

CURS DE GESTIÓ INTERNA I
DINAMITZACIÓ DE LES
ENTITATS DE CUNIT

ÍNDIX

1. LA GESTIÓ A LES ENTITATS.....	3
1.1. L'associacionisme.....	3
1.2. L'organització de les associacions.....	11
2. LES EINES INFORMÀTIQUES I LA MILLORA DE LA GESTIÓ.....	29
3. LA COMUNICACIÓ INTERNA.....	30
1.2. Els aspectes de la gestió de la comunicació interna.....	30
3.2. Les eines de la comunicació interna.....	33
4. ELS REPTES PEL DESENVOLUPAMENT I LA GESTIÓ ASSOCIATIVA.....	35
ANNEXES.....	39

Annex 1: Recursos per a la comunicació associativa

Annex 2: Internet

1. LA GESTIÓ A LES ENTITATS

1. 1. ASSOCIACIONISME: PRESENT I FUTUR

1.1.1. Definició d'associació

"Una associació o organització no lucrativa és una entitat constituïda per a prestar serveis que millorin o sostinguin la qualitat de vida de la societat, formada per un grup de persones que aporten el seu treball voluntari per a liderar l'entitat, no dedicada al lucre personal de cap dels seus membres i amb un caràcter no governamental." ¹

D'aquí podem extreure els aspectes més destacats per a caracteritzar unes organitzacions no lucratives:

- Són entitats que presten un servei a la societat intentant millorar la qualitat de vida de les persones, especialment de les que tenen menys recursos. També són anomenades **organitzacions socials**.
- Són **organitzacions de voluntariat**, la qual cosa no vol dir que no puguin contractar els serveis de professionals.
- Són entitats **sense finalitat de lucre**. Això no vol dir que no puguin obtenir benefici, sinó que, en el cas d'obtenir-ne, s'ha d'invertir en activitats que ajudin a assolir els objectius de l'entitat.
- Són **organitzacions no governamentals**, és a dir, separades de les administracions públiques. Aquest fet no indica que les associacions no puguin rebre finançament o suport de les institucions públiques.

Per altra banda, cal tenir present que els valors són la guia de les justificacions ideològiques més importants de qualsevol organització, és a dir, són les creences morals en què es basen totes les actuacions d'una organització. Aquests valors, els estableixen normalment els fundadors de les organitzacions i són perfilats i compartits per la resta dels membres de l'associació.

Per tant, totes les organitzacions tenen valors. Ara bé, els que defensen les associacions són, segons el nostre parer, diferents dels que prioritzen les altres organitzacions presents a la nostra societat.

Els valors que defensen, majoritàriament, les organitzacions no lucratives se centren, entre d'altres, en la tolerància, la llibertat, la justícia, la igualtat, la responsabilitat, la pau, la participació, la solidaritat, el respecte al multiculturalisme, el respecte al medi ambient i la qualitat de vida...

Aquests valors són fonamentals en tota societat democràtica, tanmateix el grau de presència i acompliment d'aquests s'ha de trobar reflectit, d'una manera especial, en les organitzacions no lucratives. Quan hi ha aquests valors dins les associacions, es creen les condicions òptimes per esdevenir laboratoris de participació democràtica per als seus membres. Per tant, les organitzacions no lucratives ajuden els països a aprofundir en la democràcia.

¹ Documentació extreta del llibre *La gestió de les organitzacions no lucratives. Treballant per la millora de les organitzacions*. Alfred Vernís, Maria Iglesias, Beatriz Sanz, Maria Solernou, Jaume Urgell, Pau Vidal. Ed. Proa.

1.1.2. Tipologia d'associacions

No hi ha una única classificació de les associacions i entitats sense ànim de lucre. Diversos autors i institucions fan classificacions diferents. A títol d'exemple, exposem la classificació que en fa l'Ajuntament de Barcelona.

CLASSIFICACIÓ DE LES ASSOCIACIONS QUE FA SERVIR L'AJUNTAMENT DE BARCELONA I EXEMPLES

Font: Ajuntament de Barcelona (1994) i autors

Tipologia	Exemples
1. Temps Lliure	Fundació Catalana de l'Esplai Minyons Escoltes i guies de St. Jordi
2. Cultura	Ass. d'Espectadors del Teatre Lliure Fundació La Caixa
3. Comunicació	Pangea-Comunicació per la Cooperació Ràdio Contrabanda
4. Educació	Associació de Mestres Rosa Sensat National Geographic
5. Esports	Centre Excursionista de Catalunya Club Handbol Granollers
6. Societat	Coordinadora Gai-Lesbiana EcoConcern
7. Suport Social	Amics de la Gent Gran Acció Solidària contra l'Atur
8. Cooperació Internacional	Món 3-Universitaris pel Tercer Món Bicicletes Solidàries
9. Medi Ambient	Associació d'Amics del Jardí Botànic World Wide Fund
10. Economia Social	Transforma IDEAS
11. Salut	Fundació Actua Alcohólicos Anónimos

1.1.3. Funcions de les associacions en la societat democràtica

El teixit associatiu català ha assumit històricament una sèrie de funcions socials que li han proporcionat personalitat i dinamisme diferencials.

Espai de participació i de democràcia

Les associacions han estat un espai permanent de participació i de democràcia, és a dir, de corresponsabilització dels afers col·lectius, d'implicació i de compromís. En aquest sentit, les associacions juguen un paper de mediació entre l'individu i l'Estat. Si en temps de la dictadura aquesta funció investia les associacions de caràcter de resistència contra el franquisme, actualment esdevé la garantia de l'autenticitat de la democràcia: participar no pot ser únicament "anar a votar i desentendre's". Participar en una associació és un "dret" democràtic del ciutadà i és un indicador social de maduresa democràtica.

Escola de ciutadania en la diversitat i el pluralisme

Les associacions actuen com a veritables escoles de ciutadania, és a dir, com a espais d'aprenentatge dels valors humans i de les actituds cíviques bàsiques: aprendre a dialogar, a responsabilitzar-se, a pactar, a consensuar, a organitzar-se, a solucionar els problemes col·lectius. Han assegurat espais de desenvolupament del pluralisme per als ciutadans. La diversitat i la flexibilitat de les associacions (petites, grans, esportives, culturals, educatives, d'excursionisme, assistencials, de solidaritat...) permeten que cada ciutadà pugui trobar un lloc de desenvolupament personal i social gairebé fet a mida.

Vertebració i identitat del territori

En tercer lloc, les associacions han col·laborat en la vertebració del territori, en la mesura que han aportat elements d'identitat local, comarcal o nacional, humanitzant i personalitzant la vida quotidiana en els barris, pobles i ciutats.

Normalització de la cultura i la llengua catalanes

Les associacions han incidit de forma notable en l'extensió i normalització de la cultura catalana, tant en els aspectes lingüístics, com de cultura popular, divulgació del patrimoni, etc.

Foment del benestar social i la qualitat de vida

Les associacions han estat capdavanteres en la recerca del benestar social, tant pels aspectes reivindicatius de millora de les condicions de vida, com per la capacitat que tenen d'integrar la diferència i de prevenir la marginalitat. En una societat en risc de dualitzar-se, de deshumanitzar-se, d'estandarditzar-se, les associacions esdevenen punts de referència per una evolució positiva de la crisi.

Innovació cultural, social i educativa

Les associacions s'han situat sovint a l'avantguarda de la cultura, la societat i l'educació, defugint el conservadorisme i les rigideses de les institucions i estirant la realitat vers el progrés. Aquesta innovació, cal no oblidar-ho, s'ha dut a terme sense mitjans ni recursos financers suficients. Ha estat, doncs, una innovació quasi militant.

1.1.4. Anàlisi de la situació actual

Durant la transició i l'estrena de la democràcia, les associacions catalanes han sofert un sotrac important com a conseqüència de diversos factors coincidents.

La crisi de societat i de valors

La crisi de societat i de valors als anys vuitanta ha posat l'accent en l'esfera més privada de l'individu, en l'aspiració creixent cap a uns models determinats de consum i en la relativització dels referents ètics, transformant sovint la tolerància en indiferència. Aquesta crisi de valors fa trontollar fortament els trets d'identitat de moltes associacions, basades, precisament, en l'altruisme, l'esperit de servei i el compromís. La pressió social tendeix a considerar els socis més com a usuaris d'un producte de consum que com a participants actius d'un projecte col·lectiu.

Les noves demandes socials

El desenvolupament de l'Estat del benestar i les conseqüències del model de creixement econòmic han comportat l'aparició de noves demandes socials al voltant de l'ocupació del temps lliure, de l'atenció a les persones grans, de la formació permanent per a una societat en canvi constant, d'atenció cap als sectors marginals que cada cop resten més isolats, etc. Aquestes noves demandes socials estiren els projectes de les associacions cap a un servei cada cop més global i complex. L'oferta de servei públic des de les associacions no lucratives representa, a la pràctica, una garantia d'arrelament a l'entorn, un nivell de difusió d'una determinada concepció i metodologia de la intervenció, i una manera de reforçar els recursos econòmics propis de l'entitat.

L'aparició del sector lucratiu

L'esclat d'aquestes noves demandes socials ha generat l'aparició, en el mercat, d'un sector lucratiu també nou, el de les empreses de servei que porten a terme, des de la iniciativa privada, tasques i funcions abans fetes exclusivament per les associacions. Aquest sector utilitza sovint, amb una altra lògica, recursos humans i metodologies que han estat i són, encara, pal de paller de les associacions no lucratives. L'activitat d'aquestes empreses de servei, si bé absolutament legítima, entra a vegades en competència i contradicció amb el desenvolupament associatiu.

La situació de les relacions amb l'administració pública

Les relacions entre associacions i administracions s'han bellugat en els darrers anys entre moltes contradiccions i tensions, de les quals destacarem:

Per part de l'administració pública

1. L'afany de protagonisme i la tendència a engreixar els serveis propis en detriment de la potenciació dels que ja existeixen com a patrimoni associatiu. Encara avui és freqüent trobar ajuntaments, per exemple, que persegueixen "deixar bocabadats" els ciutadans amb les seves actuacions. En realitat, el que haurien de fer és treballar per tal de poder arribar -els ajuntaments- a sentir-se orgullosos dels seus ciutadans, i no a l'inrevés.
2. L'absència d'una política global a favor del desenvolupament associatiu: llei, fiscalitat, instruments de concertació. L'administració pública sorgida de les

urnes no ha estat prou sensible al fet associatiu i així aquest ha constituït la gran assignatura pendent de la consolidació de la democràcia al nostre país.

3. Incapacitat de l'Estat per donar resposta a totes les necessitats socials i tendència a implicar (per necessitat econòmica o convicció ideològica) la societat i les seves organitzacions en els serveis socials.

Per part de les associacions

1. Tendència a superar la lògica estrictament reivindicativa i de confrontació amb l'Administració.
2. Tendència a preocupar-se solament dels temes que les afecten de forma directa o immediata, menysvalorant la visió de conjunt o de llarg termini.
3. Tendència a acomodar-se en una situació de dependència, per por a perdre el poc que es té.

1.1.5. Perspectiva de futur

El moment actual es pot descriure com un estat d'impas ple de contradiccions i també de possibilitats.

Les **contradiccions** provenen d'una lògica crisi de creixement i d'adaptació als reptes actuals: l'antinòmia entre identitat associativa i prestació de serveis, entre voluntaris i professionals, entre mitjans precaris de què es disposa i ambició de la demanda social existent, entre absència de reconeixement social i envergadura de les tasques que desenvolupa l'associacionisme...

Les **possibilitats** provenen, sobretot, del propi patrimoni social, cultural i educatiu que aporten les associacions catalanes i del paper destacat que poden jugar en la consolidació d'una democràcia que ja no s'estrena, sinó que ha d'anar aprovant les assignatures pendents de la participació i la corresponsabilització, madurant i perfeccionant-se.

Al nostre parer, els camins a recórrer en el futur són quatre:

Desplegament de les funcions socials assumides

La consolidació de les associacions catalanes passa per desplegar a fons les funcions socials assumides fins al moment:

- Amb plena **consciència**, credibilitat i autoestima en relació amb la transcendència social i política d'aquestes funcions respecte a la maduració de la democràcia i el benestar social.
- Amb **exigència i compromís**, per dur-les a terme amb el millor nivell de qualitat possible.
- Amb **sensibilitat i flexibilitat** per restar obertes a l'evolució de l'entorn, l'aparició de noves necessitats i reptes socials.

Reconeixement social

Les associacions no lucratives de moltes poblacions resten en un anonimat injust, en una absència de reconeixement social desproporcionada respecte a la tasca que desenvolupen.

Cal un salt important en el nivell de reconeixement social de les associacions sense afany de lucre. Un salt que es trobi a l'alçada de la utilitat pública d'aquestes.

- En **imatge** i presència als mitjans de comunicació.
- En la resolució del **finançament bàsic** de les associacions: personal, infraestructura, recursos estables.
- En la **participació** de les associacions com a interlocutors estables de les administracions.

Superació de vells binomis i antinòmies

Un dels reptes més importants dels propers anys consisteix a trencar, d'una vegada, els esquemes i estereotips que perpetuen la minoria d'edat permanent de les associacions al nostre país:

Administració pública	=	iniciativa pública	=	grans projectes	=
professionals	=	gestió eficaç			

versus

Associacions sense afany de lucre	=	iniciativa privada	=	petits projectes	=
voluntaris	=	gestió espontània			

- **Iniciativa pública / iniciativa privada**

Parlar d'iniciativa privada i posar al mateix sac el sector empresarial i les associacions sense afany de lucre, qüestiona la voluntat de servei públic d'aquestes i accentua la concepció que només l'administració pública té aquesta finalitat.

Les associacions sense afany de lucre són entitats d'iniciativa social que desenvolupen un servei desinteressat a la població i han de ser considerades com a entitats d'utilitat pública. No és just atorgar el monopoli del servei públic a l'administració.

- **Grans projectes / petits projectes**

Les associacions fem, a la pràctica, grans projectes anònims i en podrien dur a terme més i millors si comptéssim amb la credibilitat i autovaloració necessàries. Però encara funciona una peculiar miopia que consisteix a atribuir, a les associacions, les petites intervencions, o bé a menysvalorar les grans actuacions. L'excusa que les associacions "no estan preparades", "no tenen prou capacitat" o "estan molt tancades" s'utilitza per justificar l'absència de mesures concretes de recolzament per tal que es desenvolupin i volin pel seu compte.

- **Professionals / voluntaris**

Els voluntaris han estat des de sempre el gran capital humà de les associacions. Tanmateix, el creixement de moltes associacions comporta, a la pràctica, dotar-se de gent que s'hi pugui dedicar professionalment. I, d'aquesta manera, moltes associacions arriben a estructurar equips mixtos de voluntaris i professionals, de gran heterogeneïtat i polivalència.

- **Gestió eficaç / gestió espontània**

El naixement espontani i natural d'una associació, la seva flexibilitat i el seu dinamisme, sovint, aboquen a confusions respecte a la seva serietat i rigor, tant per part de les administracions, com per part dels mateixos associats. Cada cop és més palesa la necessitat de qualificar la gestió de les associacions, precisament, perquè puguin dur a terme els seus projectes en una societat altament tecnificada i complexa. El nivell d'exigència de la població ha evolucionat al llarg dels anys i la gestió eficaç ha esdevingut una eina indispensable per al desenvolupament.

La història ens demostra que els vells polinomis són falsos i que hauríem d'assumir col·lectivament una major flexibilitat en els trets d'identitat de les associacions. És a dir, admetre la possibilitat de:

Associació sense afany de lucre = iniciativa social = grans projectes i petits projectes = voluntaris i professionals = gestió eficaç

Desenvolupament d'estratègies concretes

En el camí del desplegament de funcions socials, del reconeixement social i de la superació de vells binomis trobem, a curt termini, una sèrie de fites estratègiques a assolir.

- **Elaboració de projectes de desenvolupament territorial / comunitari**

Les associacions han de poder proposar projectes d'intervenció sobre el territori. Projectes que harmonitzin i facin rendibles els esforços, que s'adaptin a les necessitats socials actuals, globals i complexes, que aportin elements d'identitat, cooperació i desenvolupament comunitari.

- **Assolir mesures jurídiques, fiscals i de foment associatiu**

El marc jurídic i fiscal actual no ajuda al desenvolupament de les associacions, sinó que les tracta injustament. A tall d'exemple: cal que, en els propers anys, moltes associacions aconseguixin la declaració d'utilitat pública, promoure la desgravació fiscal en benefici de les associacions, crear fons estructurals per finançar el personal de les associacions.

- **Establiment de polítiques de convenis amb l'Administració Pública**

Superada l'etapa de subvencions, s'ha d'arribar a una extensió progressiva de les polítiques de conveni a llarg termini amb l'administració pública, com a mesura estable de suport i compromís d'aquesta vers les associacions. Les associacions han de rebre diners de l'Administració pel projecte global que porten a terme.

- **Desenvolupament dels recursos humans**

Les associacions han d'incorporar, als seus projectes, la formació i dinamització dels recursos humans, com a motor – base de qualsevol projecte. Caldrà reforçar l'actual voluntariat, buscar nous voluntaris i nous professionals en sectors diversos i diversificar els nivells d'adhesió.

- **Millora i consolidació de la gestió associativa**

Les associacions han de desenvolupar, com a sector de l'economia social, un model de gestió diferent del lucratiu quant a les finalitats, però tan rigorós, o més, quant a l'operativitat, l'exigència en la feina ben feta, el rendiment i la qualitat dels projectes.

- **Desenvolupament de recursos econòmics propis**

Les associacions han de mantenir la seva independència, diversificant les fonts de finançament i potenciant els seus recursos propis. Tant el fet de pertànyer a una associació com l'oferta de serveis que aquesta ofereix han de tenir la valoració social i, per tant, econòmica adequada.

- **Coordinació interassociativa**

El moviment associatiu està fragmentat i dispers, i això fa més difícil la consecució dels seus grans objectius com a moviment social. Una fita pels propers anys serà trobar els nivells de coordinació que garanteixin la pluralitat, la coherència i l'operativitat

1. 2. L'ORGANITZACIÓ DE LES ASSOCIACIONS

No totes les associacions funcionen de la mateixa manera. Hi ha diverses formes de funcionar, d'organitzar-se, de dur a terme la **gestió**.

1. 2.1. Models de gestió

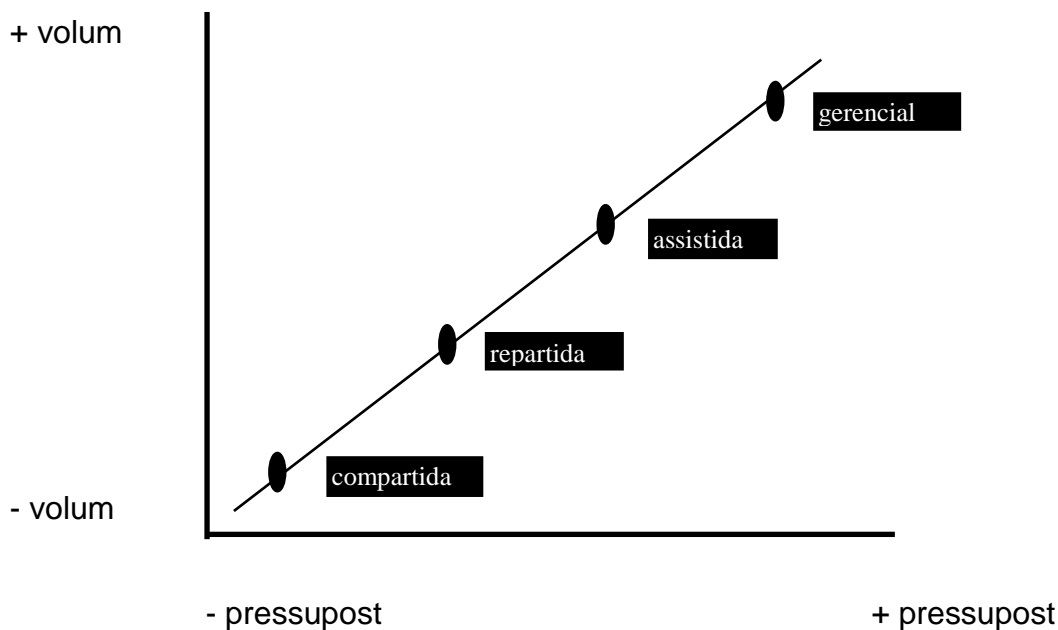
A continuació presentem dues classificacions diferents per descriure els diversos models de gestió d'una associació:

A. segons la relació entre els òrgans de govern i l'equip de treball

Tindríem quatre models:

- Model de gestió compartida
- Model de gestió repartida
- Model de gestió assistida
- Model de gestió per gerent

Aquests 4 models evolucionen de menys a més en funció del grau de complexitat, del volum i del pressupost de l'associació. Una representació gràfica seria:



Elements de gestió	de	Model 1: Gestió compartida
Assemblea de socis	de	<ul style="list-style-type: none"> • Decideix els objectius • Defineix la línia política • Aprova els pressupostos • Escull i controla la Junta
Junta directiva		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboren i porten a terme el projecte • Executen les decisions de l'assemblea • Elaboren i porten a terme el pressupost • Coordinen les activitats
Vocalies o àrees		<ul style="list-style-type: none"> • No n'hi ha
Gerent o director	o	<ul style="list-style-type: none"> • No n'hi ha
Personal		<ul style="list-style-type: none"> • No n'hi ha
Característiques model de gestió		<ul style="list-style-type: none"> • Es fa "tot entre tots" • Cadascú fa segons les seves disponibilitats • No sempre s'assegura un funcionament permanent • Normalment es concentra la feina en 3 o 4 persones o, fins i tot, en una sola persona • No sol haver-hi política de formació • Solen demanar subvencions a les Administracions Públiques • No queda clara la diferència entre "socis" i "usuaris"
Tipus d'associacions		<ul style="list-style-type: none"> • Dimensions reduïdes • Pressupost baix • Pocs serveis • Poca intensitat de funcionament

Elements de gestió	de	Model 2: Gestió repartida
Assemblea de socis	de	<ul style="list-style-type: none"> • Decideix els objectius • Defineix la línia política • Aprova els pressupostos • Escull i controla la Junta
Junta directiva		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboren i porten a terme el projecte • Executen les decisions de l'assemblea • Elaboren i porten a terme el pressupost • Coordinen les activitats • Defineixen i controlen la feina del secretari -administratiu
Vocalies o àrees		<ul style="list-style-type: none"> • Recullen les necessitats de la seva àrea • Elaboren projectes per a la Junta • Executen els projectes aprovats per la Junta
Gerent director	o	<ul style="list-style-type: none"> • No n'hi ha
Personal		<p>Secretari - administratiu: pot ser voluntari o bé remunerat a temps parcial, amb aquestes funcions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • passar les actes i la correspondència • atendre el públic i el telèfon • fer petites gestions • assegurar la permanència
Característiques model de gestió		<ul style="list-style-type: none"> • Hi ha una distribució de la feina (ja no es fa "tot entre tots") • La gestió es reparteix i s'assegura per un nombre de voluntaris que varia entre 4 i 20 • Aquests s'organitzen en vocalies o àrees sovint amb representació a la Junta • No sol haver-hi política de formació, però sí accions puntuals sobretot a demanda de l'Administració Pública • Solen demanar subvencions i tendeixen a perseguir també relacions de conveni amb les Administracions
Tipus d'associacions		<ul style="list-style-type: none"> • Associacions de 300 a 600 socis • Tenen pocs treballadors a jornada sencera o no en tenen

Elements de gestió	de	Model 3: Gestió assistida
Assemblea de socis	de	<ul style="list-style-type: none"> • Decideix els objectius • Defineix la línia política • Aprova els pressupostos • Escull i controla la Junta
Junta directiva		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboren i porten a terme el projecte • Executen les decisions de l'assemblea • Elaboren i porten a terme el pressupost • Coordinen les activitats • Reben els suggeriments de les vocalies • Defineixen i controlen la feina del secretari - administratiu
Vocalies o àrees		<ul style="list-style-type: none"> • Recullen les necessitats de la seva àrea • Elaboren projectes per a la Junta • Executen els projectes aprovats per la Junta
Gerent director	o	<ul style="list-style-type: none"> • No n'hi ha
Personal		<p>Secretari - executiu: voluntari o bé remunerat a temps parcial, amb aquestes funcions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • passar les actes i redactar la correspondència • atendre el públic i el telèfon • fer gestions i portar els comptes diaris • assegurar la permanència • assumir petites decisions quotidianes • participar en l'elaboració del pressupost • participar sense vot a la Junta • executar les decisions de la Junta <p>Poden haver-hi altres persones remunerades a temps parcial, com per exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> • personal de neteja • auxiliar comptable
Característiques model de gestió		<ul style="list-style-type: none"> • Es tracta d'un model de transició, com un pas intermedi entre els models menys professionals (1 i 2) i els més professionals (4) • El més remarcable és la presència del secretari-executiu amb un cert poder delegat de la Junta • Tendeixen a establir relacions de convenis i contractes de serveis amb les administracions
Tipus d'associacions		<ul style="list-style-type: none"> • Associacions de 300 a 600 socis • Pressupost de més de 5.000.000 de pessetes <p>Associacions que deriven cap a l'oferta de serveis més enllà dels propis associats</p>

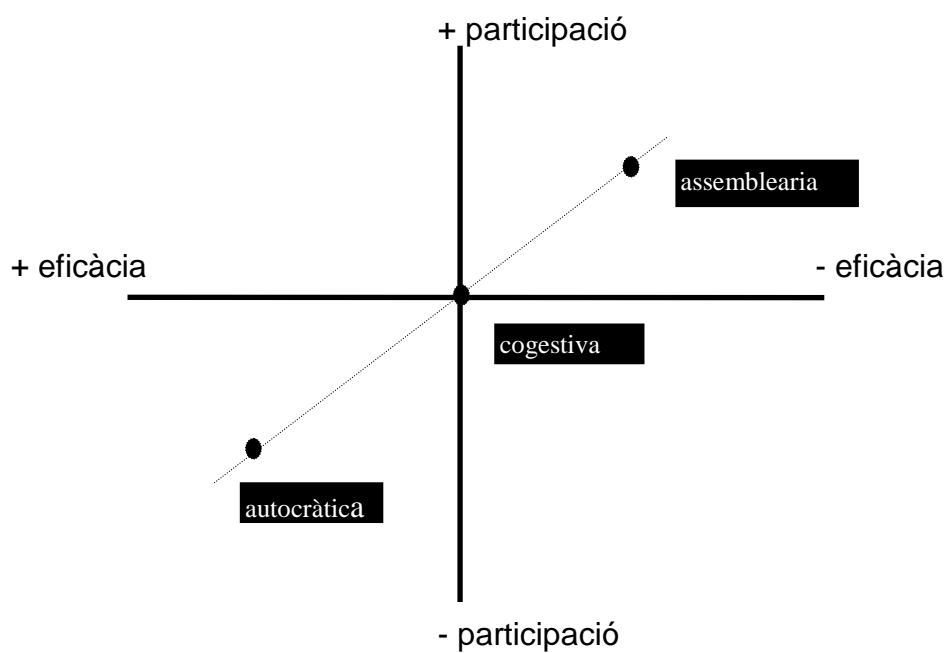
Elements de gestió	de	Model 4: Gestió per gerent
Assemblea de socis		<ul style="list-style-type: none"> • Decideix els objectius • Aprova la línia política a partir de definicions de la Junta • Aprova els pressupostos • Escull i controla la Junta
Junta directiva		<ul style="list-style-type: none"> • Defineix la política de l'entitat • Decideix les accions a emprendre • Defineix les tasques del gerent • Col·labora amb el gerent • Controla l'acció del gerent
Àrees departaments	o	<ul style="list-style-type: none"> • Recullen les necessitats de la seva àrea • Elaboren projectes per a la Junta • Executen els projectes aprovats per la Junta en col·laboració amb el gerent o coordinades directament per ell • Poden estar coordinats per personal voluntari o remunerat a temps parcial o jornada sencera
Gerent director	o	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en l'elaboració dels projectes • Participa sense vot a les reunions de la Junta • Executa les decisions de la Junta • Participa en l'elaboració del pressupost • Fa gestions i es responsabilitza dels comptes diaris • Passa comptes a la Junta • És responsable del funcionament quotidià • Assegura la representació "ordinària" de l'entitat • Organitza la feina i intervé en la selecció del personal
Personal		<ul style="list-style-type: none"> • Està a càrrec del gerent • Hi ha personal remunerat a hores, a temps parcial i a jornada sencera, tant per aspectes administratius com per serveis organitzats des dels departaments o àrees. Poden arribar a més de 50
Característiques model de gestió		<ul style="list-style-type: none"> • L'organització és força semblant a la d'una petita empresa i el gerent actua com el seu director • No sempre és un professional de la gestió i, a vegades, és el secretari -executiu evolucionat del model anterior • Molts dels que hi treballen, inclòs el gerent, sovint procedeixen del voluntariat inicial de l'associació • Importància de la imatge, el màrqueting i la comunicació • S'inclou la formació del personal com una inversió • Consoliden relacions de convenis i contractes de serveis amb les administracions • Tendeixen a diversificar el finançament i a recórrer al mecenatge i als programes europeus
Tipus d'associacions		<ul style="list-style-type: none"> • Associacions entre 500 i 1.500 socis • Pressupostos per sobre dels 10.000.000 de pessetes • Associacions que presten serveis d'una certa envergadura

B. Segons la gestió de l'equip de treball

Tindríem tres models:

- Model de gestió assembleària
- Model de gestió cogestiva
- Model de gestió autocràtica

Aquests models van de la major participació i la menor eficàcia (assembleari) a la menor participació i major eficàcia (autocràtic). La seva representació gràfica seria:



Gestió assembleària

- Es prioritza la participació per sobre dels altres valors.
- No hi ha director/a o, si n'hi ha, és una formalitat per cobrir necessitats burocràtiques, permisos, autoritzacions, relacions institucionals, etc.
- L'assemblea ho decideix tot. Tria comissions executives quan fa falta.
- Es considera que els càrrecs comporten privilegi i per això es tendeix a no fer-los massa fixos.
- Es considera que l'especialització pot fer minvar la participació.

Gestió autocràtica

- Es prioritza l'eficàcia per sobre dels altres valors.
- El director/a assumeix totes les funcions directives o decisòries, de manera despòtica, autoritària o paternalista.
- El director o directora té dret a vot. No se'l pot qüestionar.
- Les assemblees són només informatives.
- Els càrrecs són inamovibles. Es considera que comporten privilegi, per això són objecte de veneració.

Gestió cogestiva

- Cercar l'equilibri entre participació i eficàcia, buscant també la idoneïtat.
- La tasca directiva és assumida per un equip.
- Aquest equip pot tenir o no un responsable, pot ser triat o no per l'assemblea, pot tenir o no caràcter periòdic.
- Es consideren els càrrecs com un servei a l'entitat o al projecte.

Aspectes a considerar en relació amb el model de gestió

Els **factors** que influeixen a l'hora de triar un model de gestió o un altre

- **Factor ideològic**

La filosofia, el pensament polític, etc, poden influir a l'hora de triar un model de gestió o un altre.

- **Factor humà**

Les característiques personals i la composició de l'equip (edat, homogeneïtat o heterogeneïtat, experiència, formació...) influeixen molt a l'hora de triar un sistema de gestió o un altre.

- **Factor institucional**

L'envergadura o complexitat de l'entitat i del projecte que aquesta tira endavant és l'element, a la pràctica, més decisiu a l'hora de triar un sistema o un altre.

Els **valors** a tenir presents

- **La participació**

La participació de l'equip és un element clau i enriquidor per a la gestió.

Pot assegurar-se per la mateixa estructura de l'organigrama o bé per la rotació o periodicitat dels càrrecs.

- **L'eficàcia**

L'assoliment de bons resultats (tirar endavant el projecte de l'entitat) és un altre valor clau en la gestió.

S'assegura per la diversificació de funcions, l'agilitat en la presa de decisions i l'indispensable marge per prendre decisions autònomes.

- **La idoneïtat**

La idoneïtat (que cada membre de l'equip assumeixi responsabilitats en funció de la seva capacitat i motivació i al servei del projecte) és un altre valor clau en la gestió.

S'assegura a partir del respecte a la individualitat i a la col·lectivitat, i també fent coincidir els lideratges formals amb els informals.

1. 2.2. Organigrama de l'entitat

Definició

Un organigrama és la representació gràfica de l'organització d'una entitat. En aquest sentit cal tenir present que:

- L'organigrama representa funcions i no persones.
- L'organigrama és reflex de la realitat. Així doncs, definirà l'organització.
- La representació dels òrgans (juntetes, consells) és l'actual i no la d'on volem arribar.
- L'organigrama és dinàmic, evoluciona en la mesura que ho fa l'entitat.
- Ha de recollir totes les funcions existents a l'entitat (no pot ser parcial).

Així doncs, podríem resumir dient que l'organigrama és la fotografia de l'organització de l'entitat. Un fotografia feta en un moment determinat i en unes condicions concretes.

Tipus d'organigrames

Hi ha tants tipus d'organigrames com associacions. En qualsevol cas, si l'organigrama és reflex de l'organització, i aquesta ho és del model d'entitat i per extensió del sistema de gestió que adoptem, podem concloure que a l'igual que hi ha tres models de gestió (segons la segona classificació que hem fet) hi ha tres models genèrics d'organigrames.

Aquests tres models es corresponen amb els tres sistemes de gestió:

Sistema assembleari. Organigrama horitzontal

Aquest tipus d'organització fa referència a la distribució de funcions. No és una organització jeràrquica sinó una diferenciació horitzontal de les àrees.

Sistema autocràtic. Organigrama vertical

Les relacions amb el personal estan basades en la subcoordinació. Dóna claredat jeràrquica, és fàcil d'identificar el focus d'autoritat i de control. És una organització més senzilla i estable que l'organigrama mixt i horitzontal.

Sistema cogestiu. Organigrama mixt

Aquest tipus d'organigrama integra els dos anteriors, per la qual cosa hi ha una estructura horitzontal i una estructura vertical. Estan coordinats mitjançant línies Staff (línies d'assessorament horitzontal).

Com fer un organigrama

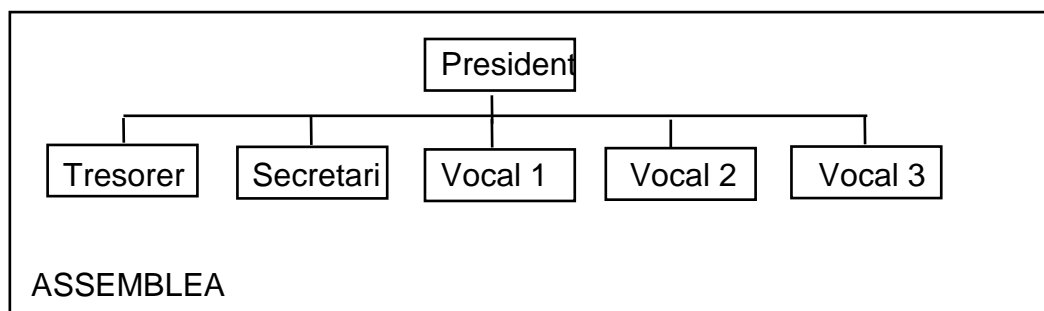
Les primeres consideracions a tenir en compte en el moment de fer un organigrama són les que exposàvem en el 1r punt.

Des d'un punt de vista tècnic cal tenir present que:

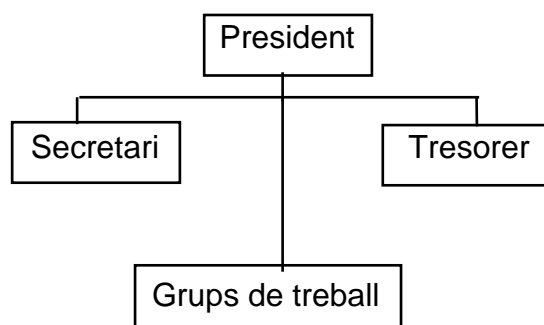
- Cal acotar cada una de les funcions (emmarcar-se gràficament).
- S'han de definir totes les relacions entre les diferents funcions (no pot haver-hi cap funció no vinculada a l'estructura general), tot ha de formar una xarxa.
- Les relacions de dependència s'indiquen per mitjà de línies verticals contínues.
- Representen amb línies discontinües que agrupen totes les funcions pertinents.
- Una funció no pot dependre de dos llocs (funcions o òrgans diferents).

Exemples i models d'organigrames

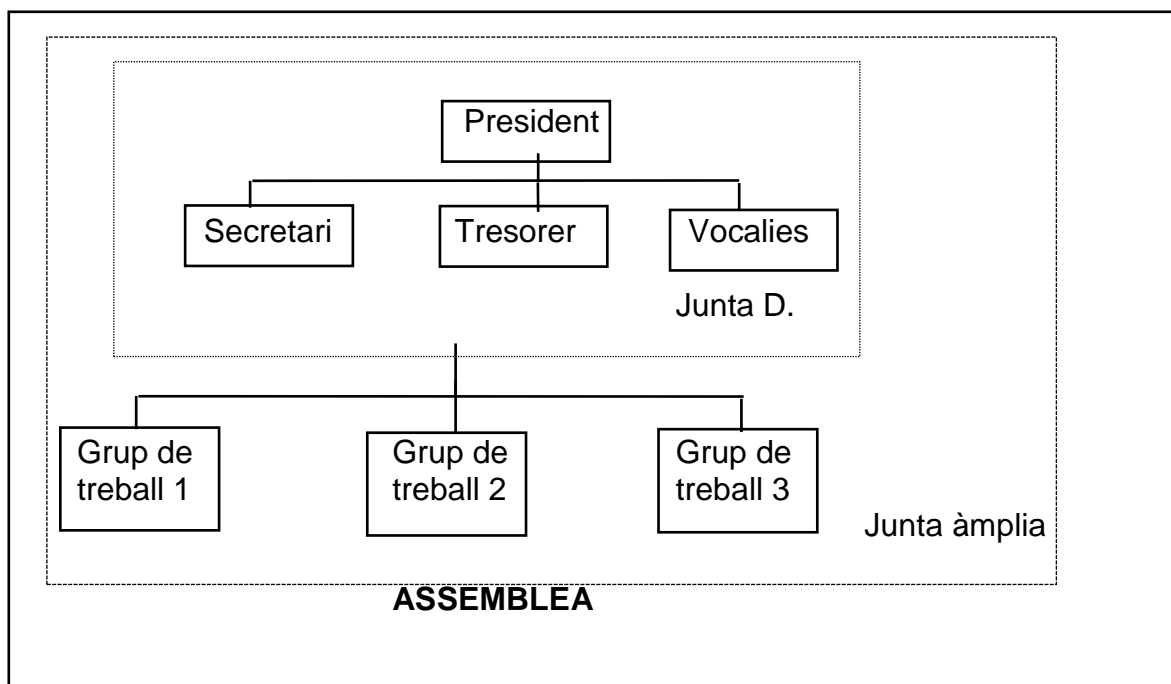
Model assembleari



Model autocràtic



Model cogestiu



1. 2.3. Evolució de l'organització d'una entitat

Per enfocar el tema de l'evolució de l'organització en una associació, hem pres com a referència un article de Larry E. Greigner, aparegut en el núm. 3 de la revista *La educación hoy* i anomenat "Evolución y revolución a medida que van creciendo las instituciones".

Aquest article té la particularitat de presentar l'evolució de l'organització amb òbvies equivalències a l'evolució psicològica d'un ésser viu.

Nosaltres hem respectat les tesis i principis de Greigner i els hem traslladat al cas concret de les entitats. Creiem que el resultat és força suggerent i ens pot ajudar a interpretar i situar els conflictes organitzatius dels equips d'animadors i animadores.

Cal dir, però, que les tesis de Greigner solament són aplicables a entitats en **procés d'evolució**. I només són identificables amb claredat quan els observadors estan en condicions d'apreciar el procés, és a dir, quan porten prou temps a l'associació per valorar els canvis al llarg dels anys.

Forces clau en el desenvolupament organitzatiu de l'entitat

Es parteix de la base que el desenvolupament organitzatiu d'una associació està més determinat per **la seva pròpia història** que per factors externs. En aquest aspecte se sembla a les tesis psicològiques que afirmen que el comportament individual està determinat en primer lloc per esdeveniments i experiències anteriors i no solament per allò que es té al davant.

Entre els **factors interns** que configuren la història de l'associació, n'hi ha cinc que es presenten com a **forces-clau** en el desenvolupament de l'organització:

- l'edat de l'associació
- la dimensió de l'associació
- les etapes d'evolució
- les etapes de revolució o crisi
- la xifra de creixement

A continuació descriurem cadascuna d'aquestes forces.

L'edat de l'associació

Els mateixos mètodes de treball no es mantenen durant un període llarg de temps. Això és especialment cert en el cas de les entitats que arrossequen encara una certa inestabilitat de l'equip d'animadors/es i s'enfronten contínuament a situacions noves i progressivament complexes.

La dimensió de l'associació

Els problemes i solucions d'una entitat tendeixen a canviar a mesura que augmenta el nombre d'usuaris, d'animadors i animadores, d'activitats... És evident que no té la mateixa estructura organitzativa una entitat petita que una de gran. Quan l'entitat varia poc la seva dimensió, pot mantenir més temps el mateix sistema d'organització.

Les etapes d'evolució

Cada etapa d'evolució és un període tranquil, en el qual l'entitat ha trobat la solució a una crisi anterior i porta aquesta solució a terme d'una manera confiada, tot esperant la seva eficàcia. El fet que s'hagi pogut superar una crisi provoca que es pugui fruitir d'un període de tranquil·litat més o menys llarg.

Les etapes de revolució o crisi

Malgrat tot, la solució triada per resoldre una crisi concreta genera nous problemes que tard o d'hora s'hauran de solucionar. Aquests moments de crisi, en una entitat feble, provoquen canvis forts en els equips d'animadors i animadores, fins i tot la desaparició de l'entitat quan aquesta es veu impotent per resoldre els problemes.

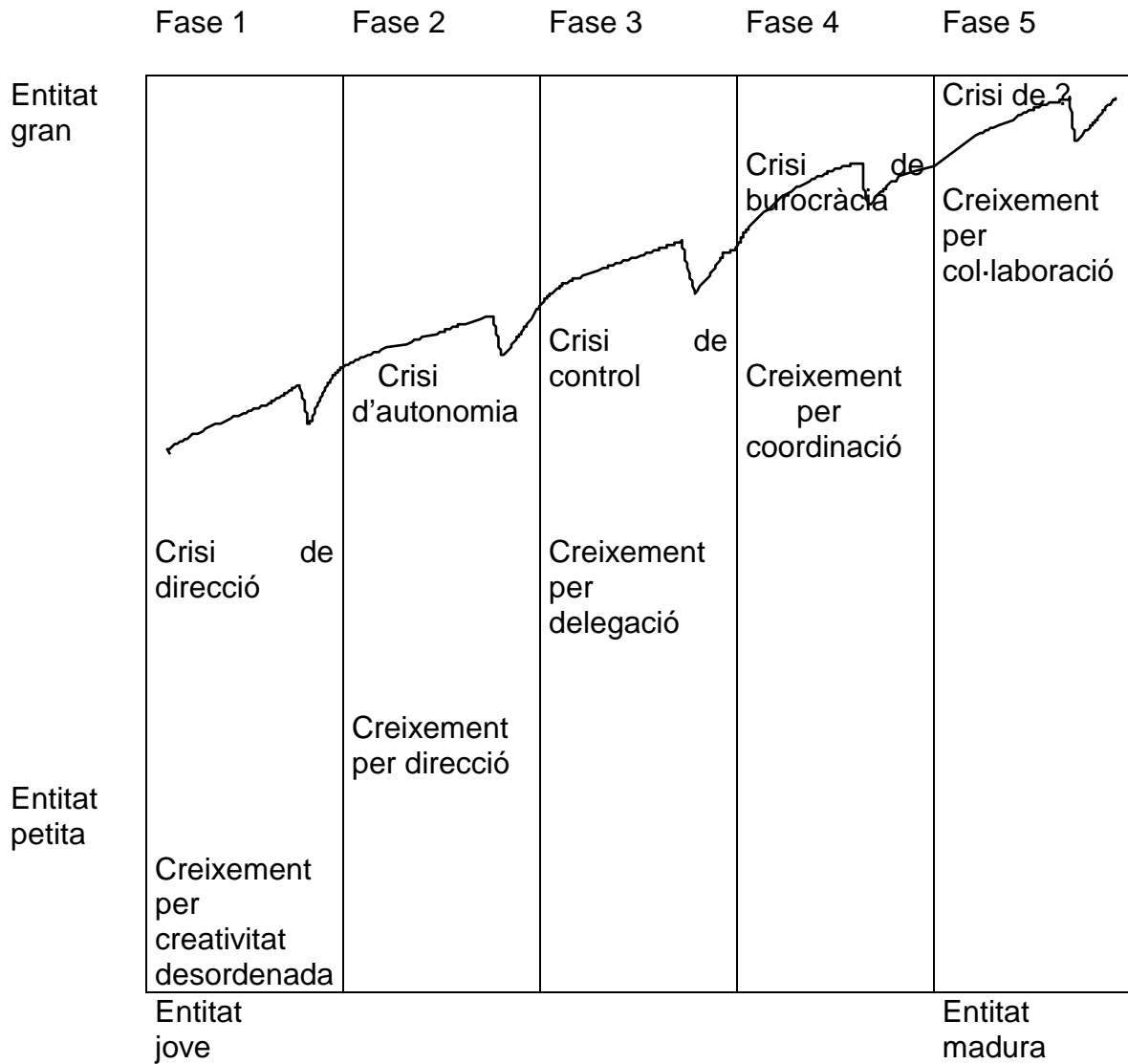
La xifra de creixement

Una entitat d'esplai que sofreix un creixement ràpid en poc temps està sotmesa a un ritme també ràpid d'etapes d'evolució i de revolució.

Quan els canvis són ràpids, pot passar que no s'hagi acabat de fer bé la digestió de les solucions organitzatives, i això pot provocar d'altres crisis i canvis consegüents.

Fases de desenvolupament en l'organització

Entenem per fase cada període en què es produeix una etapa d'evolució acabada en una moment de revolució o de crisi. Cada etapa d'evolució genera una crisi característica d'aquell període i no d'un altre.



Primera fase: Etapa de creativitat desordenada - crisi de direcció

Etapa de creativitat desordenada

En la primera fase d'una entitat solen coincidir una sèrie de característiques:

- Els fundadors, generalment una colla d'amics, solen estar plens d'entusiasme pel fet de crear quelcom útil i en certa manera personal (sentiment de protagonisme), i les funcions organitzatives o d'ordre queden relegades a un segon pla.
- Es treballa moltes hores i amb un gran desordre, no hi ha encara una divisió clara de la feina ("entre tots es fa tot"). Es decideix quasi tot en reunions informals, xerrades de passadís.
- S'actua molt a partir de la resposta dels infants o de les famílies. L'acció és més impulsiva que reflexiva, més social que educativa.

Crisi de direcció

- A mesura que el centre va creixent, la iniciativa individual, a lliure arbitri de cada animador o animadora, resulta insuficient per cobrir totes les necessitats que s'han anat creant.
- Sovint hi ha la sensació que l'entitat "se'ns en va de les mans". Els fundadors es troben aclaparats per les responsabilitats noves que s'han anat generant, moltes d'aquestes, imprevistes.
- La comunicació informal, discutir les coses pel carrer, en un cafè, etc, ja no serveix per resoldre els problemes i, a més, crea malestar i insatisfacció, sentiments de rebuig o de desorientació entre els animadors i animadores.
- A poc a poc va naixent un rebuig al caos i al desordre. Aquest rebuig es més fort com més compromès està l'animador/a amb el centre, com més hores hi dediqui i més de prop visqui la problemàtica. En canvi, els animadors novells probablement no sentin cap necessitat de canviar, ja que no estan angoixats per responsabilitats i el compromís amb l'entitat es més feble.
- Cal dir que en aquest període han començat a néixer diferències entre els animadors i animadores que "hi deixen la pell" i els que s'hi dediquen menys, amb el desavantatge per part dels primers que, malgrat la seva major dedicació i compromís, no tenen cap autoritat explícitament reconeguda envers els altres.
- En definitiva, la creativitat desordenada (en principi positiva perquè genera una entitat i engresca un col·lectiu d'animadors, animadores) ha provocat, a la llarga, problemes de direcció perquè el sistema anàrquic d'organitzar-se ja no pot resoldre les noves necessitats creades.

Segona fase: Etapa de centralisme autoritari - crisi d'autonomia

Etapa de centralisme autoritari

Molt sovint la fase anterior se supera amb la implantació de l'autoritat d'una persona especialment carismàtica o amb aptituds per al lideratge. Aquesta fase es caracteritza per:

- Instauració de normes de treball que regulen el desordre anterior: horari fix, reunions de monitors que ja no són tertúlies informals...
- Repartiment de funcions i responsabilitats: encarregats de material, de comptabilitat, de secretaria...
- Sol haver en aquest moment una major especialització del treball i la tasca que es fa.
- Es comencen a tenir en compte les funcions de relació i d'imatge del centre. Apareix el segell de l'entitat, es tramet periòdicament correspondència als pares, hi ha una sensibilitat entorn a la impressió que l'entitat pot causar al seu entorn.
- En aquesta fase, el director o directora és la peça clau del centre i cal el seu consentiment per tirar endavant qualsevol cosa.

Crisi d'autonomia

- Els animadors i animadores se senten frenats per una jerarquia aclaparadora, especialment aquells que no estan relacionats emocionalment amb el director.
- A més a més, l'especialització del director en les tasques d'organització l'ha allunyat del contacte amb els usuaris i amb l'activitat quotidiana del centre, la qual cosa augmenta el ressentiment dels animadors/es en haver d'acceptar les decisions d'aquell que consideren distant.
- A poc a poc neix un rebuig a la centralització i a l'autoritarisme. Aquest rebuig és més fort entre els animadors/es amb més iniciativa, o entre aquells que han viscut el procés de prendre la direcció de l'entitat amb un sentiment de rivalitat envers el director o directora.
- Malgrat això, és difícil per al director o directora renunciar a la responsabilitat. Tot i que sovint l'ha viscuda com una càrrega, també es cert que s'hi ha acostumat i de fet en rep satisfaccions en l'àmbit personal.
- Tanmateix, els que ara reclamen major autonomia no estan acostumats ni a enfrontar-se amb tota la complexitat de l'entitat ni a resoldre els problemes per ells mateixos.

Tercera fase: *Etapa de delegació - crisi de control*

Etapa de delegació

La superació de la direcció centralitzada i autoritària de la fase anterior s'aconsegueix, sovint, mitjançant la delegació de funcions directives entre un petit grup d'animador/es, entre els quals, hi pot haver el director o directora anterior. Serà com un repartiment entre diverses persones d'allò que abans corresponia només a una, però aquest repartiment o delegació reuneix les següents característiques:

- El nou equip directiu reuneix els animadors i animadores més vinculats al centre, però alhora els més frenats en la situació anterior, que ara assumeixen un nou protagonisme.
- La delegació de funcions comporta una possible expansió en les activitats o en l'abast social de l'entitat. Per exemple, poden fer-se més torns d'activitats, sortides, etc., perquè hi ha més responsables; poden obrir-se més tallers o començar a funcionar més sovint...
- A poc a poc, cada membre de l'equip directiu va consolidant un petit equip d'animadors i animadores al seu entorn, sigui en funció de l'edat dels infants amb els quals treballen, bé sigui per àrees de treball.
- Durant aquesta fase augmenta de manera notable el nombre d'animadors i animadores, però no necessàriament la seva estabilitat. Sovint es produeix un moviment important d'altres i baixes de nous animadors i animadores a causa, sobretot, de les necessitats d'expansió de l'entitat i, per tant, de les noves places que cal cobrir.

Crisi de control

Aquesta "llibertat" d'acció per part dels membres de l'equip directiu ha donat lloc a una actitud de capelletes o de guetos, ja que cada líder ha intentat envoltar-se d'un grup d'animadors i animadores en els quals recolzar-se i així obtenir seguretat. No serà difícil que apareguin dos fenòmens de relació:

- Per una banda, un desconeixement intern entre l'equip d'animadors/es: cada "sector" desconeix allò que fan els altres. Ningú aconsegueix tenir la visió de conjunt, o bé aquesta és realment difícil d'assolir.
- Per altra banda, una rivalitat o enfrontament entre grups de treball diferents. Cada subequip d'animadors entorn un líder s'identifica amb la feina i el funcionament que duen a terme i rivalitzen amb els altres.

Ambdós factors causen malestar. A poc a poc neix un rebuig enfront de la dispersió i les capelletes, i es va gestant una necessitat d'unificar criteris i reunificar el centre.

Quarta fase: Etapa de la coordinació - crisi de burocràcia

Etapa de coordinació

La superació de la fase anterior sol comportar una preocupació pels mecanismes de control i la formulació de normes que regulin els problemes anteriors, aquests mecanismes es concreten en:

- La necessitat d'unificar la línia de treball tot definint les opcions, formulant objectius comuns, etc.
- La creació de consells coordinadors i comissions per àrees de treball (consell administratiu...), que puguin assegurar la interrelació i homogeneïtat dels grups que s'havien "divorciat" a l'etapa anterior. Així, s'intentarà que aquests consells tinguin un membre de cada sector o grup.
- La posada en marxa de sistemes de revisió i planificació conjuntes, reunions a començament de curs, esquemes comuns de programació, etc.
- La profusió d'elements de control que regulen la vida quotidiana: normatives molt concretes de material, de les claus del centre, etc.
- Es crea una consciència una mica "vigilant" dels interessos del centre. Tothom vol que l'estructura funcioni per sobre dels interessos personals i es té una fe cega en els sistemes de control.

Crisi de burocràcia

- Els mitjans utilitzats per assegurar la coordinació i unificació de criteris han estat molt "formals" i sovint ha estat pitjor "el remei que la malaltia". S'ha volgut reglamentar tot per evitar problemes, però la reglamentació n'ha provocat d'una altra mena.
- Manca de confiança entre els animadors/es que tenen càrrecs de responsabilitat i que exerceixen una funció de control i els animadors/es que no tenen càrrecs de responsabilitat i se senten cohibits i vigilats.
- Per altra banda, els sistemes de control (fitxes, sistemes complicats d'arribar a decisions, impresos, etc.), sovint, arriben a "obsessionar" els animadors/es que volen assolir el perfeccionisme, és la situació típica d'una reunió d'animadors en la qual es poden cremar hores discutint sobre el sistema de control de material perquè ha sorgit el problema d'haver-ne gastat massa i, en canvi, no s'aprofundeix sobre per què es gasta tant o quines actituds condueixen a fer-ho.
- L'organització s'ha fet feixuga i complexa, basada en programes formals i sistemes de control, i sovint els tràmits volen més temps i energies que el mateix funcionament de l'entitat que pretenen regular.

Cinquena fase: Etapa de la col·laboració - crisi de (?)

Etapa de col·laboració

Cal ara trencar una rígida cotilla de burocràcia que encatrona l'acció pedagògica, tot treballant per una autèntica col·laboració entre els animadors i animadores.

- L'autodisciplina i la motivació seran més importants que els reglaments imposats.
- L'espontaneïtat i la confiança possibiliten no haver de regir-se per sistemes de presa de decisions llargs i lents.
- Els equips de treball són més funcionals i operatius encara que resultin més heterodoxos o menys lògics: per exemple, si cal crear una comissió per col·laborar amb la festa major del barri, ja no s'exigeix que hi hagi per força un representant de cada grup, sector o activitat, sinó que priva que hi siguin els més interessats o aquells a qui els faci més il·lusió.
- Es tendeix a simplificar impresos i material similar. S'intenta agilitzar els tràmits i llur polivalència.
- Es dóna importància a la dinàmica del grup d'animadors i animadores. Aquells que porten a terme funcions de més responsabilitat comencen a assumir un paper més tutorial i assessor que de control sobre els altres.
- Es busca personalitzar la feina, per fer-la creativa, resoldre d'arrel els problemes que sorgeixin, encara que calgui entrar en qüestions personals. Es parla molt més clar, amb més sinceritat, respecte a les capacitats de cadascú, perquè no hi ha un clima tan intransigent.

Crisi de (?)

L'autor de l'article en què hem basat aquest escrit suggereix que la crisi corresponent a aquesta etapa podria ser la d'una certa "saturació psicològica". En voler personalitzar la feina per tal de corregir l'excessiva burocràcia i mecanització, podríem caure en un excés de realització de la vida personal en el marc de l'entitat o en un excés d'identificació de les relacions personals i les relacions de treball.

Si arribés aquesta situació, l'autor considera que la sortida natural és cercar l'equilibri entre el treball intens fins i tot en l'àmbit personal, i la necessitat d'higiene mental, "oxigenació".

De fet, hi ha poques experiències conegudes de superació d'aquesta fase i per això resulta una mica difícil preveure'n la continuació.

Conclusions

La teoria que hem desenvolupat es refereix exclusivament a entitats que compten amb una estabilitat de l'equip d'animadors i que experimenten un creixement continu, bé sigui per l'augment d'usuaris, d'animadors, bé per l'augment d'activitats o d'envergadura d'aquestes.

Per tant, els centres que d'un any per l'altre canvien quasi totalment d'equip o que durant molts anys mantenen el mateix nivell de creixement trobaran difícil traduir aquestes tesis a la seva realitat.

Malgrat això, hi ha unes conclusions interessants per a tots:

- **És important saber en quin punt del desenvolupament organitzatiu s'és**

Per això cal conèixer la història del centre i aprendre dels errors i encerts passats, encara que els hagin protagonitzat altres animadors i animadores.

El fet d'identificar les causes d'un canvi en el sistema d'organització ens dona pistes innegables per afrontar nous problemes.

- **Cal ser realista respecte a les solucions que es prenen**

Comprendre que tota solució no serà mai una panacea, sinó que probablement provocarà a la llarga altra mena de problemes.

- **Finalment, cal preveure les situacions futures**

Molts conflictes no es poden evitar, però la lucidesa respecte a les causes i la preparació d'estratègies pot fer que les crisis no siguin greus per a l'entitat o per a l'equip de monitors.

2. LES EINES INFORMÀTIQUES

Les Noves Tecnologies de la Informació i la Comunicació són un recurs potencial i molt important tant per a la millora de l'organització interna d'una entitat, com pel seu marc de relació.

La necessitat d'incorporar les noves tecnologies en el funcionament de les entitats sense finalitat de lucre es una reflexió en la que ningú es mostra discrepant. Considerem però que aquesta utilització de les noves eines tecnològiques ha de ser un procés que com tots necessita de ser planificat.

Una de les eines principals és la informatització dels processos bàsics de la gestió de les entitats, la gestió diària de la informació dels socis, dels usuaris, les activitats que portem a terme, la gestió econòmica i la comptabilitat, etc.

La informatització d'aquests processos repercuteix en una millora del funcionament de l'entitat i per tant d'una major eficàcia i eficiència en la realització dels seus objectius, gràcies a l'estalvi de temps que genera, però especialment, per la millora de la informació (en quantitat i qualitat) que permet una més encertada presa de decisions.

3. LA COMUNICACIÓ INTERNA

La comunicació interna és aquella de portes cap a dins, en la qual desenvolupem les relacions de treball en un ambient de sinceritat, d'escolta i de circulació de la informació. Per aquest motiu la seva gestió és un aspecte primordial per a la vida de l'entitat, de la qual podem fer un diagnòstic i una planificació on tothom hi participi. L'estimulació de l'habilitat d'escoltar a l'altre és el punt de partida de la comunicació interna, perquè sinó, podem arribar a comunicar molt bé la informació que no l'interessa a ningú i trencar la via de l'intercanvi, la qual genera la creativitat i el sentit d'equip.

La comunicació interna serveix per a que la missió i la història de l'organització siguin compartides per tots i totes.

La gestió d'aquesta comunicació té els següents objectius generals:

- Promoure la comunicació entre els membres d'una organització (tant si són assalariats, col·laboradors, voluntaris, etc.)
- Facilitar la integració entre les realitzacions personals i les institucionals. És a dir, conèixer la relació entre la nostra tasca concreta dins l'organització i les línies d'actuació de l'organització, per tenir una idea més integral de la nostra tasca.
- Reduir els focus de conflicte intern a partir de l'enfortiment de la cohesió dels membres de l'organització.
- Contribuir a la creació d'espais d'informació, participació i opinió.

No hem d'oblidar que la comunicació interna de tota organització està immersa en la cultura de la organització, és a dir, aquell conjunt de valors, referències, hàbits, signes, etc., que fonamenten la concepció pròpia de l'organització.

Per començar a treballar en la gestió de la comunicació interna primer hem de tenir en compte qui són els actors generadors d'informació i qui són els receptors. Això ens ho pot donar l'anàlisi dels diferents models de gestió de l'entitat o del nostre propi, on cadascú té un rol segons si genera informació o la rep.

3.1. Aspectes de la gestió de la comunicació interna

Els destinataris

Quan es parla de "públic intern" de la comunicació no només ens referim al personal de l'organització, sinó també a tots aquells públics propers com els proveïdors o familiars del personal que indirectament comparteixen la quotidianitat de la institució i es poden identificar amb ella.

En aquest sentit la comunicació externa també té la seva relació amb la interna. Tot el que es comunica cap a fora, per exemple a través dels medis de comunicació, també repercuteix en el públic intern. Si dissenyem una campanya de publicitat institucional, en contradicció amb els missatges que circulen dins de l'entitat es poden produir focus de conflictes importants.

La participació

La participació és fonamental i no només es redueix a saber el que passa dins l'organització. És necessària la previsió d'espais emergents de comunicació que facilitin formar i prendre part en els processos orientats a la creació de valors en les organitzacions i de sentiments de pertinença a aquesta. Es tracta d'involucrar enlloc de convèncer o imposar, de fomentar la presa de decisions a partir de l'experiència dels propis membres de l'entitat, d'afavorir la integració entre els objectius institucionals i els individuals, de comptar amb el personal.

Les instàncies de la participació es poden distingir entre tres nivells segons el grau de compromís:

- Informació. Comptar amb la informació sobre l'organització permet a cada membre saber en quina situació de l'entitat es troba.
- Opinió. L'opinió pressuposa el coneixement de la informació i facilita la incorporació de l'experiència dels membres de l'entitat. Es tracta de sumar punts de vistes, d'identificar problemes que els altres no observen
- Presa de decisions, que es vincula amb el desenvolupament de l'autonomia necessària en cada àrea. És el nivell superior de la participació i pressuposa els dos nivells anteriors.

El diagnòstic

El diagnòstic és una forma de construir el procés participatiu de l'organització que ens servirà per veure en quin estat es troba la comunicació interna de la nostra entitat i poder planificar accions posteriors de millora si cal.

En l'anàlisi de la comunicació interna hem de tenir en compte les següents aspectes:

- Identificar els actors responsables de les tasques de comunicació de l'entitat.
- Reconèixer la percepció que els actors tenen de la seva pròpia tasca, la seva imatge de l'entitat, la seva percepció dels altres membres de l'organització i els seus interlocutors.
- Identificar i analitzar les relacions entre els grups de l'organització.
- Analitzar el contingut i la forma dels missatges.
- Avaluar els fluxos i recursos comunicacionals.

Aquest anàlisi és convenient que el faci un grup i no una sola persona per tal d'enriquir-lo amb la diversitat de mirades. Abans de fer un diagnòstic hem d'avaluar la seva viabilitat i factibilitat. Ens podem fer aquesta pregunta: estan donades les condicions polítiques i materials per iniciar un procés de diagnòstic? També haurem de definir l'objectiu que determina el diagnòstic, del qual es poden desprendre objectius més específics .

A l'hora de veure quina és la realitat de la nostra comunicació interna i descriure les situacions de comunicació i els actors, analitzarem les debilitats i les fortaleses en funció de la seva incidència en la gestió (en referència a fets, situacions, capacitats, assoliments considerats positius o negatius...). D'aquesta forma es podrà comprendre com cadascun dels actors es constitueix en la trama

complexa de les relacions i les pràctiques socials. Tot això amb l'objectiu final d'entendre els processos organitzacionals.

A l'hora de definir les debilitats i les fortaleses, també identificarem aquells trajectes causals, és a dir, la xarxa de debilitats associades entre sí per relacions de causalitat. També serà convenient establir els nusos crítics que són aquelles debilitats de major rellevància per la seva incidència sobre altres i que tenen la possibilitats de convertir-se en futurs fronts d'acció. Davant d'aquests nusos crítics establirem línies d'acció que ens orientaran sobre la importància i la necessitat d'actuar sobre determinats aspectes.

La planificació

La planificació és una eina guia per l'organització. Ordena els passos i els mitjans, partint del diagnòstic previ. Hi ha tres tipus de planificació: la tradicional, l'estratègica i la prospectiva. Aquella que parteix de la participació és la planificació prospectiva, que agafarem com a referència.

La planificació prospectiva concep la planificació com una oportunitat per la producció col·lectiva de coneixement en el marc d'un procés educatiu participatiu. Les persones i l'organització enforteixen les seves capacitats de gestió a partir de la generació de compromisos recíprocs entre els membres, l'organització i la societat. Els passos per a la planificació són.

1. Definir els objectius generals i específics: l'objectiu general es converteix en operatiu a través dels objectius específics que indiquen els camins per aconseguir-lo i orientar les accions.
2. Fites i resultats esperats: les fites són l'expressió quantitativa de l'assoliment dels objectius específics de la planificació. Els resultats esperats són l'explicitació dels serveis o productes que s'espera generar a partir de les activitats previstes en la programació.
3. Criteris d'acció polítics i estratègics: els primers estan vinculats amb la missió de l'entitat, la visió, la cultura de l'organització i l'ideal de la comunicació. Són els principis rectors i valors esperats que l'organització desitja observar durant la seva execució. En canvi, els criteris d'acció estratègics, són línies mestres d'acció per abordar situacions de comunicació específiques reconegudes en el diagnòstic.
4. Programació: implica ordenar i descriure el que volem en la nostra entitat per aconseguir els objectius, els resultats esperats i les fites. En la planificació es diferencien el pla dels programes i els projectes. Un programa és un conjunt de projectes relacionats entre sí i un projecte és una sèrie d'activitats concretes.
5. Quadre de correspondència: verifica la correspondència entre els objectius específics, els resultats esperats i les activitats compreses en els projectes.
6. Calendarització: ordena cronològicament les activitats pel seu seguiment posterior.
7. Avaluació:
 - Avaluació de projecte on es pregunta si s'ha de fer o no un projecte i com s'ha de fer.
 - Avaluació continua on s'observa l'execució del procés. Serveix per detectar les dificultats i introduir els mecanismes de correcció.

- **Avaluació de resultats** que determina en quina mesura el projecte ha assolit les fites i els resultats esperats i quins són els efectes secundaris.

3.2. Les eines de gestió de la comunicació

És important la generació dels diversos suports de la comunicació interna per a que sigui més rica. Aquests suports poden ser orals, escrits, audiovisuals, digitals, informàtics, etc.

Alguns dels suports que es poden utilitzar són:

- **Carta al personal:** han de ser breus i llegibles. S'utilitzen per difondre informació important com resultats, canvis en l'organització, etc. La seva avantatge radica en la rapidesa de la seva arribada i l'impacte que provoca el remitent. Per això es recomana no realitzar-les de forma múltiple amb un destinatari comú sinó personalitzar-la.
- **Cartellera:** és un efectiu medi de comunicació que s'ha de col·locar en un lloc de trànsit segur del personal de l'entitat. Pot contenir informació en general, normatives institucionals o d'altre informació que es vulgui intercanviar. És necessari que el seu contingut estigui ordenat per a que visualment sigui de lectura ràpida i que s'actualitzi periòdicament. Per evitar malentesos és convenient posar les dates dels missatges i el seu remitent.
- **Quadern de benvinguda:** qualsevol persona nova en l'entitat necessita saber on s'ha incorporat. Algunes entitats dissenyen un material que pot incloure una síntesi històrica, el codi ètics, l'organigrama, els membres, etc.
- **Manuale d'estil:** són guies sistematitzades de procediments institucionals que reuneixen la informació tècnica, organitzativa, històrica, etc. Ajuden a organitzar i coordinar les activitats. Com que la dimensió de la comunicació és àmplia, col·labora indirectament en la imatge creant una sinèrgia de discursos no necessàriament verbals, evitant contradiccions.
- **Fulletons:** sobre temes particulars. Es poden dissenyar senzills i pràctics tríptics pels membres en el context de campanyes de concientització interna.
- **Publicació institucional:** una revista interna informa, motiva i cohesiona els membres. La seva importància vindrà donada per la confluència d'informacions de diferents àrees. Així es produeix una comunicació ascendent, descendent i lateral. A més la identificació dels membres amb el seu contingut comporta per una banda, una valoració coma persona, i per l'altre, un sentiment de pertinença. Aquestes publicacions s'adeqüen als hàbits de lectura de cadascú i crea una cita periòdica entre la redacció i els membres.
- **Reunions:** són un espai de comunicació per informar, capacitar, reflexionar, prendre decisions, etc. L'important és tenir un espai comú i convocar als membres amb anticipació.
- **Línia oberta o directa:** és una línia telefònica on tots poden trucar i deixar les seves preguntes, suggeriments, pors, etc. , en un contestador. Poden utilitzar-la tots els membres de l'entitat i és obligatori que deixin amb el

- missatge el seu nom i la seva àrea. Els missatges seran revisats pel responsable i s'han de contestar en un temps breu.
- Bústia de comunicacions. Permet que tots els membres de l'entitat s'expressin amb llibertat i puguin donar a conèixer als nivells superiors de l'entitat el seu plantejament. No s'haurien de tenir en compte els missatges anònims.
- Mitjans electrònics: produeixen noves relacions d'intercanvi, no només d'individu a individu, sinó també dels individus amb l'organització com espai de pertinença. Entre les possibilitats que es poden posar en marxa hi ha:
 - e-mail: ràpid, interactiu, multi difusió, facilita la fixació del destinatari.
 - intranet: és una xarxa interna. Té l'avantatge de ser un mitjà ràpid i instantani. Només es necessita tenir els ordinadors en xarxa.
 - llistes distribució i fòrums de debats per Internet: poden servir per motivar als membres en l'ús d'aquestes eines. Els temes pertinents seran institucionals. En la pàgina web de l'entitat es pot preveure una àrea restringida pels membres de l'entitat i implementar fòrums.
- Avaluació: és necessària per analitzar la possibilitat de realitzar ajustaments durant els processos si fos necessari. Les dades obtingudes donaran lloc a accions futures. Si no es tenen en compte aquestes dades serà difícil mantenir una estructura de comunicació. Els mitjans més utilitzats són les enquestes i els sondejos d'opinió interna.

4. ELS REPTES DE LA GESTIÓ ASSOCIATIVA

1. Un món canviant: la globalització també ens afecta

- **Crisi del moviment associatiu (algunes veus)
Manca de participació, poca implicació....**
- **Crisi de valors (en la societat)**

Societat en procés de canvi (accelerat): EL CANVI COM A CONTEXT SOCIAL

Canvi=crisi (no necessàriament negatiu)

Quins canvis?

- **Globalització de l'economia (fixació del preu de la gasolina, el trasllat d'empreses per abaratir costos...)**
- **Crisi mediambientals i les repercussions socials que generen (prestige, desforestació...)**
- **Incorporació de la dona al mercat laboral (nous horaris familiars, nous rols)**
- **Immigració (interculturalitat, costums diferents, festes diferents)**
- **Precarietat laboral (inestabilitat, incerteses...)**
- **Inversió d'ela piràmide d'edats**
- **Noves tecnologies (comunicacions: mail, mòbil...)**

Aquests canvis modifiquen els hàbits i pautes socials i culturals (les associacions no estem al marge)

- **Aparició noves necessitats socials (d'assistència, d'oci...)**
- **Noves oportunitats (molt basades en les tecnologies)**

RISC: els que no puguin accedir a les noves oportunitats per cobrir les noves necessitats

- **exclusió social**

Quin és el paper dels agents socials (AAPP, Empreses i Tercer Sector) en aquest context?

- **Necessitat d'un nou marc de relació amb definició de funcions**

Model Estat Benestar -----> Estat relacional

(pinzellades sobre les característiques bàsiques)

2. Quin és el paper (social) de les entitats en el context social?

(més enllà d'elles pròpies missions de cada entitat)

- **Espais de participació i democràcia**
- **Vertebració i identitat del territori**
- **Foment del Benestar i la qualitat de vida**
- **Escoles de ciutadania**
- **Innovació cultural i social**

Cal prendre consciència d'aquestes funcions (responsabilitats)

Com desenvolupar aquestes funcions

- **Necessitat d'una anàlisi de la realitat (detectar necessitats)**
- **Planificant l'acció (PROACTIUS)**

3. Com són les entitats

Seminaris any 2001 (12 seminaris, 10 CCAA)

Conclusions seminari Catalunya

Fortaleses

- **Existència una xarxa associativa extensa i viva**
- **Diversitat i pluralitat del sector**
- **Capacitat per la detecció de necessitats i de resposta**
- **Major capacitat per la gestió de recursos**
- **Existència d'un voluntariat motivat**
- **Creixent professionalització en la gestió de les associacions**
- **Desenvolupament d'una important tasca social**
- **Creixent interès de la societat pel Tercer Sector**

(contrastar amb les seves pròpies realitats)

Febleses

- Manca recursos econòmics
- Manca recursos humans
- Manca de reconeixement social
- Dificultats per a sensibilitzar a les AAPP
- Atomització del sector
- Manca de formació (especialment en gestió)
- Jerarquització d'elles entitats i excessius personalismes
- Pèrdua de capacitat de crítica social
- Marc jurídic i fiscal poc afavoridor

(contrastar amb les seves pròpies realitats)

Com fer front a les febleses?

4. Els principals reptes del sector

(també basat en les conclusions del seminari)

- **Enfortir la cooperació, comunicació i coordinació entre les entitats: TREBALL EN XARXA**
- **Replantejar el model organitzatiu: MILLORAR LA GESTIÓ**
- **La motivació i implicació dels membres: RECURSOS HUMANS**

5. La gestió: una eina útil

- **Assignatura pendent**

- manca de formació
- no ser la motivació (ni la missió) de l'entitat
- errònia percepció del terme

- **Tema transversal i comú a totes les tipologies d'entitats**

Què és la gestió? -----> EINES (mai una finalitat)

Eines: Saber escollir l'apropiada i fer-la servir correctament

Definició:

PLANIFICAR ELS RECURSOS DE L'ORGANITZACIÓ I ORGANITZAR A LES PERSONES PER ASSOLIR ELS OBJECTIUS FIXATS

- qui s'apunta a cada activitat
- com s'informa als socis
- com s'assegura que els lavabos funcionin
- com es reparteixen les responsabilitats i tasques
- com ens administrem
- ...

Repercussions d'una bona gestió

- **facilita la presa de decisions (informació veraç i puntual)**
- **facilitar una major incidència de l'entitat (bona comunicació i difusió)**
- **possibilita una major eficàcia i eficiència (bona organització i distribució de tasques)**

- **CONTRIBUEIX A L'ACOMPLIMENT DE LA PRÒPIA MISSIÓ**