

**IV Jornada de Mesures Penals Alternatives. Recomanacions per a una intervenció ètica. La relació amb les entitats col·laboradores
5 d'octubre de 2017 – Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE)**

- 1. Text de la ponència de Luis Miguel Luna**
- 2. Bibliografia tercer sector social**
- 3. Webgrafia tercer sector social**

1. TEXT DE LA PONÈNCIA DE LUIS MIGUEL LUNA

A l'èxit per la cooperació

1. Una visió global del Tercer Sector català

Molt bon dia a totes i a tots. Moltes gràcies per la seva presentació, senyor Fransoy i a tots vostès que s'han trobat en aquesta jornada formativa. Gràcies per la confiança. El que avui estigui aquí amb vostès, amb vosaltres, ho h d'agrair un bon ex-alumne, company vostre a Girona, en Javier López Faz, amb el qual, vaig tenir l'oportunitat de compartir camí i coneixements.

Compartir coneixements, és el que intentaré en aquesta estona perquè, per aconseguir arribar al treball cooperatiu s'han de passar quatre etapes: el coneixement, el reconeixement, la col·laboració i la cooperació.

I ho voldria fer sobretot des de l'experiència de més de 25 anys de treball professional en el tercer sector, a través de les vivències en sis organitzacions no lucratives, de diversos àmbits: la cooperació internacional, l'esplai i el lleure, l'acció social, l'atenció a persones afectades per càncer, la docència i la investigació.

És del tot evident que us comentaré dades, evolucions i tendències, però el que m'agradaria comunicar-vos són, sobretot, experiències, sentiments i emocions. I tot això, per què, perquè coneguem com funcionem, com treballem, com ens sentim les persones voluntàries i els professionals alliberats de les organitzacions no lucratives catalanes. Doncs si volem cooperar i treballar junts, primer ens hem de conèixer. Nosaltres també.

Totes i tots feu una gran feina diària en la transformació de la realitat social. Feu possible que moltes persones reconeguin, aprenguin i adoptin noves conductes que millorin la convivència; però per fer-ho necessiteu de la complicitat de les entitats no lucratives.

Permeteu-me que em posi romàntic i que us recordi a totes i tots la vostra adolescència i el primer o primers amors... No cal que tanqueu el ulls, però si us ajuda, endavant! Estem en un temps de canvis diaris, no sabem ben bé què li passa al nostre cos, tenim un munt d'idees, volem canviar el món, el cor batega amb intensitat cada dia, cerques l'amor, la comprensió,

necessites llibertat, expandir-te, trobar-te i, un bon dia... el primer amor! Allà està ell o ella, la persona més maca del món, l'amor de la teva vida..., però no sé si sap que estic enamorat, no sé com apropar-me, com dir-li que dóna sentit a la meua vida, que em deleixo pels seus ulls, pel seu somriure...

L'atzar, el destí o la providència ha fet un miracle i comencem a sortir junts, amb inquietuds, amb sorpreses, amb neguit perquè no sabem ben bé com és l'altre, què li agradarà o no, quina visió de la vida té, com s'imagina la nostra relació... Doncs després d'aquest exercici de record –els experts en diuen reminiscència – ara bé l'aplicació pràctica a la vostra feina: si no conec l'altre, si no ens coneixem mútuament, si no entenem els nostres funcionament racionals i emocionals, serà molt difícil que el nostre prometatge arribi a bon port.

Anem a veure com és el sector no lucratiu català, l'anomenat Tercer Sector...

“El sector associatiu és un dels motors de Catalunya. Les associacions són escoles de democràcia i de ciutadania activa, agents generadors de cohesió social i espais de lluita per la transformació social i pel benestar de la ciutadania”¹.

Una de les principals característiques i forteses del sector és la diversitat de les entitats: diversitat pel que fa el nivell d'agrupació, la forma jurídica o el sector d'activitat. Per això, parlem, per exemple, d'entitats de primer nivell, de segon nivell i de tercer nivell.

Les entitats de primer nivell són les associacions de base; les de segon nivell són les federacions o coordinadores; i les de tercer nivell són les coordinadores d'entitats de segon nivell. A títol d'exemple: els Lluïsos de Gràcia són una entitat de primer nivell, la Federació d'Associacions de Veïns de Manresa és de segon nivell; i la Taula d'entitats del Tercer Sector Socials de Catalunya és de tercer nivell.

Si ens fixem en la forma jurídica parlem d'associacions, de fundacions, de mútues, de cooperatives, d'entitats d'economia social...

I pel que fa al àmbit d'actuació, aquest pot ser sectorial o territorial. Totes i tots coneixeu aquests àmbits: cultural, social, esportiu, mediambiental, comunitari, etc.

La visió global del sector ens parla d'entre 20.000 i 25.000 organitzacions no lucratives a Catalunya. D'aquests, 2 de cada deu tenen més de 40 anys d'existència, la resta, 8 de cada 10 van néixer amb la democràcia. Parlem d'aquests nombres, però hem de tenir en compte que durant la crisi, a l'Estat espanyol s'estima que han desaparegut el 35% d'organitzacions!

Totes aquestes organitzacions sense ànim de lucre tenen diferents capitals: capital econòmic, capital intel·lectual, capital relacional, capital humà... Aquest últim és el més important. Les ONL estan formades per persones: socis, donants, voluntaris, professionals alliberats, usuaris o beneficiaris. Cada organització –dins el marc legal català – adopta la forma de participació de la seva base social que estima més oportuna per desenvolupar la seva missió, valors i visió.

¹ Fernández, Montse; i Vidal Pau (2017). *El Panoràmic 2016. Dades per enfortir les entitats*. Col. Dossier Barcelona Associacions. 2a època. Número 3. Barcelona: Torre Jussana – Centre de Serveis a les Associacions. Ajuntament de Barcelona. Pàg. 7.

La majoria de les entitats s'han constituït com a associacions. El 60% d'aquestes tenen menys de 90 associats, el 22% entre 91 i 250 associats; i el 18% tenen més de 250 associats. Com veiu, doncs, predominen les entitats petites.

En aquestes organitzacions, totes les persones no s'impliquen amb el mateix grau d'intensitat. El nivell d'implicació varia en funció de la grandària de les entitats. A les més petites, els seus membres s'impliquen més; i a les grans menys.

La força de les nostres entitats rau en el voluntariat. La Llei 25/2015 de 30 de juliol del voluntariat i foment de l'associacionisme aprovada pel Parlament de Catalunya defineix el voluntariat com "El conjunt d'activitats d'interès general **motivades** per l'altruïsm i la voluntat de **transformació social** que acompleixen les persones físiques, denominades voluntaris, que participen en projectes en el marc d'una activitat associativa o bé en programes específics de voluntariat d'una entitat sense ànim de lucre".

Permeteu-me que em fixi en dos conceptes especialment: la motivació i la transformació social, i que ens preguntem plegats què motiva als voluntaris? Tothom "està" per la transformació social? Aquí hi ha teca per fer tot un seminari, però sobretot el primer concepte – la motivació – és fonamental en la vostra feina per establir relacions de col·laboració amb el vostre programa. I és que les motivacions dels voluntaris d'una mateixa organització poden ser molt dispars: ètiques, religioses, de reconeixement social, de promoció personal, relacionals... fins i tot com a suport a la superació d'algunes patologies. Ho heu de saber, ho heu de detectar quan us relacioneu.

El nombre de persones que conformen una ONL depèn de diversos factors, com ara: l'àmbit d'activitat, la forma jurídica, l'àmbit de constitució, la notorietat, la implantació territorial i, molt important, la reputació corporativa.

La majoria de les entitats, el 84% tenen fins a 50 persones voluntàries, tan sols el 16% superen aquesta xifra.

Pel que fa les entitats que disposen de professionals alliberats, la proporció se situa entorn el 40% - 45%, comptant tant el personal fix com el puntual. La majoria de les organitzacions, disposen d'una persona contractada. El nombre de persones contractades és proporcional als ingressos de què disposa la institució. Hi ha una línia d'inflexió que són el mig milió d'euros de pressupost anual.

D'aquests recursos humans, el 94% són persones directament contractades per l'organització. El 6% restant treballen com a autònom. La major part de les persones contractades està vinculada directament a l'acció missional de l'entitat, essent molt menor les persones que treballen en la tecnoestructura (administració i finances, comunicació, formació, gerència, etc.).

Un altre element que voldria comentar breument és el relatiu als òrgans de govern, aquells espais sobirans. Aquests varien en funció de la forma jurídica de les entitats i de les seves característiques. Estem pensant en les assemblees, els patronats, consells rectors, les juntes directives, els comitès executius, les comissions permanents, etc.

Finalment, per acabar aquest primer bloc descriptiu, comentar com es financen. La major part de les entitats, el 44% tenen ingressos inferiors als 15.500 euros, i si aquest rang el fem arribar fins als 50.00 euros, llavors són el 62%.

Si hom analitza els seus balanços entre ingressos i despeses, els resultats indiquen que les entitats que disposen de menors recursos s'ajunten més al seu pressupost, equilibrant ingressos i despeses. A mesura que se'n disposa de més recursos el marge entre aquest s'eixampla.

La principal font de finançament de les entitats són els recursos públics (el 57% del total, l'any 2015), les fonts pròpies van suposar el 32%, i 11% restant va correspondre al finançament privat.

2. Els reptes de futur

Davant la breu radiografia que hem dibuixat anteriorment, les entitats encaren el futur amb tot un seguit de reptes. En primer lloc apuntarem, els més prioritaris:

1. Ampliar la base socials.
2. Millorar la comunicació i la difusió.
3. Assolir els objectius missionals.
4. Diversificar les fonts de finançament.
5. Millorar la gestió interna de l'entitat.
6. Disposar de locals i espais.
7. Millorar les relacions amb les administracions públiques.
8. Gestionar els relleus en la junta directiva o bé en els òrgans de govern.

Altres que també es plantegen són:

- Respondre a un canvi de valors i a l'establiment d'altres nous.
- Revisar i actualitzar la missió. La missió i l'ètica.
- El canvi intern, tant a nivell organitzatiu com estratègic. La gestió interna de l'entitat.
- La gestió dels recursos humans.
- La professionalització versus el voluntariat. Els recursos humans contractats.
- La incorporació de nous perfils de voluntariat.
- La participació del voluntariat en els òrgans de decisió.
- La formació i la qualitat de servei.
- Desenvolupar la incidència política.
- La coordinació entre les entitats. Treballar en xarxes i col·laborar amb diferents agents socials.
- La innovació en les formes de col·laboració.
- La por a la innovació, l'immobilisme.

3. Les dificultats per a la col·laboració entre el programa MPA i les ONL. Conèixer el dia a dia de les organitzacions

Fins ara hem anat dibuixant el sector i apuntant els seus reptes. Aquesta anàlisi ens permet conèixer una mica més a les entitats a les quals demanen la col·laboració amb el programa de Mesures Penals Alternatives. A partir d'aquí, podem detectar algunes de les dificultats per a la col·laboració:

- **El desconeixement del programa:**

Tot i els anys de funcionament del mateix, la majoria d'entitats del sector el desconeix. Potser ha sentit parlar, però no sap ben bé en què consisteix, quins són els seus objectius, com es pot i en què consisteix la col·laboració en el mateix i quins compromisos comporten per ambdues parts.

En una de les institucions en què vaig treballar, van comptar amb la col·laboració de persones participants del vostre programa. L'experiència va ser molt positiva. Malgrat acollir a un parell de persones, la majoria de professionals alliberats i dels voluntaris de la seu, no en tenia coneixement del programa ni del que implicava. Fins i tot, el Consell Rector no es va assabentar que l'entitat participava del mateix. Per tant, desconeixement, però també deficiència en la comunicació interna.

- **La reducció del número d'entitats degut a la crisi o la latència de la seva actuació:**

Com esmentava en el primer bloc informatiu, la crisi ha suposat una dràstica reducció del número d'entitats. El 35% a l'Estat espanyol ha desaparegut. En altres casos, les entitats s'han vist obligades a passar a un estat de latència, a reduir el nombre de projectes, a reduir el nombre d'hores de contractació del personal, inclús a efectuar (en algunes entitats grans) Expedient de Regulació d'Ocupació (ERO), o a congelar salaris. S'ha intentat, i sempre que s'ha pogut, no acomiadar a cap persona.

Això ha suposat disposar de menys recursos contractats per continuar efectuant la mateixa feina, el que ha implicat situacions tensionals per als recursos humans a les entitats: estrés, sensació de que no es pot arribar a la feina, lleuger augment de les malalties professionals, tensió entre els professionals i els voluntaris que formen part dels òrgans de decisió.

En resum, la mateixa o més feina, amb menys recursos professionals.

Malgrat aquest panorama, es va produir en la fase més dura de la crisi una resposta espectacular pel que fa al nombre de persones que es van oferir com a voluntàries, en part per solidaritat amb les persones més fràgils, en part perquè bona part d'aquests nous recursos estaven formats per persones a l'atur, que mentre no trobaven feina, van voler contribuir –dins les seves possibilitats – a millorar la situació social sobretot de proximitat.

- **La precarietat laboral. La rotació del personal:**

Una altra qüestió que us vull comentar és la situació d'una certa precarietat laboral que es viu en algunes organitzacions que tenen persones contractades. Estic pensant en sous molt baixos, contractes laborals per projectes o per períodes concrets (com, per exemple, la contractació de monitores i monitors als períodes de vacances) i la tendència a la contractació de *freelances* autònoms.

També hem de tenir en compte el marc laboral: molt poques institucions tenen conveni laboral propi; la majoria s'assimilen al conveni d'oficines o despatxos, al conveni d'entitats d'infància o bé als nous convenis d'entitats del Tercer Sector.

El fet que bona part del finançament de les entitats prové de les subvencions públiques a projectes fa que es visqui en una situació de provisionalitat, fins que arriba el pagament de les subvencions.

També, les limitades retribucions tenen com a conseqüència la rotació de personal.

- **Les visions ancorades en el passat.**

Bona part de les organitzacions que desapareixen o que estan en estat de latència han arribat a aquesta situació per visions ancorades en el passat. Els "bons temps" del voluntariat "militant", ja es van acabar a finals dels 90. Tot i això, han passat trens per davant que hem mirat i en els quals no ens hi hem volgut pujar. La crisi dels sistemes de participació tradicionals –els partits polítics i els sindicats – va tenir molt a veure amb l'eclosió de les ONG.

- **L'excés pes del voluntariat. El voluntarisme.**

En el sector predominen les juntes directives, els patronats o els consells rectors formats per voluntariats de la institució. Això és tot un món amb casuístiques molt diferents que tenen a veure amb les motivacions, amb el compromís, amb la gestió relacional i amb la seva comprensió i adaptació al canvi. Aquest últim aspecte – l'adaptació al canvi – és un procés en el qual trobem varies velocitats, per dir-ho d'una manera políticament correcta.

Hi ha òrgans de direcció sensibles i preparats per assumir la innovació que suposen nous projectes, però hi ha altres que necessiten lustres o, fins i tot, dècades.

Altra qüestió sobre la qual reflexionar és el voluntarisme. "No hi ha prou amb la bona voluntat" és una dita comuna en el Tercer Sector. Al costat del desig, de la il·lusió, de la donació, hi ha d'haver preparació i coneixement. Això ho patim constantment els directors i directores de Comunicació quan presentem projectes en determinades organitzacions. Tothom en sap, tothom se sent preparat per dir la seva i postular, encara que, realment, no siguin experts sinó "opinadors".

Així doncs, com determinar correctament si es desenvolupa un projecte en l'entitat si no es coneix, si no s'està mínimament format?

- **La saturació i la incapacitat d'assumir més tasques:**

Molts dels professionals que treballem al Tercer Sector ens trobem amb una gran saturació per la feina (recordem que la crisi també va suposar un descens de les donacions, sobretot entre 2008 i 2015, però un augment de la demanda de serveis per part de les persones més necessitades) i ens trobem incapaços d'assumir més tasques. A més a més, sabem que les nostres entitats no poden contractar més personal. Donem gràcies a què comptem amb els voluntaris i voluntàries.

En aquesta situació, se'ns fa molt difícil incorporar noves accions o emprendre nous programes, com ara el que ens ocupa. Valorem el cost d'oportunitat i, si veiem que aquest implica més inversió de temps –encara que ens agradaria – ho deixem córrer.

Un exemple personal, en aquest mateix moment, hi ha tres projectes per desenvolupar a proposta d'agents externs que estan en *stanby*, perquè el dia no té més hores per dedicar. Si passen un parell de mesos més sense que s'iniciïn es perdran les innovacions, però sobretot l'empenta i la il·lusió de les persones que van contactar amb nosaltres.

Quelcom similar passa amb els oferiments de voluntariat corporatiu en el marc de la Responsabilitat Social Empresarial. Ens agradaria articular-los, però si no hi ha una dedicació, una inversió en hores de voluntaris i professionals de l'entitat, no poden donar resposta, el que suposa donar una imatge d'ineficàcia o d'incapacitat en la gestió davant l'empresa que ho proposa.

- **La inversió en l'acollida, l'acompanyament i la formació:**

La incorporació de qualsevol persona voluntària implica una inversió en la seva acollida, en l'acompanyament i en la seva formació. La majoria de les nostres entitats tenen experiència en la gestió del cicle de voluntariat i, tal com marca la llei, disposen del Pla de Voluntariat.

Ara bé, també la realitat ens parla que sovint la inversió en aquestes tres fases es pot posar en dubte si implica períodes molt llargs o retardar la resolució d'altres tasques. Encara recordo que en la fase de posta en marxa d'un projecte d'educació en valors amb voluntariat que va durar mig any, vaig rebre les crítiques de l'equip de professionals que tenia al meu càrrec. Vaig aguantar el xàfec, i el temps dona la raó a aquesta aposta estratègica. Ara és un programa que funciona amb èxit des de l'any 2005.

- **La “maduració” del projecte a l’entitat receptora:**

Vosaltres o una altra institució ens proposa un projecte molt interessant i hi ha possibilitat de tirar-lo endavant, però l’entitat no està preparada, no està prou madura per poder assimilar el què implica la vostra proposta. Un exemple molt clar: l’any 2002 parlar de la col·laboració entre les empreses i les entitats d’acció social es veia com a impossible, fins i tot, com irracional. Van haver de passar uns quants anys fins que va canviar la percepció en el Tercer Sector sobre les empreses “responsables”. Aquest encara és un tema de debat entre alumnes del màster en Direcció, Gestió i Intervenció en Serveis Socials de la Universitat Ramon Llull, en què col·laboro des de fa anys.

- **Com harmonitzar els rols i responsabilitats dels professionals, voluntaris i dels participants del programa MPA?**

Prèviament a aquesta consideració hi ha una altra anterior: sabem en les entitats del Tercer Sector harmonitzar correctament la relació entre voluntaris i professionals alliberats? Cal dir que s’ha avançat molt, però encara hi ha camí a fer.

Hi ha professionals altament qualificats que no creuen en el suport del voluntariat en el “seu” àmbit o departament. Fins i tot, he vist “por”. I és que els preocupa tenir voluntariat més expert, amb més coneixements que ells i que quedin en evidència.

Personalment, des de fa més de 25 anys de treball en el Tercer Sector, he compartit milers d’hores amb voluntaris, molts dels quals –sobretot persones jubilades o prejubilades que provenien de l’alta direcció d’empreses – que en sabien més que jo. Quina sort! Perquè tens un capital impressionant per a la teva entitat que no pots desaprovechar. Això implica reconeixement, humilitat, adaptació al canvi.

Altres professionals “utilitzen” els voluntaris com a mà d’obra barata... Afortunadament, no és una situació generalitzable a la majoria d’entitats del sector.

Però ara arriben els vostres participants i això, en principi, ens descol·loca a tots: quin rol ha de jugar el professional o el voluntari que ha d’acollir i acompanyar al participant. Ha estat preparat prèviament? Coneix el programa, les seves característiques, desenvolupament i compromisos? Hi combrega?

3.1. Idees per a millorar la relació de futur

Tot i les dificultats, és precisament en la dificultat quan ens hem de créixer. Per tant, estem obligats a superar-nos. Aquí teniu algunes idees:

- **Donar-ho a conèixer. El paper de les entitats del segon nivell i la presència en esdeveniments destacats del sector.**

Per aconseguir l'èxit de participació s'ha de partir del fet que cal donar-ho a conèixer. Em aquest sentit, el paper de les entitats de segon nivell i de tercer nivell és cabdal. Poder desenvolupar una campanya conjunta, reforçada per diferents presentacions presencials pot obrir-nos nombroses portes. Les assemblees de les federacions, la participació en el Congrés binaual de Tercer Sector, seminaris o cursos es presenten davant nostre i són una oportunitat que no podem desaproveitar.

- **Organitzar una campanya a nivell de país, recolzada en testimonis.**

Aquests darrers dies he vist la publicitat institucional de la Generalitat de Catalunya per animar a infants i a joves a participar en els esports i agrupaments. Una proposta que ja fa anys que s'havia presentant, però que ha vist la llum darrerament. Per què no aprofitar iniciatives com aquestes per fer una campanya a nivell de país?

- **Acompanyar les entitats i ajudar-les a concretar la seva col·laboració: un treball a curt, mig i llarg termini.**

Un dels elements fonamental per a l'èxit del programa rau en l'acompanyament a les entitats col·laboradores i en la seva finalització. Aquest és un treball a mig, curt i llarg termini.

Depenent del nivell d'implicació aconseguirem més o menys resultats positius. Recordem que moltes entitats no estan preparades per rebre els nostres participants, no sabem com organitzar les seves estades presencials, com concretar els seus coneixements i experiències a la nostra associació, però podem fer camí conjuntament, i aprendre de les experiències d'èxit.

- **Compartir expectatives i resultats.**

Des del primer moment de la nostra relació, cada un dels agents té unes expectatives posades en l'altre, en la contrapart. No hi ha res més descoratjador que no posar en comú els èxits, però també els fracassos.

Per això és tan important marcar fites, objectius realistes, seguir-los i, finalment, valorar els resultats.

- **Conèixer o descobrir als prescriptors del programa.**

Les entitats les formem les persones i les relacions interpersonals són vitals per al funcionament de la vida en societat.

Des del programa Empreses amb Cor de Càritas Diocesana de Barcelona, que es va iniciar al 2002, diuen els seus voluntaris que “més que Empreses amb Cor, hi ha empresaris o persones amb Cor”. Alerta amb aquest testimoni perquè és fonamental. En les diferents organitzacions a les quals ens adrecem hem de conèixer o descobrir als prescriptors interns del programa que els presenteu. És difícil, però és vital. Quina pot ser la via d'accés: el responsable de Comunicació, el de voluntariat, Recursos Humans, un tècnic de “trinxera”, la Direcció? Aquí rau bona part de l'èxit.

Identifiqueu a qui us obrirà la porta i que, a més, creu en el vostre programa.

- **Explicitar els resultats:**

“El que no es comunica no existeix” afirmen molts experts en comunicació. Potser és una afirmació molt radical, però és ben real.

Tots vosaltres aconsegiu èxits –grans o petits – difoneu-los entre els vostres *stakeholders* (els vostres públics d'interès), feu-los públics. Els programes innovadors que donen resultats s'encomanen i altres entitats miren d'adaptar-los a les seves realitats.

- **Fer un recull de bones pràctiques en l'aplicació del programa.**

No hi ha res més pedagògic que l'exemple. Així doncs, fer un recull de bones pràctiques que estigui a l'abast dels tècnics i tècniques del programa, que es presenti i s'utilitzi com “argumentari de venda” pot ser un al·licient més per a les entitats que dubten del programa.

Quan arriben a les nostres mans aquests reculls, el primer que fem és veure si ha entitats similars a la nostra que han participat. Si és així, llavors ens diem a nosaltres mateixos: si ells ho han fet, per què no nosaltres.

3.2. Ampliant els públics

Partint d'un desconeixement en profunditat de la feina que heu desenvolupat en aquests anys, tinc el risc que la meua ignorància sigui agosarada, però, de manera similar a una jornada de tècnics del Consorci de Normalització Lingüística de Catalunya, els vaig animar a prospectar altres tipus d'organitzacions per tal de plantejar-les el vostre programa. Aquí teniu una llista no exhaustiva, i dispenseu si ja heu treballar amb algunes d'aquestes entitats. En alguns cas, per no allargar la xerrada, us posaré algun exemple:

- Les universitats.
- Les associacions d'estudiants.
- Les escoles i centres de formació en el lleure.
- Les escoles de formació de voluntariat.
- Els casals de joves i de gent gran.
- Els punts informatius associatius.
- Els hotels d'entitats i casals d'associacions.
- Les parròquies catòliques i els temples evangèlics.
- Les associacions d'immigrants.
- Les associacions d'amistat entre pobles.
- Les associacions de veïns i veïnes.
- Les escoles de formació de partits polítics i sindicats.
- Els portals de solidaritat.
- Les xarxes socials.

Com us deia ratlles amunt, anem per un exemple real: el papa Francesc vol una Església "en sortida", que arribi a totes les perifèries, que sigui un "hospital de campanya per acollir a les persones ferides", que les esglésies i temples tinguin les seves portes obertes gairebé a tot hora per rebre a qui ho necessiti. Doncs la realitat ens mostra que la majoria d'esglésies i temples solament obren unes poques hores al dia, fins i tot els diumenges. Els preveres no donen abast, falten mans, no solament per tenir les portes obertes, també per altres activitats pastorals o socials. Heus ací un camí.

4. Estratègia i acció

Hem fet una breu radiografia del Tercer Sector i una anàlisi de les dificultats que se'ns presenten per poder desenvolupar el Programa de Mesures Penals Alternatives, però també hem apuntat algunes idees per capgirar aquesta situació. Ara ha arribat l'hora de l'estratègia i l'acció. A continuació teniu un seguit de propostes i idees que crec us poden ajudar:

- **Un Pla de relacions públiques.**

Des del Programa de Mesures Penals Alternatives s'ha de continuar treballant en la difusió i extensió del mateix. S'ha fet feina, però crec important dissenyar i implementar un Pla de relacions públiques que contempli dues línies: fidelitzar les entitats col·laboradores i ampliar la tipologia de possibles entitats receptores.

Un Pla d'aquest tipus és una estratègia de treball a 3-4 anys vista, tenint en compte que els resultats s'aconseguiran a mig i a llarg termini.

- **Fer veure el programa com una oportunitat de cooperar amb uns interessos comuns i participar d'un projecte de país.**

El programa de MPA s'ha d'entendre com un programa que implica els diferents agents socials del país i per això requereix de la participació dels mateixos. Cal fer entendre que un programa d'aquestes característiques implica una nova concepció en l'aplicació de la justícia que opta fermament per la inserció de les persones implicades des d'una concepció integradora, no pas penalitzadora.

- **La filosofia: el "win to win".**

La relació entre el programa i les ONL s'ha d'enfocar amb la filosofia "win to win", és a dir, des de la perspectiva que tothom surt guanyant en la col·laboració. En cap cas s'ha de viure com una instrumentalització de les ONL per part de l'Administració, o com una forma unilateral de guanyar-se el plàcet de les administracions públiques.

- **Factors d'èxit.**

Quins són els factors d'èxit entre una ONL i una administració pública. El més importants que podem esmentar serien:

- ✓ La confiança.
- ✓ L'honestedat.
- ✓ La transparència.
- ✓ La reciprocitat.
- ✓ La continuïtat.

Si fonamentem les nostres relacions en base a aquests factors construirem relacions de proximitat i de confiança.

- **Les avantatges per a les associacions.**

Abans comentàvem que la filosofia relacional es basava en el “win to wint”. Llavors ens hem de preguntar no solament pels beneficis que reportarà al programa, sinó també pels beneficis que poden suposar per a les associacions. Què és el que els hi podem aportar i com ho podem concretar i difondre? Això està vinculat al següent punt.

- **Què rebran a canvi les associacions?**

En la interrelació es poden contemplar diferents rèdits. Alguns podrien ser:

- ✓ Reconèixer la col·laboració de les entitats en actes institucionals.
- ✓ Establir una “marca” que prestigii les entitats col·laboradores.
- ✓ Difondre les col·laboracions a través del mitjans de comunicació de la Generalitat (impresos i digitals).
- ✓ Crear un *site* o *minisite* específic del programa.
- ✓ Difondre les col·laboracions mitjançant els mitjans de comunicació.
- ✓ Fer una discriminació positiva de les entitats col·laboradores en les convocatòries de subvencions, convenis, concerts o premis.

- **El Pla de comunicació.**

En el marc estratègic dibuixat el Pla de comunicació té un paper essencial. L'èxit futur del programa depèn, en gran part, del disseny i desenvolupament d'un Pla de comunicació vinculat al Pla Estratègic. El Pla de comunicació precisarà les estratègies a mig i llarg termini, els missatges, els receptors, així com els mitjans emprats per arribar al punt final.

Tot Pla de comunicació es fa a dos o tres anys vista i contempla també el seguiment i avaluació, fixant indicadors i estàndards de mesura.

5. La visió de futur

Fa uns dies, quan ens vam reunir la Mercè Sanchís, la Laura Sánchez, en Pius Fransoy i un servidor per posar en comú els continguts d'aquest ponència, els vaig voler transmetre –com ara a tots vosaltres – que malgrat que he apuntat diferents dificultats relacionals, crec en un futur molt prometedor perquè, ara més que mai, us necessitem, ens necessitem mútuament. El futur que se'ns presenta el podem afrontar des de la cooperació.

D'altra banda, alguns experts ja comencen a parlar sobre el fet que les "fronteres" entre els tres sectors s'estan desdibuixant i s'estan produint nous tipus de respostes a la realitat canviant, així com nous tipus d'aliances. Estem a l'era de la societat relacional, de la innovació permanent, i aquesta innovació ja no és patrimoni del sector lucratiu.

6. Conclusions

Finalment, unes paraules d'ànim, reconeixement i encoratjament. Tots vosaltres, dones i homes que esteu desenvolupant aquest programa, de manera similar als dels milers d'organitzacions no lucratives estem treballant per un gran objectiu: el bé comú. Gràcies per fer-ho, gràcies pel vostre esforç permanent en la millora de la cohesió social.

Tenim un llarg camí a recórrer. No serà fàcil però comptem l'alegria de saber que mica en mica estem transformant la realitat social i que en aquest camí no estem sols, sinó que hi ha milions de persones en marxa, compartint ideals i treballant per la justícia social. Bona feina!

Moltes gràcies per la vostra atenció.

Llicència *Creative Commons*



2. BIBLIOGRAFIA TERCER SECTOR

Prof. Luis Miguel Luna
2017

Álvarez de Mon, S; et alii (1998). *El Tercer Sector, retos y propuestas para el próximo milenio*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Aranguren Gonzalo, Luis A.; García Roca, Joaquín; i Vitoria Cormenzana, Francisco Javier (2014). *Indignación. Caminos de transgresión y esperanza*. Col. Sin Fronteras, núm. 21. Madrid: Editorial PPC.

Carpio, M. (coord.) (XXXX). *El sector no lucrativo en España*. Madrid: Pirámide.

Casado, D. (1997). *Entidades sociovoluntarias en Europa*. Barcelona: Hacer.

Casado, D. (1992). *Organizaciones voluntarias en España*. Barcelona: Hacer.

Castiñeira, A.; et alii (2003). *Llibre Blanc del Tercer Sector cívico-social*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

CCOO (2001). *Estudio sobre la evolución de las actividades y sistemas de organización de las entidades no lucrativas*. Madrid.

CEBS (Comité Español para el Bienestar Social) (1991). *Organizaciones voluntarias en Europa*. Madrid: Acebo.

CIDEC (Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales) (2004). *El tercer sector. Una visión cuantitativa y cualitativa*. Donostia-San Sebastián.

De Lorenzo, R. (coord.). (2003). *Tejido asociativo español y Tercer Sector*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces / Fundación Luis Vives.

Fantova, F. (2001). *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid: CCS.

Fantova, Fernando (2005). *Tercer Sector e interención social. Trayectorias y perspectivas de las organizaciones no gubernamentales de acción social*. Col. Sin Fronteras, núm. 4. Madrid: Editorial PPC.

Fundación Esplai (2002). *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y otros retos de la exclusión social*. Cornellà de Llobregat.

Fundación Lealtad (2015). *Situación actual de las ONG en España*. Madrid.

Fundación Luis Vives (2013). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España. Resumen comparativo 2010 – 2012*. Madrid.

Fundación Luis Vives (2009). *VI Foro del Tercer Sector. Los retos del Tercer Sector ante la crisis*. Col. Cuadernos de debate, núm. 6. Madrid.

García Delgado, J. L. (dir.) (2004). *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España*. Madrid: Civitas.

García Roca, Joaquín (1996). "El tercer sector", en *Documentación Social*, núm. 103, abril-juny.

Gobierno de España. *Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social*. BOE, 10 d'octubre de 2015.

Gomà, R., et alii (2001). *Seminari sobre el tercer sector*. Barcelona: Generalitat de Catalunya (Departament de la Presidència / Secretaria General de Joventut).

Gutiérrez Resa, A. (1997). *Acción social no gubernamental. Análisis y reflexiones sobre las organizaciones voluntarias*. València: Tirant Lo Blanch.

Instituto de Innovación Social de ESADE (2014). *La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis*. Barcelona.

IDTP (Instituto Diocesano de Teología y Pastoral), et alii (2004). *Tercer Sector y administraciones públicas. Sinergias para la solidaridad*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

La Confederació (2017). *Anuari de l'ocupació del Tercer Sector Social de Catalunya 2017*. Barcelona.

Mataix, C. (2001). *Dirección estratégica para las ONG*. Madrid: UNED.

Nerín, Gustau (2011). *Blanc bo busca negre pobre*. Barcelona: Edicions La Campana.

ONG de Acción Social (1999). *Propuestas para la mejora del tercer sector de acción social en España. Informe para el presidente del Gobierno*. Descarregable des de: www.entornosocial.es

Pérez-Díaz, V; López Novo, J. P. (2003). *El tercer sector social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Plataforma del Voluntariado en España; i Observatorio del Voluntariado (2015). *La población española y su implicación con las ONG*. Madrid.

Plataforma del Voluntariado en España (2015). *Hechos y cifras 2014*. Madrid.

Plataforma de ONG de Acción Social (2013). *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*. Madrid.

Plataforma de ONG de Acció Social; i Plataforma del Tercer Sector (2015). *El tercer sector de acció social en 2015. Impacto de la crisis*. Madrid.

Plataforma de ONG de Acció Social (2015). *Recomendaciones éticas de Tercer Sector de Acció Social*. Madrid.

Pujol, P. (2003). *Entorns en transformació i tercer sector. Capacitats organitzatives, prestació de serveis i rol polític. El cas de les associacions de lluita contra l'exclusió social a Catalunya*. Universitat Autònoma de Barcelona: Tesi doctoral.

Rodríguez Cabrero, G. (2003). *Las entidades voluntarias de acción social en España*. Madrid: Fundación FOESSA.

Rodríguez Cabrero, G; i Montserrat, J. (dirs.) (1996). *Las entidades voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.

Ruiz de Gauna, R. (2000). *El sector no lucrativo en España*. Bilbao: Fundación BBVA.

Saénz de Miera, A. (2000). *El azul del puzle. La identidad del tercer sector*. Oviedo: Nobel.

Sajardo, A. (1996). *Análisis económico del sector no lucrativo*. València: Tirant Lo Blanch.

The Social Movers (2015). *El estado del Tercer Sector 2014*.

Torre Jussana – Centre de Serveis a les Associacions (2017). *El Panoràmic del Tercer Sector 2016*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.

Vernis, A, et alii (2004). *Retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona: Granica.

Llicència Creative Commons



3. WEBGRAFIA TERCER SECTOR

Prof. Luis Miguel Luna
2017

Anuari del Tercer Sector Social de Catalunya: www.anuaritercersector.cat

Canal Solidario: www.canalsolidario.org

Cibersolidarios: <http://mx.geocities.com/cibersolidarios>

Coordinadora de ONG de Desarrollo-España: www.congde.org

Educalia: www.educalia.org

Enrédate: www.enredate.org

Entorno Social: www.entornosocial.org

Federació Catalana de Voluntariat Social: www.voluntaris.cat

Fundación FOESSA: www.foessa.es

Fundación Lealtad: www.fundacionlealtad.org

Fundación Luis Vives: www.fundacionluisvives.org

Haces Falta: www.hacesfalta.org

Instituto de Innovación Social de ESADE: <http://www.esade.edu/research-webs/cat/socialinnovation>

La Confederació: www.laconfederacio.org

La Sociedad Civil: www.lasociedadcivil.org

Nodo50: www.nodo50.org

Non Profit Support Center: www.supportcenter.org

Observatori del Tercer Sector: www.observatoritercersector.org

ONG Search: www.ongsearch.com

Participar: www.participar.net

Pangea: www.pangea.org

Plataforma de ONG de Acció Social: www.plataformaong.org

Plataforma del Tercer Sector: www.plataformatercersector.es

Plataforma del Voluntariado en España: www.plataformavoluntariado.org

Red Internacional Solidaria: www.risolidaria.org

Sector3: www.sector3.net

Soluciones ONG: www.solucionesong.org

The Social Movers: www.thesocialmovers.com

Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya: www.taula.org

Torre Jussana – Centre de Serveis a les Associacions. Ajuntament de Barcelona:
www.bcn.cat/tjussana

Voluntariado.net: www.voluntariat.net

Xarxanet: www.xarxanet.cat

Llicència *Creative Commons*

