

La participació interna a les entitats: dèficits i propostes¹

Pere Mora i Ticó

Mireia Juan i Badia

¹ Informe elaborat a partir dels articles de: Mora Ticó, P. (2006): **El dèficit de participació interna a les associacions**, (en línia) a http://www.xarxanet.org/xarxanet/publicacionsArticle.xarxanet?xnt_locale=ca&pub_articleId=4600 i Mora Ticó, P. (2006), **Possibles pautes d'actuació per millorar la participació interna a les associacions, I** (en línia) a: http://www.xarxanet.org/xarxanet/publicacionsArticle.xarxanet?xnt_locale=ca&pub_articleId=4620 i Mora Ticó, P. (2006), **Possibles pautes d'actuació per millorar la participació interna a les associacions, II** (en línia) a: http://www.xarxanet.org/xarxanet/publicacionsArticle.xarxanet?xnt_locale=ca&pub_articleId=4700

ÍNDEX

PER QUÈ NO EXISTEIX MÉS PARTICIPACIÓ EN LES ENTITATS DEL TERCER SECTOR?	3
QUINES ACTIVITATS FOMENTEN LA PARTICIPACIÓ EN LES ASSOCIACIONS?	4
PROPOSTA 1: MECANISMES PARTICIPATIUS EN L'ORGANIGRAMA DE L'ENTITAT I ALS ÒRGANS DE GOVERN	5
PROPOSTA 2: MECANISMES NORMATIUS.	7
PROPOSTA 3: MECANISMES DE COMUNICACIÓ INTERNA	8
PROPOSTA 4: MECANISMES DE DETECCIÓ DE NECESSITATS I D'AVUACIÓ	9
PROPOSTA 5: MECANISMES DE TRANSPARÈNCIA.	10
RESUM	11

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.

Ahora, el sector lucratiu 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 sí de les associacions: millorar l'organització interna de les entitats, oferir als seus usuaris uns serveis de qualitat i consolidar les seves estructures organitzatives. Alguns indicadors fan palès que la gestió del capital humà en el Tercer Sector hauria de contemplar la participació interna per tal de 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 de dia a dia de l'entitat i la implicació dels socis, usuaris i voluntaris.

Per què no existeix més participació en les entitats del Tercer Sector?

Malgrat que moltes entitats han reflexionat sobre la participació i han aplicat mesures correctores, això no ha comportat que hagin implementat estratègies de dinamització que ajudin a involucrar els associats 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.
- Excessiva rotació dels associats i voluntaris que dificulta la permanència del coneixement a l'entitat i la identificació amb la mateixa, alhora que mostra el dèficit existent en les polítiques de fidelització de les entitats.
- Dificultats de l'associació per transmetre la importància de la participació.
- Manca de temps per participar. La majoria de socis només aporten les seves quotes i donatius.
- Manca de temps dels òrgans de govern per planificar espais de participació.
- Manca de coneixement dels instruments per al foment de la participació i del seu ús "racional".

- 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.
- Situació generalitzada en les entitats prestadores de serveis en que no es fomenta que els associats se sentin integrats en el funcionament de l'entitat.
- Malgrat que molts socis i voluntaris són conscients de la importància d'implicar-se en l'associació, sovint no troben temps per fer-ho.
- Dificultats en la gestió del temps que dificulten la realització i el seguiment dels processos participatius, que sovint suposa un increment de tasques
- 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 que poden formar part.
- Manca d'espais orientats a la participació i escàs coneixement del perfil dels associats i voluntaris.
- Dificultats per promoure una participació de qualitat a aquelles associacions que tenen diversos seus al llarg del territori.

Quines activitats fomenten la participació en les organitzacions?

Tal i com hem comentat, les entitats no tendeixen a planificar estratègies que comportin un canvi en la participació interna: existeixen pocs recursos destinats a millorar els mecanismes normatius, el pla d'informació interna i d'avaluació, o el model de presa de decisions o de transparència.

Hi ha diverses accions que poden facilitar la gestió de la informació i la participació interna en les organitzacions:

- Informar internament dels projectes, activitats, assemblees i reunions mitjançant diversos instruments de comunicació (butlletins, intranet, cartes, informes, etc.).
- Activitats lúdiques a la mateixa associació o externes que ajuden a fidelitzar i donar sensació de pertinença als socis i voluntaris: sopars, festes, presentació de projectes, etc.
- Reunions informatives periòdiques.

- Xerrades i conferències formatives.
- Formació en els grups de treball per tal que els associats i voluntaris adquireixin responsabilitats i autonomia en el si de l'associació.
- Espais de debat intern sobre el seguiment dels projectes.
- Participació activa dels socis i voluntaris en els processos de planificació estratègica.

Malgrat que algunes associacions ja desenvolupen algunes de les mesures anteriors, és necessari millorar la participació i anar més enllà mitjançant la recerca del consens i de la cooperació dels seus membres.

A continuació definirem una sèrie de possibles pautes d'actuació i recomanacions relacionats amb el grau de participació interna que poden servir de guia per desenvolupar un pla de participació interna a les associacions.: uns òrgans de govern oberts als socis, l'aplicació d'uns mecanismes normatius que facilitin la participació interna i el desenvolupament de polítiques de comunicació interna són algunes de les propostes per afavorir la implicació dels membres d'una associació.

Proposta 1: Mecanismes participatius en l'organigrama de l'entitat i als òrgans de govern

Per desenvolupar un model organitzatiu basat en la participació activa dels seus membres, les associacions han d'evolucionar de l'enfocament vertical i jeràrquic cap a un model participatiu orientat a estimular els associats, voluntaris i treballadors. Els avantatges d'aquest nou model són diverses:

- Incrementa el coneixement a l'associació, ja que suma les experiències i vivències dels seus integrants.
- Augmenta la motivació dels col·laboradors de l'entitat.
- Permet als directius disposar de més informació per prendre decisions d'una forma més eficient.

Els principals aspectes organitzatius que influeixen en l'afavoriment de la participació interna a les associacions són els següents:

- **Un organigrama definit i amb funcions concretes.** L'organigrama és la plasmació concreta de l'estructura organitzativa de l'associació i recull el flux d'informació, les coordinacions d'àrees, les direccions, els equips de suport, etc. Un organigrama ben

definit i amb les funcions clares dels seus integrants facilita la participació activa de socis i voluntaris ja que permet a aquests integrar-se i relacionar-se amb els membres de la junta directiva, treballadors i col·laboradors.

- **La participació en la presa de decisions estratègiques i de gestió.** Un dels aspectes que ens poden servir per valorar el nivell de participació a les associacions és el grau de vinculació de les consultes estratègiques. De forma progressiva les associacions haurien d'implementar models més participatius a l'hora de definir les seves estratègies de gestió implicant al màxim possible els associats, voluntaris, usuaris i treballadors. La intervenció pot ser efectiva en el procés de planificació estratègica, en la definició del model de captació de recursos econòmics, en el disseny de les polítiques de recursos humans, de la política de comunicació i en la definició de la imatge corporativa.
- **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 les seves activitats de les entitats. La col·laboració contribueix a optimitzar recursos, afavoreix l'aprenentatge mutu, l'intercanvi d'experiències i desenvolupa una cultura de corresponsabilitat que ajuda a consolidar les habilitats cooperatives a les organitzacions implicades, com ara l'obertura, la confiança, la participació i la transparència.
- 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. Algunes mesures que es poden implementar des dels òrgans de govern per millorar la participació interna són:
 - o Obertura de les reunions de la Junta Directiva als associats i voluntaris.
 - o Establir un model de presa de decisions que afavoreixi el consens com a eina per millorar el debat intern.
 - o Fer públiques les actes de les reunions dels òrgans de govern als associats i voluntaris.
 - o Delimitar clarament les funcions de cada integrant de la Junta Directiva per tal de facilitar una gestió basada en la eficiència i en la capacitat per interpretar les demandes dels seus associats.
 - o Limitar el nombre de mandats dels càrrecs de les Juntes Directives amb l'objectiu de facilitar la renovació total o parcial dels seus membres així com d'assegurar el traspàs dels coneixements a les persones que s'incorporen a l'associació.

- Possibilitar la incorporació als òrgans de govern dels voluntaris que no tenen la condició de socis però que sovint participen de forma més activa en les activitats i projectes que els mateixos socis.
- Establir mecanismes que ajudin a incentivar la participació dels associats a les assemblees, mitjançant reunions informatives prèvies que haurien de servir perquè socis i voluntaris disposessin de més informació sobre el funcionament de l'associació.
- Establir Consells Consultius, com a eines que ajuden les Juntes Directives a prendre decisions estratègiques que poden ser formades per persones externes (experts o persones de reconegut prestigi) o per socis, voluntaris i col·laboradors interns que es signifiquen pel seu grau d'implicació a l'associació.

Proposta 2: Mecanismes normatius.

Les associacions poden promoure la participació a través de les normes escrites que regulen el seu funcionament intern. És fonamental que es contempli la participació en el marc legal per poder desenvolupar-la activament en el treball diari de les associacions. Els principals mecanismes que es poden aplicar són:

- **Reglament de Règim Intern.**

La seva existència 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 el funcionament, tasques, àrees i responsabilitats existents a l'entitat.

- **Codi ètic.**

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. L'existència d'un codi ètic garanteix que els dirigents de l'associació prenguin decisions amb responsabilitat social, contribuint a l'interès general de la societat i afavorint la participació interna.

- **Pla de participació.**

L'existència d'un Pla específic de Participació demostra una clara orientació de l'associació a la democràcia interna.

- **Polítiques transversals**

Aplicar polítiques transversals que incloguin l'enfocament de gènere i la diversitat que serveixin de referència a la creació d'una consciència col·lectiva al conjunt de la ciutadania.

Proposta 3: Mecanismes de comunicació interna

Per tal de facilitar el procés de fidelització i fomentar la sensació de pertinença a l'associació és fonamental el desenvolupament actiu de la comunicació interna. Aquesta comunicació interna consisteix en fer servir instruments diversos per transmetre informació sobre les campanyes, les polítiques de gestió de l'entitat, el model de finançament i l'estat financer i econòmic, entre d'altres. D'aquesta forma l'entitat crea un procés d'interacció entre la organització i els seus membres, alhora que els fa participants de l'activitat de l'organització.

Els instruments de comunicació interna que s'utilitzen de forma més regular són els següents:

- **Cartes internes** on es dona una informació concreta per a les persones que hi treballen de forma assalariada.
- **Cartes informatives** adreçades als afiliats, voluntaris, col·laboradors, socis, etc. S'utilitzen per informar sobre determinats aspectes de l'organització: informació sobre la utilització de recursos, desenvolupament d'un nou projecte, activitats de formació interna, etc.
- **Cartells informatius** per posar en contacte totes les persones que col·laboren en l'associació.
- **Sondeigs interns** mitjançant enquestes orientades a conèixer l'opinió de les persones que participen activament a l'associació sobre un determinat tema.
- **Informes anuals** que es fan arribar als integrants de l'associació.
- **Web i Intranet** que permet l'aplicació de les noves tecnologies com a eina de comunicació interna amb un elevat grau d'eficàcia.
- **Revistes i butlletins** interns amb l'objectiu de fidelitzar i informar els socis i establir una eina que reculli la diversitat d'activitats.
- **Lliurament de la memòria anual** que es fa arribar als integrants de l'associació i que, per regla general, inclou els següents apartats: resultats econòmics, resum de les activitats, un balanç quantitatiu i qualitatiu de l'any transcorregut, una presentació dels objectius i programa d'activitats per a l'any en curs i per als següents.

Com a complement d'aquests instruments de comunicació interna les associacions han de desenvolupar **mecanismes per desenvolupar debats interns** que ajudin a millorar la participació i analitzar les polítiques estratègiques de l'associació. Les principals accions poden ser:

- **Reunions periòdiques amb els socis i voluntaris** per exposar els objectius, línies d'actuació i projectes.
- **Debats monogràfics** sobre diversos temes relacionats amb els projectes i activitats de l'associació.
- **Consells de la junta directiva extraordinaris** per debatre temes en profunditat.

D'altra banda, és necessari implementar **mecanismes de comunicació interna entre les diverses àrees de treball i la junta directiva**. Els principals mecanismes de què disposen les juntes directives de les associacions per interactuar amb els seus socis i voluntaris poden ser:

- Reunions periòdiques amb els coordinadors de les diverses **àrees de l'associació**.
- Reunions periòdiques amb els equips tècnics dels diversos **projectes, activitats o serveis**.
- Trobades puntuals amb els **treballadors, voluntaris i associats**.

Aquestes propostes es complementen amb altres relacionades amb l'àmbit de la gestió: la implementació de mecanismes de recollida d'informació de les necessitats i expectatives dels associats, la implementació d'eines d'avaluació per mesurar els objectius de l'entitat; l'aplicació d'un model de presa de decisions on hi participin els socis i voluntari i l'assoliment de la transparència de l'ús dels recursos disponibles.

Proposta 4: Mecanismes de detecció de necessitats i d'avaluació

Més enllà de la gestió de la informació dins de l'entitat, relacionada amb els projectes i activitats que desenvolupa, cal també establir mecanismes orientats a detectar les necessitats dels socis, voluntaris i col·laboradors i a avaluar les accions i projectes desenvolupats (així com el funcionament de la pròpia organització).

Els principals instruments de **recollida d'informació i de propostes de millora** i suggeriments són:

- La bústia de suggeriments.

- L'atenció als correus electrònics.
- Les aportacions a les assemblees.
- Les reunions periòdiques.
- Els fulls d'incidències.
- Els apartats concrets de recollida d'informació a les pàgines *web*.

Pel que fa a la **detecció de necessitats dels seus socis i voluntaris**, algunes eines específiques són:

- Realització de seguiment personal.
- Fitxes per conèixer el seu perfil i les seves dades sociodemogràfiques.
- Enquestes periòdiques.

Existeixen **mecanismes per avaluar els resultats de les actuacions, activitats i projectes** de les associacions. Aquests mecanismes es consideren una fase més del seu desenvolupament i en podríem destacar:

- Aplicació de qüestionaris de satisfacció dels usuaris.
- Organització de reunions després de cada activitat o projecte per tal que els participants (socis i voluntaris) aportin les seves sensacions.
- Debat a les assemblees de la qualitat, l'acompliment dels objectius i la viabilitat econòmica.
- Model de presa de decisions

Proposta 5: Mecanismes de transparència.

El fet d'explicar a totes les persones i entitats que han donat suport a l'associació el que s'ha fet amb els recursos disponibles en un període de temps determinat construeix confiança i seguretat. Els mecanismes de transparència de les associacions són un clar indicador de participació interna. Una associació és participativa i transparent quan té implementats mecanismes regulars que informen sobre l'ús que es fa dels recursos disponibles i del grau d'assoliment dels objectius que s'han establert i, al mateix temps, facilita aquests informes a totes aquelles persones i institucions que s'hi relacionen.

Els principals mecanismes de transparència que tenen al seu abast les associacions són:

- **Informació interna i externa sobre les despeses i ingressos** als associats, voluntaris, donants i personal assalariat. També es pot informar a les entitats i persones de l'entorn de l'associació: administracions públiques, empreses que hi col·laboren, altres organitzacions no lucratives, etc.
- **Informació sobre les despeses destinades a recaptació i administració** ja que és una dada significativa pel que fa a una correcta distribució dels recursos.
- **Control intern dels comptes i auditories externes** com a element clau en l'afavoriment de la participació interna.
- **Informació periòdica sobre l'estat dels comptes** ja sigui semestralment, trimestralment o mensualment.

Resum

Fins ara la majoria d'associacions han aplicat una sèrie d'accions més orientades a la dinamització o a l'organització d'activitats de caràcter lúdic o informatiu que a desenvolupar processos de planificació en l'àmbit de la participació que comportin un canvi normatiu, del flux d'informació interna, del model de presa de decisions o de les polítiques de transparència.

Aquest article es plantegen una sèrie de possibles propostes que poden servir a les associacions per desenvolupar una major participació interna. Es recomanen cinc grans àmbits per aplicar mesures que facilitin la implementació d'un model més participatiu: mecanismes participatius en els òrgans de govern, mecanismes normatius, mecanismes de comunicació interna, mecanismes de gestió de la informació i avaluació i mecanismes de transparència.

Bibliografia

Mora Ticó, P. (2006): **El dèficit de participació interna a les associacions**, (en línia) a http://www.xarxanet.org/xarxanet/publicacionsArticle.xarxanet?xnt_locale=ca&pub_articleId=4600

Mora Ticó, P. (2006), **Possibles pautes d'actuació per millorar la participació interna a les associacions, I** (en línia) a: http://www.xarxanet.org/xarxanet/publicacionsArticle.xarxanet?xnt_locale=ca&pub_articleId=4620

Mora Ticó, P. (2006), **Possibles pautes d'actuació per millorar la participació interna a les associacions, II** (en línia) a: http://www.xarxanet.org/xarxanet/publicacionsArticle.xarxanet?xnt_locale=ca&pub_articleId=4700