siguin vinculants, tot i que normalment la darrera paraula la tenen els responsables finals.

D'altra banda, hi ha moltes maneres diferents de participar dins d'una entitat, des del soci o membre de base que participa esporàdicament, al voluntariat i, fins i tot, a l'equip coordinador, directiu o junta general. En aquest sentit, podríem distingir diferents nivells dins d'una escala de participació:

- **Participació esporàdica:** persona que participa en activitats puntuals, tallers, xarrades, etc. Normalment són associats i voluntariat.
- **Compromís puntual:** persona que, a banda de participar esporàdicament, agafa un compromís concret en un determinat moment. Per exemple, elaborar el cartell d'un acte, anar a les assemblees anualment, dinamitzar o fer un taller o una xerrada puntualment per a la temàtica concreta, etc.
- **Col·laboració habitual:** persona amb un compromís regular de base. Pensem en dinamitzadores habituals de tallers, xerrades, activitats que gestionen determinats esdeveniments, que participin en l'estratègia de l'entitat, en les seves decisions, en comissions, etc.

La diagnosi i reflexió interna

El sector reclama incrementar la seva participació en els afers públics, augmentar la seva incidència política i contribuir a l'enfortiment de la **democràcia participativa**. Però aquests nous reptes i noves necessitats impliquen canvis en el si de les associacions: millorar l'organització interna de les entitats, oferir als seus usuaris uns serveis de qualitat i consolidar les seves estructures organitzatives.

Hem de començar amb una diagnosi interna on analitzem les següents qüestions com a punt d'inici abans de començar a millorar les nostres eines i mecanismes de participació:

- Quina percepció té l'entitat sobre la participació interna?
- De quina forma l'entitat estructura els seus òrgans de govern i quin nivell de participació i accés hi ha?
- Quines normes regulen el funcionament intern?
- Quins instruments i/o mecanismes té implementats ?
- De quina forma l'entitat s'organitza internament i quin sistema de presa de decisions hi ha establert?

Per a facilitar aquesta reflexió, des de **Consultories i Estudis de la Fundació Pere Tarrés** es va crear aquesta [eina d'autodiagnòstic i reflexió](#) que podeu fer servir.

Els mecanismes de participació interna

Existeixen diverses possibles pautes d'actuació i recomanacions relacionades amb la participació interna. No es tracta només d'aplicar uns determinats mecanismes o instruments, sinó que la clau de l'èxit és abordar les dimensions cabdals que asseguraran la participació interna a les entitats, per exemple:

- uns òrgans de govern oberts a les persones associades
- l'aplicació d'uns mecanismes normatius que facilitin la participació interna
- el desenvolupament de polítiques de comunicació interna.

D'altra banda, **Pere Mora i Ticò**, en els seus articles sobre "**el dèficit de participació interna en les associacions, 2006**" recomana cinc grans àmbits per aplicar mesures que facilitin la implementació d'un model més participatiu: òrgans de govern, mecanismes normatius, accions de comunicació interna, mecanismes de gestió de la informació i avaluació, i mecanismes de transparència.

Nosaltres parlarem d'una barreja on creiem s'aglutinen els més importants a tenir en compte:

Dins dels **òrgans de govern**, els mecanismes que facilitin la participació poden ser:

- La participació en la **presa de decisions estratègiques i de gestió**
- Existència de **comissions de treball** com a element clau que afavoreix la implicació activa en els diversos projectes i activitats de l'associació.
- El **treball en xarxa** amb altres entitats és fonamental per assolir el repte d'incrementar l'impacte, la projecció i la coherència de les activitats de les entitats.

La participació activa i la renovació dels càrrecs dels òrgans de govern: són elements indispensables per tal d'implementar un model de gestió obert i dinàmic. En el que respecte als **mecanismes normatius**, les associacions poden promoure la participació a través de les normes escrites que regulen el seu funcionament intern. A continuació es detallen els principals mecanismes que es poden aplicar.

- El **reglament intern** permet a les associacions regular el seu funcionament en el dia a dia més enllà del que es planteja en els estatuts. Disposar d'un reglament de règim intern mostra un interès per desenvolupar una estructura organitzativa eficient i que permet orientar les persones que hi col·laboren (socis i voluntaris) respecte al funcionament, tasques, àrees i responsabilitats existents a l'entitat.
- El **codi ètic** permet establir normes pel que fa a allò que es considera correcte o incorrecte en la conducta i en la presa de decisions de les associacions. A més, garanteix que els òrgans de govern de l'associació prenguin decisions amb responsabilitat social, contribuint a l'interès general de la societat i afavorint la participació interna.
- El **Pla de participació** demostra una clara orientació de l'associació a la democràcia interna amb l'existència d'un marc estratègic.
- El **Pla de comunicació interna** facilita el procés de fidelització i fomenta la sensació de pertinença a l'entitat. A més, és desitjable que les entitats promoguin reunions periòdiques amb les persones associades i voluntàries per a informar i exposar l'estratègia de l'entitat, generar debats interns i diàleg entre òrgans de govern i equips, etc.
- Els **mecanismes d'avaluació i transparència** donen legitimitat a les activitats i accions de l'associació de la qual formen part, i on també poden participar els diferents actors/es relacionats amb l'entitat. Rendició

de comptes, participació en les avaluacions d'activitats, participació en l'aprovació de pressupostos, ens fa participants de mecanismes de qualitat de la nostra entitat.

Eines i accions que podeu utilitzar per a millorar la participació interna i els mecanismes de les organitzacions

Finalment, us donem eines i accions que podeu utilitzar per a millorar el pla de participació interna i els mecanismes de les organitzacions.

- Utilitzar qüestionaris interns entre la base social de l'entitat pot ser una via per **conèixer la seva opinió i motivacions**.
- **Comitè de benvinguda**. A participar, se n'aprèn participant; ningú neix après. És important que garantim el dret de totes les persones a participar en igualtat, i això passa per accelerar el seu procés d'aprenentatge. Una manera de fer-ho és designant un responsable o una comissió que ajudi a les persones novingudes a conèixer els processos interns de participació. Val la pena fer formació expressa per a aquestes persones.
- **Activitats lúdiques** a la mateixa associació o externes que ajudin a fidelitzar i donar sensació de pertinença als associats i voluntariat: sopars, festes, presentació de projectes, etc.
- Organitzar **tallers participatius** pot engrescar aquells sectors o col·lectius menys implicats de l'entitat. A més, **formació dels grups de treball** per tal que els associats i voluntaris adquireixin responsabilitats i autonomia en el si de l'associació.
- És clau la **capacitació i l'apoderament** dels diferents perfils de l'entitat.
- És important implantar la **idea de mètode i criteri**, on tots els membres de l'entitat tinguin clar què fem i el motiu.
- La participació depèn de la **cultura organitzativa** de cada entitat i de la missió, visió i valors d'aquesta. **Informar internament dels projectes, activitats, assemblees i reunions** mitjançant diversos instruments de comunicació (butlletins, intranet, cartes, informes, etc.) pot millorar l'acceptació de l'entitat.
- La participació interna no és només acció, també és **reflexió**. Per això, és molt important els espais de debat intern sobre el seguiment dels projectes, l'estratègia de l'entitat, etc.
- Cal tenir clar que dins de la nostra societat tenim diferents perfils i graus de motivació a l'hora de participar.
- Participació és anar més enllà de la informació, és **implicar i coresponsabilitzar**.
- És clau saber **escollir el canal adequat** a cada perfil amb l'objectiu de facilitar la seva participació.
- La participació social no és un procés senzill però permet cohesionar l'organització. La Participació activa dels socis i voluntaris en els **processos de planificació estratègica**.
- **Organitzar el treball de l'entitat per comissions** pot servir per generar compromís i pertinença a aquests.