



Fundació
Catalana
de l'Esplai

5

Documents
per al debat

Ciutadania i ONG

El nou paper del Tercer Sector
davant el canvi d'època

Febrer 2013

AUTORIA

COORDINADORS: Ismael Peña-López, Imanol Zubero, Carlos Giménez i Enrique Arnanz.

Grup de treball: Elvira Aliaga, Carles Barba, Carles Campuzano, Consuelo Crespo, Josechu Ferreras, Francesc Gasulla, Jorge Hermida, Luis María López-Aranguren, M. Jesús Manovel, José Manuel Pérez i Rafael Rodríguez.

Col·laboradors: Detall en l'annex 3.

CONCEPCIÓ GRÀFICA I DISSENY: Fundació Catalana de l'Esplai

IMPRÈS A: Gráficas Cornellá.

DIPÒSIT LEGAL: B-9277-2013

Edició no venal.



Aquesta obra està distribuïda sota una llicència Reconeixement-No Comercial – Compartir Igual 3.0 Espanya (CC *BY-*NC-*SA 3.0) disponible a <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/es/>

Els enllaços que apareixen en aquesta publicació han estat revisats per última vegada al gener del 2013.

La versió electrònica d'aquesta publicació, així com tots els continguts elaborats en el procés de construcció del projecte, es poden llegir o descarregar a <http://www.fundaciones-plai.org> i també a la pàgina web <http://www.ciudadaniayong.org>.

Fundació Catalana de l'Esplai

C/ Riu Anoia, 42-54

08820 El Prat de Llobregat (Barcelona)

T. 93 474 74 96

fundacio@esplai.org www.esplai.org



Fundació
Catalana
de l'Esplai

5

Documents
per al debat

Ciutadania i ONG

El nou paper del Tercer Sector
davant el canvi d'època

Índex

Presentació	9	Plenari del Consell	
Introducció		Assessor de Fundació Esplai	
Enrique Arnanz.....	13	Carles Barba	63
Participació transformadora		El Tercer Sector davant el canvi d'època.	
Imanol Zubero	21	10 propostes per a les ONG	78
ONG, transformació social i		ANNEXOS	83
enfocament intergeneracional		1. Metodologia i resultats de participació	84
Carlos Giménez.....	41	2. Preguntes del Fòrum i anàlisi dels resultats.....	89
Civilització digital: Noves institucions		3. Col·laboradors	108
per a ciutadans digitals		Patronat i Consell Assessor	
Ismael Peña-López.....	53	de Fundació Esplai..	110

"Participación Transformadora-PT"

1.1.- ¿Existen diferentes posibles modos de entender la esencia de la participación transformadora y cuáles son los principales retos de la participación transformadora?

2.2.- ¿Es posible una transformación social que no tenga contenido ideológico? ¿Cabe una transformación "despolitizada"?



Fundació
Cívica
de Catalunya
01 49 79 79
www.fc3.org

Reunió del
Grup de treball
de "Ciutadania i ONG"

Presentació

El Tercer Sector davant el canvi d'època

Assistim no només a una crisi econòmica. Vivim un canvi d'època que ho està posant gairebé tot potes enlaire. També les ONG i les organitzacions del Tercer Sector. Res no tornarà a ser com abans.

Som testimonis de l'impacte de la crisi en els sectors més vulnerables de la societat, de la reducció dels pressupostos públics i de les repercussions d'ambdues coses en les organitzacions de la societat civil. Som conscients, sobretot, de l'evidència del fracàs d'un sistema profundament injust i insostenible que demana a crits un canvi substancial en les seves regles de funcionament.

Hem volgut reflexionar obertament sobre això i plantejar-nos, replantejar-nos críticament, la nostra funció i paper en aquest nou escenari. Ens hem proposat identificar què és allò que hem de canviar per ser útils a la ciutadania en una societat marcada per un nou temps, definida per noves coordenades i que qüestiona de forma cada vegada més explícita les institucions que han estat referents a l'últim segle, també les ONG tal com s'han concebut en les últimes dècades.

Presentem el cinquè número de la col·lecció "Documents per al debat" promoguda pel Consell Assessor de Fundació Esplai. Una col·lecció que ha volgut generar debat entorn del paper central de la ciutadania en la nostra societat i, d'una manera particular, del rol de la societat civil i el Tercer Sector en tot això. Els

documents anteriors s'han apropiat a la qüestió a partir de diferents focus, respectivament: educació, immigració, globalització i inclusió social. El focus d'aquest nou treball és el de les ONG.

L'objecte de la nostra reflexió s'ha centrat en tres aspectes, al nostre entendre nuclears, per operar un canvi real en les ONG: el caràcter transformador de la seva acció, el factor intergeneracional i la societat digital.

Metodològicament, hem obert el debat més enllà del Consell Assessor, generant una plataforma a Internet (www.ciudadaniayong.org). Hem creuat articles, qüestionaris i fòrums, que han permès la participació de moltes persones, superant les limitacions de temps, espai i costos. Hauríem volgut que fos més àmplia. En tot cas, ha estat rica i hem après de l'experiència. El resultat ha estat una construcció col·lectiva que hem volgut explicitar en els annexos del llibre. El nostre agraïment a totes les persones i organitzacions que han participat en aquesta nova aventura.

En qualsevol cas, ha estat fonamental el lideratge, les aportacions i la conducció dels debats per part de quatre persones de màxim nivell professional i personal als quals agraïm particularment el seu treball i dedicació: Enrique Arnanz, Carlos Giménez, Ismael Peña-López i Imanol Zubero.

El llibre recull part de les seves aportacions al

llarg del debat produït durant l'any 2012.

Volem reconèixer i agrair, finalment, a la Fundació "la Caixa" la seva col·laboració financera i logística per portar a bon port aquest treball. Aquesta col·laboració és continuïtat de la produïda en l'edició anterior i és expressió del compromís compartit entre iniciatives de la societat civil pel bé comú i, particularment, amb els que pateixen exclusió social.

El sentit de la publicació d'aquest llibre i de tots els continguts del debat recollits a la pàgina web (www.ciudadaniaynog.org) és precisament estimular el debat i la reflexió per a la millora de les organitzacions del Tercer Sector i la seva contribució a la participació ciutadana, la inclusió social de les persones més excloses i la transformació d'una societat que es regeixi en els paràmetres de la justícia i l'equitat. Si hi contribuïm mínimament, ens sentirem modestament reconfortats.

Fundació Catalana de l'Esplai



“Com a Tercer Sector,
com a ONG, hem de
plantejar-nos:
Què ens toca fer en
aquests moments?
Quins compromisos
hem d’assumir?
Com podem ser
útils a la societat?
Quines aliances
considerem prioritàries
i per què?”.

Enrique Arnanz Villalta
Sociòleg. Cooperativa Ic. Iniciatives. Madrid

Introducció

Una mirada global

Portem quatre o cinc anys instal·lats en la crisi més greu des de la recessió de l'any 1929 i, a hores d'ara, ja hem après clarament cinc coses:

► **Primer**, que sabent que es tracta d'un concepte ple de matisos i en una barreja necessària de realisme i optimisme, “**crisi**” remet a **risc** i a moltes coses fosques tal com estem experimentat, però remet també a oportunitat i, en l'escenari de la nostra vida **quotidiana**, som testimonis també de l'embranchida amb la qual neixen iniciatives plenes de creativitat, difícilment imaginables fa poc temps.

► **Segon**, que els efectes de la crisi són universals i ho esquitxen “tot”, però no pas a “tots”. Són clarament **asimètrics**, perquè no tots patim d'igual manera els seus efectes. I això és molt important d'assenyalar-ho, perquè s'està oblidant **intencionadament** a l'hora d'analitzar els efectes d'aquesta crisi i proposar solucions.

Estem instal·lats en l'error de pensar que, amb el fet d'obrir de nou les aixetes del crèdit, ens instal·larem una altra vegada davant els brots verds per a tots.

El discurs polític dominant vol instal·lar-nos, intencionadament, en l'error de pensar que les autèntiques reformes no consisteixen a corregir errors greus d'un model que feia aigües per tots els costats, sinó a tornar a ser ben petits en tot, com a condició necessària per créixer després en alguna cosa. Com si la veritable solució a la crisi

i, fins i tot, als problemes econòmics, vingués per crear més desocupació i pobresa, baixar cada vegada més els sous, els salaris i les pensions, permetre que milers de famílies perdin els seus habitatges, deixar sense finançament i sense clients les petites i mitjanes empreses o els treballadors autònoms, destrossar el medi ambient, etc.

► **Tercer**, que encara que la crisi financera hagi estat determinant, hem de parlar també d'altres crisis que estan condicionant la vida de milions de persones. Parlem de la crisi **alimentària** (més de 65 milions d'homes i dones, de nens i nenes, s'han incorporat en els dos últims anys a l'escenari dels famolencs), la crisi **industrial** (tancament en cadena d'empreses, augment esborronador de l'atur...), la crisi **energètica** (sobreexplotació irreversible del planeta Terra), la crisi de **recursos i serveis bàsics** (els desnonaments d'habitatges, l'augment de menjadors socials, la pèrdua de qualitat en l'atenció sanitària i educativa...).

Per tant, és falsa aquesta afirmació generalitzada que diu: “Arreglem la crisi financera, ajudem aquest sector... i la resta s'arreglarà automàticament com a conseqüència lògica”.

► **Quart**, la crisi, en comptes d'esperonar gairebé a tothom a aixecar-nos contra la situació i els seus causants, **està accentuant més encara els trets socials del sistema**, és a dir, de la societat de consum. Dit d'una altra manera, està fomentant que els consumidors que busquen el benes-

tar en el consum, es resignin amb la situació, s'autoinculpin i busquin solucions individuals i aïllades per tirar endavant i consumir de nou.

► S'ha girat contra nosaltres la dinàmica social i cultural molt individualista, interessada i hedonista —que ens ha dominat i ens segueix dominant en part— que pensava que tot això “dels assumptes públics” era una qüestió dels polítics i que el que havíem de fer cadascun de nosaltres era viure de la millor manera la vida, preocupar-nos per la nostra família, pels nostres projectes... sense una mirada de llums llargs, sense una visió col·lectiva.

► **Cinquè**, és just també reconèixer —i no és contradictori amb l'anterior— que en el nostre context nacional creixen les protestes i la indignació col·lectiva; que existeixen sectors professionals —per exemple el món de la sanitat, l'educatiu/escolar... — que s'han organitzat de forma intel·ligent per oposar-se a la privatització d'aquests serveis. Fins i tot, hi ha sectors professionals tradicionalment poc mobilitzats —per exemple, el de la justícia— que s'oposen públicament a mesures que impossibiliten o dificulten en gran manera l'accés universal a aquests serveis.

Què hi ha darrere de tot això? Alguna cosa molt important: estem tornant a descobrir que **la legitimitat política radica en la ciutadania** i que els ciutadans exerceixen aquesta ciutadania quan exerceixen la seva capacitat crítica i de pressió. És evident que els actors polítics

tradicionals no tornaran a ser “hegemònics” ni lideraran en exclusivitat l'acció pública.

Se'ns obre ara un gran repte: d'una banda, les institucions democràtiques tradicionals han de ser capaces de transitar cap al reconeixement d'aquesta pèrdua d'exclusivitat; i, d'altra banda, la ciutadania mobilitzada ha de reconèixer també la necessitat de seguir comptant amb les institucions per generar transformació social. Seria una ingenuïtat històrica pensar que podem construir **la nova democràcia del segle XXI** fent una taula rasa de tot l'anterior.

Després de cinc anys instal·lats en una crisi global que està provocant molt de dolor al món, des de la Fundació Esplai seguim afirmant que el problema polític, social, econòmic, ecològic i cultural número u és la nostra voluntat de seguir instal·lats en el **consumisme com a model cultural**, malgrat els enormes desequilibris, desajustaments i ruptures que està provocant aquesta posició i dels quals som testimonis. I, quan parlem d'aquestes coses, no ens referim a una pura qüestió de rendes, sinó sobretot, a la manca de recursos formatius i sanitaris, a la pèrdua d'identitat pròpia, a l'absència de possibilitats de créixer sense expectatives de promoció i desenvolupament, a la pobresa cultural i moral que genera un model de vida així.

“Som testimonis de...”

En aquest escenari, amb més o menys intensitat, tots som testimonis de diversos aspectes determinants que condicionen molt la nostra vida i la del nostre entorn. Destaquem-ne alguns:

► **Primer**, som testimonis de **la velocitat de vertigen** amb què ocorren les coses, de tal manera que tenim la sensació d'anar en un tren que nosaltres no conduïm.

► **Segon**, som testimonis de la impossibilitat d'entendre, analitzar i gestionar **la complexitat de tot el que està passant**, de tal manera que, plens d'impotència i incapacitat, estem instal·lats en el desconcert, un desconcert que, entre altres coses, augmenta més nostra indignació.

► **Tercer**, som testimonis de la importància i la gravetat del que està ocorrent. Sabem que **els canvis que estan succeint no són estètics**: les revolucions i incipients democràcies islàmiques; el multilateralisme en les relacions internacionals amb el canvi que això suposa en el mapa internacional quant a la redistribució del poder; la caiguda de l'arquetip energètic; la caiguda de les cultures model, les religions model, les economies model, les generacions model; la caiguda del sentit d'identitat i pertinença europeus; els nous debats sobiranistes; l'“emigració juvenil” per poder treballar; la consciència cada vegada més generalitzada de viure en una societat molt fragmentada i amb una democràcia feble... Tot això no són qüestions menors.

► **Quart**, som testimonis de la importància absoluta de les noves tecnologies en la configuració de tots aquests processos de canvi, perquè definitivament s'estan convertint en la pedra de toc d'una globalització alternativa en permetre donar veu als que no la tenen, mobilitzar la ciutadania, generar opinió, teixir noves xarxes socials, possibilitar noves formes de participació cívica, incidir políticament... de tal manera que **ja hem entrat de ple en la nova civilització digital**.

► **Cinquè**, som testimonis del declivi i de la desconfiança en els poders públics instituïts (partits polítics, sindicats, esglésies...) i de l'emergència lenta, però real de nous moviments socials, de societats civils de nova creació, de noves xarxes que comencen a donar un color diferent a aquest escenari de la vida en el qual estem immersos.

► **Sisè**, som testimonis també, **com a Tercer Sector, d'haver pregonat i interioritzat una excessiva prepotència i idealització de les nostres possibilitats de ser alternativa**, ignorant la consciència que igual que apareixem podem desaparèixer o afeblir-nos o diluir-nos. De fet, no estem mostrant enmig de tota aquesta crisi tant de cos com dèiem tenir.

► **Setè**, som testimonis de la necessitat de **reinventar i reconstruir noves fronteres** territorials, polítiques i culturals, en la cerca d'un nou ordre internacional i una nova governabilitat internacional. A poc a poc, va creixent i ha de seguir creixent la consciència que, en el fons, totes les lluites són i han de ser la mateixa lluita: locals i

globals, minoritàries i majoritàries, les dels drets socials i les dels drets civils. És i ha de seguir sent cada vegada més comú el pas de la indignació per un tema que ens afecta personalment, a la indignació per un model i tipus de societat que dificulta la vida a una gran part de la gent, especialment als més febles.

► **Vuitè**, som testimonis de la necessitat de fer del segle XXI **un temps profundament femení**, conscients del mal ús i de l'ús insuficient del cabal de les dones i allò femení que s'ha fet al llarg de tota la història. No parlem d'oportunitat, parlem de necessitat, de deure.

Ho vulguem o no, ens agradi o no ens agradi, ho entenguem o no, siguem capaços de gestionar això amb intel·ligència o ens sentim desbordats per aquesta complexitat, aquest és l'escenari i el temps en el qual estem situats. Aquesta és la realitat social en la qual hem de conviure i que defineix la naturalesa del nostre temps històric global, nacional, comunitari i personal.

Vivim un temps de vertigen imparabile que és també —i així hem de contemplar-ho— un temps d'oportunitat.

Què significa l'aparició d'aquest Document en aquest context?

La societat civil i les entitats del Tercer Sector, en general, viuen un escenari de desconcert i també paradoxal. D'una banda, assisteixen a una creixent demanda d'assistència social produïda pels efectes de la crisi. Per una altra, la retallada als pressupostos els obliga a fer més amb menys i, en la situació que requeririen més musculatura i fortalesa, es troben amb menys recursos i més debilitats.

Per la seva banda, les administracions tendeixen a assignar-los un paper instrumental de les institucions públiques amb una càrrega notable de l'accent assistencial i pal·liatiu, quan les estratègies i les polítiques d'inclusió el que demanden són processos d'acompanyament i itineraris de formació i inserció per promoure estadis d'autonomia creixent en les persones i col·lectius més vulnerables.

En els últims anys, moltes entitats s'han instal·lat en la funció estricta de proveir serveis a l'Administració, de ser-ne dependents oblidant la seva funció mobilitzadora i transformadora. En el context actual, més crític quant a recursos, algunes entren en crisi, fins i tot, de manera irreversible.

Com a Tercer Sector, com a Fundació Esplai també estem obligats a plantejar-nos les nostres prioritats, els nostres accents i com podem i hem de donar resposta als reptes que ens genera aquesta situació. Com a Tercer Sector, com

a ONG i com a Fundació Esplai hem de plantejar-nos preguntes que no podem esbiaixar: **Què ens toca fer en aquests moments? Quins compromisos hem d'assumir? Com podem ser útils a la societat? Quines aliances considerem prioritàries i per a què?**

Davant la magnitud de claus, visions, elements de debat rellevants que ens proposaven aquestes qüestions, la Fundació Esplai ha fet una “selecció obligada” entre diferents temàtiques, i ens plantejem centrar-nos en tres desafiaments i oportunitats indiscutibles “per a aquesta nova etapa d'aquesta nova època”, i dins del context social i polític en el qual estem vivint:

► **La participació transformadora**, perquè tenim com a ONG una responsabilitat important en la creació d'una ciutadania més activa i compromesa en el canvi d'una societat i una forma de vida i convivència que no ens agrada. Ens costa creure en els canvis i transformacions imposades que plouen del cel; preferim les que neixen de la terra.

► **Les relacions intergeneracionals**, perquè necessitem superar les trinxeres generacionals quant a la seva participació en les organitzacions, i proposar camins per activar la seva complementarietat i potencialitats en la seva lluita per la democràcia d'allò que és comú.

► **La civilització digital**, perquè què significa i què comporta la incorporació d'Internet, de les TIC en les nostres organitzacions, en les rela-

cions entre unes organitzacions i unes altres, en els objectius que es persegueixen...? Com conviure, dins de les nostres ONG, nadius amb immigrants digitals?

A l'hora d'enfocar aquesta triple temàtica, hem tingut en compte diverses perspectives:

1) Posem l'accent en la ciutadania.

Significa això que l'objectiu fonamental d'aquest nou document és aportar claus per al naixement i la consolidació d'una “nova ciutadania” per a aquests “nous temps”, sense renunciar a assoliments i identitats del passat, però amb visió d'actualitat i de futur. Una nova ciutadania que troba en el digital un nou espai, un “nou país”; una nova ciutadania que vol canviar les coses en la complicitat i complementarietat de l'intergeneracional i des d'aquestes; una nova ciutadania que sent la necessitat de transformar-se internament (com a subjectes, com a organització) per poder transformar el de fora.

Aquest Quadern proposa que l'eix de **“la comunitat i del comunitari” travessi tot aquest procés de reflexió**. Pensant en la nova ciutadania, apareix com un comú denominador en els tres treballs una visió dominant —encara que no exclusiva— de les ONG com a “comunitats” (properes, identificades, horitzontals, empàtiques, deliberatives...) que actuen en un entorn concebut també com “una comunitat” (compromeses amb el seu entorn local, obertes a aquest, cooperadores les unes amb les altres, compartint recursos i pràctiques).

2) Volem que aquest document serveixi per orientar nous camins.

Sense petulàncies, voldríem que el nou document fos guia, far, espai de preguntes interessants i intel·ligents perquè les ONG transformin la seva organització, el seu funcionament, la seva visió de si mateixes i les seves relacions amb l'entorn, amb el mercat i l'Administració, perquè les ONG es reinventin de nou en el context actual d'una crisi tan profunda i d'un canvi d'època.

3) Neix clarament de la indignació.

Aquest document neix de la indignació que ens provoca contemplar tot el que està ocorrent en el nostre entorn i al món, i en relació també amb nosaltres mateixos, amb les ONG en les quals intervenim, amb el Tercer Sector del qual formem part, amb el paper de la societat civil organitzada en tot aquest escenari.

4) Pretén ajudar a generar una resistència intel·ligent.

El nou document proposa reflexionar en aquests tres àmbits, superant aparents antinòmies i la maledicció dels binomis, per generar una "resistència intel·ligent".

► **Resistència**, més enllà d'una lògica purament reactiva, que busca sobretot ser mobilitzadora.

► **Intel·ligent**, perquè creu en la complementarietat, en la suma de capacitats i energies amb el compromís pel comú i per l'interès públic.

La Fundació Esplai és conscient del que significa aquest repte i ofereix a la societat totes aquestes reflexions amb la finalitat que, pensant en aquestes coses, tinguem més clar el camí a seguir, junts i units.



“Per ser realment transformadores, les ONG han de transformar-se internament, és a dir, ser més participatives, més eficients, més centrades en l’acció, actuant en xarxa, generant sinergies i compartint recursos”.

Imanol Zubero Beaskoetxea
Professor de Sociologia a la Universitat
del País Basc UPV/EHU

Participació transformadora

Participació transformadora

Introducció

En el transcurs de la seva existència, no hi ha organització que no experimenti en algun moment una situació que la sociologia ha caracteritzat de diverses maneres: fase de rutinització o de burocratització, recurrent a Weber; transició des de l'*status nascendi* cap a la institucionalització, en la perspectiva d'Alberoni; pas de la fase instituent a la fase instituïda, en el llenguatge de Castoriadis. Es tracta d'aquest moment en el qual l'organització, després d'uns anys de recorregut, es mira a si mateixa i es pregunta per la seva trajectòria, pels seus assoliments, per la seva situació actual. És aquest un moment propici perquè sorgeixin algunes preguntes fonamentals, tan fonamentals que en última instància no deixen de tenir a veure amb la qüestió de la identitat: Som el que volíem ser quan vam començar la nostra marxa? En què hem canviat i per què? En situacions com aquestes, quan es plantegen tals preguntes, la imatge que retorna el mirall no sempre és la més atractiva.

Des d'aquesta perspectiva, el simple fet que les organitzacions i entitats que conformen la Fundació Esplai es plantegin una reflexió profunda, fins a «qüestionar-se a si mateixes i sobre el seu paper en l'entorn en el qual actuen» (E. Arnanz, "Introducció"), té un enorme valor. Aquesta voluntat d'autoqüestionament, aquest exercici de reflexivitat, afrontat, a més a més, lliurement i animosament, és ja un preciós recurs que ha de ser posat en valor.

Vivim un temps en el qual la participació mateixa, la participació en si, al marge d'adjectivacions afegides o de majors especificacions, és un greu problema. Un problema de quantitat i un problema de qualitat. Un problema de quantitat: participem poques i pocs. Un problema de qualitat: participem poc, sobretot ho fem en determinats àmbits (i no en uns altres). En aquestes circumstàncies: Per què ha de ser transformadora la participació en les ONG? No n'hi ha prou que sigui eficient, que les organitzacions aconseguixin raonablement alguns dels objectius operatius concrets que es proposen?

No sembla que aquesta sigui la posició dominant a l'Esplai. Pot tractar-se d'una temptadora invitació; la de dir i de dir-se a una mateixa, a un mateix: amb el complicat que està tot, bastant fem en fer el que fem, gairebé a seguir existint. Ja ens preocuparem per adjectivar la participació el dia que la pròpia participació estigui assegurada. Però no: si alguna cosa ha quedat clara al llarg de la conversa que mantenim és que a Esplai es maneja amb plena consciència l'autocrítica. Sense por, sense convertir-la en un exercici de pessimisme; amb voluntat de convertir-la en energia creadora, "cua de núvol" que animi un millor discerniment i ajudi a enfortir el molt de bo que també hi ha en el que fem. No ens conformem a participar, a fer, a existir, ni tan sols a resistir: per tenir sentit, tot això ha de ser un mitjà per aconseguir un fi, i aquest fi té a veure, com de seguida veurem, amb la transformació de la nostra realitat.

Però, abans, detinguem-nos per tal d'aclarir en la mesura que sigui possible de què parlem quan ens referim a la "participació transformadora".

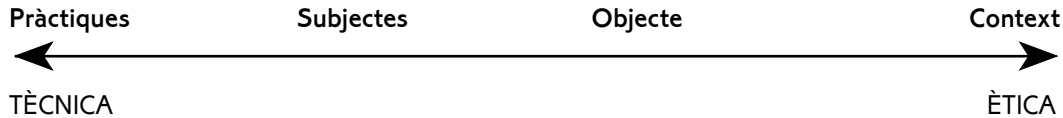
Les diferents dimensions de la participació transformadora

Respecte a quins àmbits o dimensions d'una organització pot la participació en aquesta aspirar a ser "transformadora"? Se m'ocorren quatre possibilitats, no excloents mútuament:

- 1) Transformadora de la pròpia **forma de fer** de l'organització, dels seus processos i dels seus mitjans d'acció.
- 2) Transformadora dels **subjectes** que participen en l'organització.
- 3) Transformadora de l'**objecte** (tant objectius com, sobretot, col·lectius o persones) sobre el qual s'actua.
- 4) Transformadora de l'**entorn o el context** en el qual s'actua.

De la 1 a la 4 ens desplaçem al llarg d'un continu que va des d'un espai on predominen les qüestions tècniques fins a un altre on ho fan les qüestions ètiques.

Transformació de...



Les dificultats a les quals s'enfronta la voluntat de transformar són diferents en cada cas. Sigui com sigui, respondre la pregunta què és el que ha de ser transformat o no en cada àmbit de l'organització exigeix imperiosament una labor de diagnòstic, i de diagnòstic deliberat i finalment compartit: Existeix en les nostres organitzacions una **cultura pràctica de la deliberació i l'avaluació**? Avaluació que només pot fer-se manejant diversos criteris de contrast en cadascuna d'aquestes dimensions:

- 1) La dimensió de la transformació de les pràctiques de l'organització suposa avaluar-les a la llum d'un criteri d'**eficiència**: Com usem els recursos de què disposem?
- 2) La dimensió de la transformació dels subjectes que participen en l'organització suposa avaluar l'estructura i el funcionament de l'organització a la llum de criteris de **democràcia** i de **ciutadania**: Quin és l'estatut de totes les persones que participen, d'una manera o d'una altra, en l'organització?
- 3) La dimensió de la transformació de l'objecte de l'acció de l'organització suposa avaluar la pràctica des de criteris d'eficàcia (objectius i finalitats de l'organització) i d'**apoderament** (destinatari de l'acció). Pel que fa als objectius de l'organització, disposem d'indicadors que ens permetin avaluar el grau de compliment dels nostres objectius o, si escau, d'analitzar les causes de l'incompliment? Pel que fa a les persones destinatàries de l'acció, aconseguim que siguin subjectes actius o es queden en simples beneficiaris de les nostres accions?
- 4) La dimensió de la transformació del context de l'acció de l'organització suposa avaluar aquesta acció en el marc de la realitat social en la qual s'actua, a partir d'un criteri de **justícia** o de **societat bona**. Quan ens situem en aquesta perspectiva, volem dir que la participació a la qual aspirem no ha de limitar-se a actuar "al final de la canonada", és a dir, a generar mesures que, desatenent les causes dels problemes socials, només s'ocupen dels efectes i de com tractar-los,

controlar-los o minimitzar-los.¹ Des d'aquesta perspectiva, es planteja la necessitat, l'exigència, fins i tot, que l'acció de les organitzacions socials incorpori l'ambició de la **incidència estructural per la via política**.

La "politització" de les ONG té els seus riscos. Com més s'allunyen de la perspectiva "tècnica" i s'aproximen a la perspectiva "ètica" (ideològica, cosmovisional) més possibilitats hi ha que sorgeixi el conflicte, tant a l'interior de les organitzacions com entre aquestes i altres institucions del seu entorn. Però també hi ha riscos, i molts, en la seva "despolitització". El risc del "capdesetmanisme", de pensar que en dos dies a la setmana de voluntariat o de solidaritat extraordinaris poden esmenar-se cinc dies de competitivitat, consumisme i individualisme ordinaris i normalitzats. El risc de produir bons voluntaris, però pèssims ciutadans.

¹Joan Subirats, "Políticas de final de cañería". *El País*, 31/12/2005. Disponible a http://elpais.com/diario/2005/12/31/opinion/1135983609_850215.html; última consulta 25/02/2012.

Una opció clara per la participació transformadora

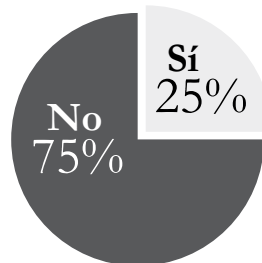
Pel que fa a la interpretació del concepte de “participació transformadora”, apareixen tres grans maneres d’entendre-ho:

- 1) Canviar el context: anar a l’origen dels problemes i proposar alternatives, fins i tot, econòmiques.
- 2) Desenvolupar intervencions immediates, concretes, locals o no.
- 3) Canviar personalment, adoptar una actitud crítica, créixer com a ciutadans/es.

En realitat, aquestes tres són en la pràctica totes les formes possibles d’entendre el concepte de “transformació”: individualment, en l’àmbit microsocial (local) i en l’àmbit macrosocial (estructural). Una majoria dels qui han respost la pregunta sobre “quina és la finalitat principal de les ONG” consideren que aquestes han de complir totes les finalitats assenyalades: han de conscienciar, ser formadores de ciutadania crítica, denunciar injustícies, pressionar sobre les institucions, però també han de solucionar problemes concrets. Es considera que l’èmfasi en una o una altra finalitat pot variar en funció de l’especificitat de cada ONG, però no es renuncia a cap.

En qualsevol cas, és molt dominant l’opinió que no és possible una perspectiva de transformació que no es construeixi sobre alguna base ideològica (cosmovisional). Encara que, segurament, aprofundir en aquesta qüestió generaria debats molt profunds i discrepàncies no menys notables, considero que aquesta perspectiva ofereix un punt de partida molt interessant per afrontar i sostenir la reflexió col·lectiva que ens hem proposat.

**És possible una transformació social que no tingui contingut ideològic?
És possible una transformació “despolititzada”?**

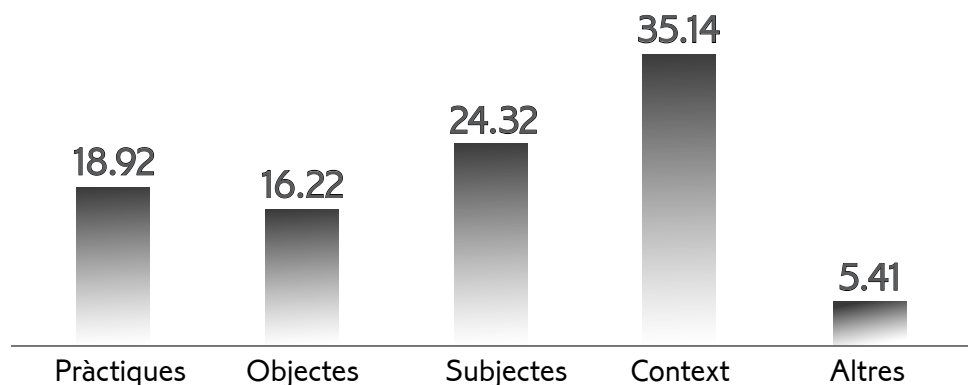


Un primer diagnòstic: unes entitats escassament transformadores

De les respostes al qüestionari es desprèn una convicció: no sembla que les ONG es caracteritzin per la seva contribució a la transformació de la societat. Dels quatre àmbits o dimensions possibles des dels quals caldria pensar que pot la participació en una organització ser “transformadora”, el principal dèficit transformador s’endossa, precisament, a l’acció de les ONG sobre el seu entorn.

Referent a això, en la reunió de la Comissió Permanent del Consell Assessor de la Fundació Esplai celebrat l’11 de juny del 2011, algú es preguntava: «Dels qüestionaris deduïm que l’atenció està posada en les organitzacions: Què estem fent les ONG per perpetuar un sistema? Quina funció complim les ONG?».

De les quatre dimensions possibles des d’on abordar la qüestió de la participació transformadora, quina creus que és la més deficitària en les organitzacions que tu coneixes?



Aquest qüestionament de la realitat transformadora de les ONG és coherent amb un **desig clarament afirmat que les ONG vehiculin i impulsin una participació transformadora, que no sigui partidària, però sí amb ideologia**. De les respostes al qüestionari es desprèn que no hi ha por d'afrontar en el si de les ONG qüestions directament ideològiques.

Si bé es comparteix la naturalesa essencialment activista de les ONG, no per això es desconeix o es menysvalora la importància de reflexionar sobre l'acció. Com ha assenyalat una de les persones participants en el fòrum: «S'ha de tenir consciència de la necessitat del canvi, i per a què cal el canvi. L'objectiu no és canviar per canviar, sinó canviar per millorar i complir millor la nostra funció transformadora de la societat. I això solament té sentit fruit de la reflexió i el debat democràtic de tots els actors protagonistes de la vida i objecte de l'ONG».

Som pel que fem. Se'ns identifica perfectament quan actuem als països més empobrits, al Sud, però no tant quan actuem en la nostra pròpia societat. Quina és la relació que tenim amb els nostres entorns més propers?

Igualment es planteja també aquí una espècie de “judici de convicció”: sentim de debò la necessitat de canviar per ser més transformadores, o estem davant la vella estratègia felina de canviar-ho tot perquè tot segueixi igual? La fórmula “només servim per a alguna cosa si servim els qui hem de” es torna pregunta incòmoda, però també animosa: A qui serveix el nostre treball?

És veritat que els valors de la competició, l'individualisme, el “campi qui pugui”, dominants en la societat, “han impregnat” també les nostres organitzacions?

La dimensió “interna” de la participació transformadora: transformar-nos per transformar

Insistint en aquesta perspectiva, el segon dèficit de participació transformadora es localitza en els subjectes que participen en les organitzacions. Evidentment, la relació entre institució i membres de la institució és, en aquest sentit, molt estreta. Sense que puguem identificar l'existència o no de relacions de causalitat, ni la possible direcció d'aquestes —són les persones participants les que, per determinades característiques sociopersonals, limiten el potencial transformador de l'organització, o és l'organització la que, per la seva orientació, modela a la baixa les aspiracions transformadores dels seus membres?—, cal esperar que existeixi una estreta relació entre les potencialitats o els dèficits transformadors d'una organització i els dels seus membres.

En confrontar-se amb aquest dèficit, el primer objectiu operatiu és **millorar la participació** dels membres en la gestió de les entitats. Des d'una perspectiva pràctica: deliberació, planificació compartida, formació permanent, etc. Però també des d'una perspectiva que supera el merament instrumental. Així, es parla de l'existència d'“un espai obert, transparent, en el qual els seus membres bolquen les seves vivències, experiències, valoracions i recomanacions”. És important assenyalar que aquesta participació *ad intra* no es concep com un objectiu per si mateixa. Es tracta de **participar per** ser més eficaços en la tasca de **transformar la societat**. En aquest sentit, s'afirma la necessitat de “comunicar clarament què volem transformar i amb quines estratègies”, llançant missatges més clars i compromesos que, “a més de posicionar clarament a la nostra organització, ajuden a visibilitzar allò que volem transformar perquè no funciona o no és just o no és sostenible”.

No obstant això, també s'afirma el **valor de la participació mateixa**. Es reivindica el seu valor “més enllà dels resultats”. En aquest sentit, s'afirma la necessitat de construir “un llenguatge apropiat a aquesta vocació transformadora de manera que tot el que fem tingui un valor més enllà del resultat [...] que faci de tota acció i de tots els processos participatius un relat de participació transformadora. Necessitem compartir des del llenguatge i pel llenguatge el convenciment i l'emoció que el nostre treball està ja canviant, transformant el món”. Aquesta perspectiva té a veure amb la rellevància pedagògica de la pràctica transformadora, per petita que sigui. Permet experimentar la voluntat transformadora pròpia, i mostrar que la transformació és possible. Es tracta d'aconseguir, com diu algú, “que, a poc a poc, cada vegada més gent es desbloquegi ideològicament (primer, els pensaments: “això no hi ha qui ho canviï”; “els d'ara són igual o pitjor que els d'abans”; “sempre hi ha hagut rics i pobres”; “tothom va a la seva...”), tirin per terra aquesta manera de pensar que els discapacita i descobreixin que poden fer alguna cosa en el seu entorn més immediat, família, poble, comunitat”.

Troblem aquí el nucli d'un debat la solució del qual no és senzilla, fins al punt que està a la base d'algunes de les més sonores polèmiques plantejades en l'espai de l'acció humanitària, cada vegada més dividit en dues posicions difícilment conciliables. D'una banda estan els qui defensen que les ONG tenen, per descomptat, una tasca fonamental d'assistència immediata en situacions d'emergència, que ha de completar-se amb la tasca d'informar i sensibilitzar les opinions públiques i els governs de la dimensió política dels problemes, promoure actuacions preventives i **buscar mesures que impedeixin la persistència d'aquests problemes.**² D'altra banda, estan els qui consideren que "l'acció humanitària no té base teòrica sobre la qual construir una visió política del món", de manera que la seva funció ha de limitar-se a "socórrer, en uns períodes crítics particulars, els éssers humans, donar-los suport, ajudar-los a recuperar-se i a reprendre el seu camí", sigui³ aquest com sigui. Es reivindica, en aquest sentit, la **modèstia de la idea humanitària:**

Deixem que l'humanitarisme sigui l'humanitarisme. Deixem que salvi algunes vides, malgrat quins siguin els compromisos que hagi de signar al llarg del camí [...]. És això en realitat tan poc? Cal que els humanitaristes, per desesperació, conformitat amb una moda intel·lectual i moral, o infundada esperança —l'esperança per l'esperança—, insisteixin a ser la palanca d'Arquimedes de la pau perpètua, l'estat de dret universal o, fins i tot, segons la formulació més modesta d'Oxfam, d'un món més just?⁴

Des de la perspectiva de la reflexió i l'anàlisi, no hi haurà ningú que no resolgui d'un cop de ploma, gairebé amb displicència, el debat de "la canya o el peix" reformulant-ho en termes de "la canya i el peix" o, fins i tot, més: "La canya i el peix i el sistema de vots i vedes i la indústria pesquera i les peixateries i...". Però el que, en teoria, no hauria de generar grans discrepàncies, en la pràctica, rau en el si de cada organització com un debat permanent. Alain Finkelkraut ha presentat aquesta tensió amb una fórmula genial: "En nom de la ideologia ens negàvem a deixar-nos enganyar pel sofriment. Enfrontats al sofriment, i amb tota la misèria del món a l'abast de la vista, ens neguem ara a deixar-nos enganyar per la ideologia".⁵

²Vicenç Fisas, *La compasión no basta*, Icaria, Barcelona 1995; David Sogge (ed.), *Compasión y cálculo*, Icaria, Barcelona 1998.

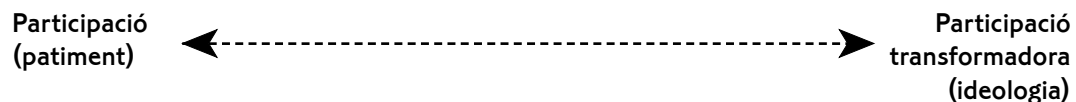
³Rony Brauman, *Humanitario: el dilema*, Icaria, Barcelona 2003.

⁴David Rieff, *Una cama por una noche: el humanitarismo en crisis*, Taurus, Madrid 2003.

⁵Alain Finkelkraut, *La humanidad perdida: Ensayo sobre el siglo XX*, Anagrama, Barcelona 1998.

És aquest un debat que s'ha plantejat amb molta intensitat en el diàleg que hem mantingut. En aquest punt, cal assenyalar una aparent contradicció sorgida en el transcurs de la conversa: «Ens sobra ideologia i ens falta eficàcia» o ha de pesar «més la ideologia (la missió, la seva finalitat) i menys els condicionants externs (el volum de finançament, la quantitat de gent que li dóna suport, el nombre d'activitats que realitza...)»? No és una qüestió menor.

Es tracta d'una tensió que tal vegada no tingui solució, ja que segurament no és un joc de cara o creu, de l'un o l'altre. Participació que mitiga sofriments concrets o participació transformadora impulsada per una ambició ideològica de canvi estructural? La cosa és més complexa, si s'admet (o exigeix) una multiplicitat de posicions en un joc sense un sol punt d'equilibri.



Potser al més que podem aspirar és a alguna forma d'“arranjament”, a suportar de la millor manera possible aquesta tensió que, inevitablement, haurà d'aparèixer en algun moment en el si de cada entitat (almenys si no es tanca al fet de plantejar-se preguntes com les que aquí s'estan plantejant).

Des d'aquesta perspectiva, algunes de les coses que han anat sorgint en aquest apartat són una garantia per poder afrontar la tensió amb esperit constructiu. Una organització que internament sigui més participativa, transparent i coresponsable, que es preocupi per la formació permanent dels seus components, que institucionalitzi espais per a la reflexió col·lectiva i per al contrast d'experiències i opinions, estarà molt més ben preparada per suportar (i sobreviure a) la tensió entre intervenció local i transformació estructural.

Al costat d'aquesta, una altra eina essencial per afrontar aquesta tensió té a veure amb la cultura de cooperació i la capacitat de funcionar en xarxa.

El repte de la coordinació: si no som nodes, serem nusos

El segon objectiu operatiu és aproximar l'entitat a totes les altres del mateix sector i territori. Fomentar la cultura de **xarxa**. Aquest és un terme que s'ha repetit de moltes maneres: s'ha parlat d'evitar duplicitats, de saber sumar, de desenvolupar una cultura federal, de buscar sinergies i economies d'escala, per això, les TIC i el nou entorn digital ofereixen una infinitat d'oportunitats. Tant s'ha repetit, tantes vegades i en tantes veus s'ha escoltat en aquesta conversa la idea de la xarxa, que em vaig animar a fer una proposta de "clusterització" del teixit associatiu, en els següents termes:

Potser la gran transformació de les ONG hagi de ser la seva "clusterització", la conformació d'un teixit associatiu autènticament reticular, on cada organització concreta es converteixi en un node especialitzat i cooperatiu que minimitzi la competició amb unes altres que fan el mateix; que descobreixi l'especificitat de la seva aportació al conjunt en funció de les seves capacitats (de reflexió, de socialització, de gestió, d'elaboració de projectes, d'intervenció local, d'intervenció macro, d'internacionalització, etc.). Per això, a més de voluntat, caldria disposar d'un "mapatge" (potser per sectors o àmbits d'intervenció, per començar) de la realitat associativa a Espanya / cada comunitat. Una espècie de sociograma que ens permeti conèixer les trobades, els desacords, les superposicions, les topades i els buits que es produeixen en aquesta realitat.

No obstant això, no sembla que sigui fàcil passar de l'"ideal-xarxa" a la "realitat-xarxa": «Que cada organització es converteixi en un node cooperatiu! Això sí que és una utopia. I ho és des del moment que els valors de la nostra societat es basen en la competició, l'individualisme, el salvi's qui pugui. I aquests valors han impregnat les nostres organitzacions, sobretot pel que fa a la cerca de recursos.

L'especialització la veig molt més assequible, ja que moltes organitzacions treballen amb col·lectius específics i segurament el mapatge es podria començar a fer per aquí».

Queda aquí plantejada una qüestió fonamental: Quin model de relació entre les entitats considerem més útil o adequat? Per descomptat, no hauríem d'abordar aquesta qüestió sense tenir en compte tot el que s'ha dit en apartats anteriors sobre la naturalesa transformadora i "servidora" que volem per a les nostres entitats.

I la relació amb les institucions?

Pel que fa a les relacions entre ONG i altres institucions s'opta per una cooperació igualitària i crítica, no subordinada, que inclogui tant l'actuació per aconseguir uns determinats objectius com la selecció i elaboració dels mateixos objectius.

La primera qüestió plantejada és la de l'**autonomia** de les organitzacions respecte de l'Administració pública. Es considera que aquesta autonomia va molt més allà d'una simple qüestió operativa: és, sobretot, «un tema de definició d'identitat i de qualitat de ser i d'acció».

Es proposa un cert “aprimament” de les organitzacions, reduint les seves estructures de gestió: «Redissenyar la seva estructura orgànica i funcional fent-la competent, transparent i sostenible». Es planteja, fins i tot, la «desaparició dels locals amb oficines físiques on es realitza la gestió», donades les possibilitats de gestió *online* que avui ofereix la tecnologia informàtica.

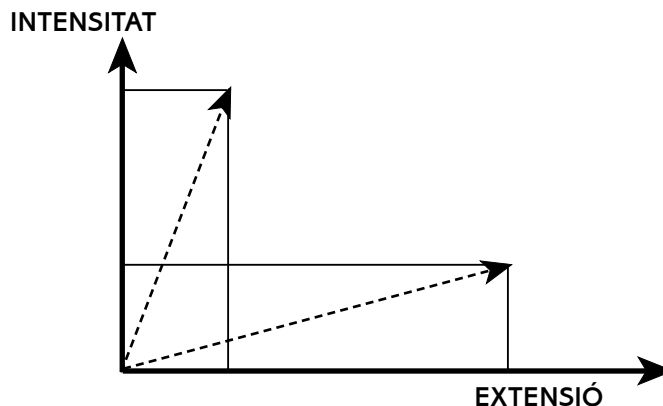
Crida l'atenció que es plantegi compensar els costos econòmics d'aquesta “autonomització” (reducció de subvencions) mitjançant l'acostament als programes de Responsabilitat Social Corporativa d'empreses i institucions financeres o, en general, l'«obertura al sector empresarial». No hi ha aquí cap risc?

Una altra forma possible de compensar els costos associats a l'“autonomització” respecte de l'Administració pública és el creixement en la nostra capacitat de penetració en la societat civil: començant per reforçar la importància del voluntariat, però també ampliant el cercle d'adherents i simpatitzants, arribar més enllà d'“els ja sensibilitzats”. Es planteja deixar de tractar de manera diferent les persones en funció de les diferents formes de relació que puguin mantenir amb l'entitat: associades, voluntàries, consumidores de serveis/productes, etc. Per canviar plantejaments tradicionals, «haurien de buscar-se estratègies d'acostament més integrals, amb enfocament de ciutadania: suma't a la nostra organització que té una missió X, a la qual pots donar suport d'Y maneres, totes són importants, totes són necessàries, tu tries quina o quines vols engegar en funció del teu moment vital, la teva situació personal i econòmica».

Aquest canvi de cultura d'organització resulta imprescindible si es vol habitar en el món de les xarxes socials: «El concepte de base social hauria d'ampliar-se a persones com els activistes, ciberactivistes, difusors, seguidors en xarxes socials... que potser tinguin un compromís amb l'organització més difós i intermitent, però que són i seran imprescindibles».

No obstant això, aquesta estratègia d'expansió social pot resultar summament complicada si tenim en compte la profunditat radical de les problemàtiques a les quals pretenem respondre: «Crec que hi ha hagut un problema i és que, en les estratègies de comunicació, ha prevalgut la captació de recursos enfront de la transformació social. I s'han utilitzat missatges que, simplificant-los molt, venien a dir que amb 10 € al mes solucionaries els problemes del món, quan el problema és tan complex que requereix canvis molt profunds, especialment, en la nostra forma de vida, des del que consumim, fins al partit que votem, el periòdic que llegim, etc.». Es critica una certa banalització del compromís voluntari, enfront del que es proposa un tipus d'entitat molt més compromesa i exigent: «Que l'ONG es converteixi en un espai de reflexió, debat, contrast... Afavorir i desenvolupar el posicionament crític i indignat davant aquest model estúpid de vida i de societat que ens domina, i treballar dins de les pròpies ONG la reflexió sobre quin és el nostre paper en aquest moment molt difícil de canvi d'època, com ens posicionem davant les injustícies i desigualtats que creixen, com defensem i reivindiquem la construcció d'una democràcia més participativa...».

Aquesta perspectiva, que personalment comparteixo, facilita o complica l'extensió social de les ONG transformadores? Ens enfrontem al problema d'**equilibrar extensió social i intensitat reivindicativa**: ambdues es correlacionen de manera inversa, almenys en el curt-mitjà termini.



D'altra banda, aquesta obertura de les entitats i la reformulació organitzativa que comporta és compatible amb la proposta de «definir amb claredat els nivells de participació i pertinença per part de voluntaris, tècnics i socis en les pròpies ONG, de tal manera que es defineixin bé responsabilitats, camps d'acció i de treball, exigències i deures que es deriven de la pertinença a l'entitat, drets... amb l'objectiu estratègic de millorar l'organització, eficàcia i eficiència del que es fa a l'entitat, però també de millorar molt el sentit d'identitat i pertinença de tots els membres?»

Es proposa recuperar “esperit associatiu”, alhora que es busca una “col·laboració general”. Es tracta d'una tensió que podem formular així: Un model d'organització lleugera, però que deixi petjada; amb identitat, però oberta més enllà del cercle dels seus adherents i cap a altres organitzacions; amb visió pròpia, però disposada a fer xarxa compartint recursos i objectius; atractiva (de manera que moltes persones s'hi integrin i hi romanguin), però també “llançadora” que impulsi els seus membres a practicar la ciutadania integral en tots els àmbits de la vida... És aquesta l'organització que volem?

En resum, es proposa un canvi en la **cultura organitzativa** de les ONG. En aquest punt, ressonen algunes de les qüestions essencials plantejades en la conversa anterior i que resumim en la fórmula **IN-transformar-nos per a EX-transformar:**

- ▶ Ser més obertes, participatives i transparents, tant *ad intra* com *ad extra*.
- ▶ Capacitat de sumar, “sinergitzar”, compartir, cooperar, federar: cultura de xarxa.

IN-transformar-nos per a EX-transformar

En últim terme, les entitats són més que les persones que les constitueixen en un moment determinat (ja que són també imatge, cultura, tradició i trajectòria), però les persones que les formen en cada moment són claus per construir i expressar la identitat i la pràctica de cada organització.

Des d'aquesta perspectiva, és lògic que moltes de les persones participants en el fòrum subratllin la importància de les actituds personals dels qui conformen les ONG. Com resumeix una de les participants, podrem promoure i mantenir el tipus d'organització que volem (transformadores, obertes, transparents, crítiques, etc.) «sempre i quan hi hagi persones involucrades que tinguin també aquestes qualitats-capacitats-disposicions». Afirmació que una altra participant en el diàleg complementa tancant el bucle que connecta l'organització amb els seus membres: «L'organització pot educar i ha d'educar les persones perquè puguin aconseguir aquestes característiques, sobretot si l'organització (les persones que ja estan en l'organització) es comporten amb aquestes característiques perquè els que arriben, altres actors de l'organització, les seguiran. És allò de “si a Roma vas, fes el que veuràs”. Jo crec més en l'exemple, és a dir, en l'acció, que en moltes paraules. Fer d'una manera “es contagia”». D'aquí que es parli de «creure-s'ho» com d'una actitud bàsica sense la qual no és possible pensar en una participació transformadora.

De manera molt sintètica, es proposa una participació que emocionï, que ens vinculi a una comunitat, que desbloquegi velles idees i actituds, que ens transformi, en suma. **Com pot ser transformadora una pràctica de la qual sortim tal com hem entrat?** O potser sempre són “les altres i els altres” els qui han de ser transformats? Al final, la transformació interna no és la de les ONG, sinó la nostra. Però es tracta d'una transformació interna orientada no a l'assoliment de satisfaccions personals o al sosteniment de la pròpia organització, sinó a la transformació de l'exterior. Es tracta, ja ho hem dit, d'IN-transformar-nos per a EX-transformar.

En aquest punt el diàleg s'ha derivat cap a les capacitats que les persones han de mostrar per impulsar la participació transformadora. Aquestes capacitats es fonamenten en l'**autonomia personal**, a partir de la qual és possible desenvolupar el compromís personal, l'anhel de canvi, la mirada crítica, la suma de voluntats i de forces. Autonomia de les persones que participen en les entitats mitjançant la impregnació d'una cultura de ciutadania; autonomia també de les persones per a/amb les quals es treballa: apoderament, rebuig de l'assistencialisme. Des d'una perspectiva col·lectiva, aquestes capacitats ens permetrien aproximar-nos a les ONG des d'una perspectiva de **comunitat**.

Aquesta perspectiva de comunitat es desplega també *ad intra* i *ad extra*. Es parla d'organitzacions que es configuren com a comunitats (identificades, properes, horitzontals, empàtiques, deliberatives), però també d'organitzacions que actuen en un entorn concebut com una comunitat (compromeses amb el seu entorn, obertes al mateix, cooperadores, compartint recursos i pràctiques).

Encara que es reconeix i es valora aquesta dimensió comunitària/local, també es reivindica la importància de les organitzacions més instrumentals, d'àmbit supralocal (plataformes, federacions), la naturalesa de les quals no és comunitària i la funció de la qual no és la d'actuar directament sobre el seu entorn, sinó la de ser interlocutores de les administracions o d'altres institucions.

Conclusió no concloent

La meua conclusió personal i provisional: Com han de transformar-se internament les ONG per ser aquestes organitzacions capaces de transformar el seu exterior?, ens preguntem. I encara que són moltes les propostes i les pistes que s'ofereixen (i moltes les coincidències que es produeixen), més enllà del terreny del concret, de l'espai de la "tècnica", em fa l'efecte que no deixa de remoure's i remoure'ns un profund interrogant ètic: **De debò sentim la necessitat de canviar?** Ganes, desitjos, aspiracions, motivacions...

Crec que el més senzill serà construir una plantilla d'autodiagnòstic tècnic que puguem aplicar a cada ONG amb la finalitat d'avaluar la seva realitat interna: En les aportacions tan generosament compartides hi ha moltes claus per fer-ho. Però és l'altra qüestió la que roman irresolta: Per a què servim?, és a dir, Per a què volem servir? I també: **A qui servim?**

Es tracta de la tensió tècnica/ètica a la qual ens referíem en el document inicial, quan reflexionàvem sobre les quatre dimensions de la transformació.

A manera de **resum**:

- ▶ Es considera insuficient l'acció de les ONG des d'una perspectiva de pràctica transformadora;
- ▶ S'aposta per enfortir aquesta dimensió transformadora;
- ▶ Es considera compatible una perspectiva de les ONG clarament política (en el sentit d'interessada, orientada, fins i tot, ideològicament fundada), sense que això impliqui ni partidisme ni renúncia al pluralisme;
- ▶ S'aposta per unes ONG que conjuguin atenció a problemàtiques concretes (en funció dels seus àmbits específics d'actuació) i preocupació activa per la transformació del seu entorn (tant mitjançant la formació de consciència crítica com intervenint sobre institucions i estructures jutjades com a injustes);
- ▶ En aquesta tasca, s'aposta per una pràctica de cooperació crítica amb les institucions polítiques i econòmiques.

De tot el que s'ha dit es desprèn una tasca clara i urgent: per ser realment transformadores, les ONG han de transformar-se internament, és a dir, ser més participatives, més obertes, més centrades en l'acció, actuant en xarxa, generant sinergies i compartint recursos.



“Una premissa és configurar les ONG com a espais intergeneracionals i com a entitats que promocionen la trobada intergeneracional sobre la base de la ciutadania comuna. Es tracta que siguin la punta de llança de la col·laboració i la solidaritat intergeneracional”.

Carlos Giménez Romero
Catedràtic d'Antropologia de
la Universidad Autónoma de Madrid

ONG, transformació social i enfocament intergeneracional

Plantejament i preguntes per al debat

Es tracta de facilitar la reflexió col·lectiva i el debat social, primer, sobre com fer d'aquest camp una via per a la transformació social cap a un món més just i democràtic i, segon, i ja més en particular, sobre el paper que les organitzacions no governamentals haurien d'exercir i podrien exercir en aquest canvi.

Com s'ha d'entendre allò intergeneracional?

De quina manera l'intergeneracional pot ser un terreny propici per avançar en la construcció d'una societat realment democràtica i més justa?

De quina forma l'intergeneracional és un terreny necessari i propici per al treball efectiu de les ONG?

Quin és el paper de les organitzacions no governamentals en aquest camp i com se'n podria potenciar la seva tasca?

El text que segueix ha recollit el document inicial, els debats en la Comissió Permanent de la Fundació Esplai i les aportacions en el Fòrum virtual. Per facilitar la lectura i la seva discussió s'ha englobat tot en tres qüestions i, en cada apartat, s'indica primer una idea central o premissa de conjunt i s'exposa després un breu desenvolupament.

A què ens referim amb “allò intergeneracional”? Què suposa l'enfocament intergeneracional?

Premissa central

Estem davant de:

- ▶ Un repte: com superar la fragmentació entre edats i generacions.
- ▶ Un àmbit de treball d'intervenció: els centres i els programes intergeneracionals.
- ▶ Un enfocament: complementari de l'aliança de classes, la igualtat de gènere o la interculturalitat.

Desenvolupament

En 1993 es va celebrar l'“Any Europeu de les Persones Grans i de la Solidaritat entre les Generacions”. Les Nacions Unides van adoptar també aquest concepte declarant que la “solidaritat entre les generacions en tots els àmbits —les famílies, les comunitats i les nacions— és fonamental per a l'assoliment d'una societat per a totes les edats”. Aquella celebració i aquell terme formaven part d'un corrent que s'anava estenent i que no faria sinó créixer.

El 2002 es va celebrar a Madrid la II Assemblea Mundial sobre l'Envel·liment, la qual, en el seu Pla d'Acció Internacional, va recomanar “elaborar iniciatives dirigides a promoure un intercanvi productiu i mutu entre les generacions”. El 2009 la Comissió Europea va dur a terme un sondeig sobre l'estat de la solidaritat intergeneracional, i es va detectar la necessitat de més espais de trobada i col·laboració entre generacions i de polítiques d'enfortiment de les relacions intergeneracionals. L'any 2012 ha estat declarat Any Europeu de l'Envel·liment Actiu i de la Solidaritat Intergeneracional.

A Llatinoamèrica el camp intergeneracional es va desenvolupant amb força. En el cas d'Espanya el desenvolupament d'aquest camp és de considerable vitalitat. L'IMSERSO va engegar el 2005, sobre la base de la declaració anterior, una xarxa temàtica dedicada a la promoció de les relacions intergeneracionals (Xarxa Intergeneracional) i el 2010 publicava una *Guia per als programes intergeneracionals*.

En les dues últimes dècades, i cada vegada amb més extensió i intensitat, s'està consolidant el que s'anomena el camp intergeneracional. La Xarxa intergeneracional ho ha definit com el “conjunt de coneixements (teories, recerques, pràctica) i d'accions (especialment les polítiques públiques i els programes intergeneracionals) encaminats a aprofitar de manera beneficiosa el potencial de la intergeneracionalitat”.

Des de fa anys i de forma creixent se celebren jornades i es publiquen articles sobre el particular, i sobretot s'engeguen programes, s'obren centres i es duen a terme pràctiques que s'adjectiven com a intergeneracionals, configurant així un camp social i institucional emergent. En el llibre *Programes intergeneracionals. Cap a una societat per a totes l'edats* (Fundació La Caixa. Col·lecció Estudis Socials. Volum 23) s'indica que “un programa intergeneracional és un tipus de Pràctica Intergeneracional (PI), que és aquella en la qual concorren... tres característiques: participen persones de diferents generacions, es produeix gràcies a certa organització i gestió (no és espontània); suposa una relació d'intercanvi de recursos entre els participants.

Per la seva banda, els centres intergeneracionals (també denominats centres intergeneracionals compartits) són aquells en els quals “nens/joves i persones grans participen, conjuntament i en el mateix emplaçament, en serveis o en programes continus; en aquest tipus de centres els nens/joves i grans interactuen tant de manera formal, durant la realització d'activitats intergeneracionals planificades i periòdiques, com en trobades de tipus informal” (Goyer, 2001).

Quina necessitat hi ha d'aquest enfocament i quines oportunitats presenta en la lluita per l'equitat? Quina rellevància i potencialitat té l'intergeneracional per a la transformació social i per a l'extensió i aprofundiment de la ciutadania?

Premissa central

La notable i creixent rellevància de l'intergeneracional esdevé de la pròpia evolució de les societats (envelliment, precarietat juvenil, etc.), de l'escassetat de vincles (situacions de fragmentació i distanciament) i de la necessitat de comptar amb tots en la transformació social.

Des del punt de la ciutadania, l'enfocament intergeneracional sembla crucial, ja que cal reconèixer-se a tothom, més enllà de les diferències d'edat i generació, com a ciutadans amb drets i deures iguals, pertanyents a la mateixa comunitat política i compartint un mateix marc institucional (per descomptat, tot això amb nivells sociopolítics i diferenciacions socioculturals notables).

Desenvolupament

Una forma d'explicitar el gran potencial de l'enfocament intergeneracional és indagant les vies on pot desenvolupar-se. S'enumeren cinc possibilitats:

1) Mancomunar esforços intergeneracionals enfront de la pobresa i exclusió

La trobada intergeneracional ha de contemplar les condicions i la qualitat de vida dels ciutadans, els aguts problemes i processos avui dia plantejats pel que fa a la desocupació, els desnonaments, etc. L'agenda dels col·loquis entre joves i grans, el contingut dels programes en els quals col·laborar ha de nodrir-se d'aquesta primera i fonamental temàtica.

En aquest camp el diàleg intergeneracional pot orientar-se tant a la lluita solidària contra els processos generals de pobresa i exclusió en la societat, com a l'aliança entre grans i joves directament afectats, ja que amplis sectors de gent gran i de joves viuen en la insuficiència, la precarietat, la falta d'expectatives i la marginació.

Als uns i als altres els uneix o bé la seva situació de carència i de falta de qualitat de vida, o bé el rebuig i la denúncia solidària d'allò que ocorre a àmplies capes de la població.

2) Traçar aliances intergeneracionals de gènere

Al costat de la perspectiva de la posició socioeconòmica, la trobada i col·laboració intergeneracional ha d'adoptar una perspectiva de gènere, d'igualtat entre home i dones, de respecte a les diferents opcions de sexe-gènere.

I no es tracta solament de trenar ponts entre dones grans i joves, amb tants punts en comú, sinó també d'avançar intergeneracionalment, almenys en: *a)* la col·laboració de dones i homes de diferents edats en la lluita per la igualtat, *b)* l'avanç cap a les denominades noves masculinitats (per exemple, amb cercles de diàleg d'homes grans i joves sobre la nova ubicació de l'home) i, *c)* el respecte als drets, identitats i expressions de gais, lesbianes i transsexuals.

3) L'intercultural i l'intergeneracional: utopia, mètode i procés

Seguint el marc conceptual de classe, gènere i ètnia, i el seu complement amb edat/generació, la trobada intergeneracional, a més de la posició socioeconòmica i de gènere, així mateix ha d'incorporar la variable de la diversitat cultural. I, per això, ha d'assumir, enfront del racisme i l'assimilació, una perspectiva interculturalista sobre la gestió positiva de la diversitat i sobre les subcultures d'edat. L'interculturalisme suposa un complement crític del multiculturalisme, ja que, a més d'acceptar els principis d'igualtat de les cultures i de celebració i respecte de la diversitat (assumits per les polítiques multiculturalistes), posa l'èmfasi en la interacció positiva entre els subjectes culturalment diferenciats a partir del treball col·laboratiu en els interessos comuns.

Aplicat a l'intergeneracional, aquest enfocament permet afirmar amb força que entre joves i gent gran d'una mateixa societat —encara que siguin segments socioculturals diferenciats— existeixen punts en comú; així mateix entre joves i grans de diferents bagatges culturals (autòctons versus forans, països versus gitano, etc.).

L'interculturalisme és tant una utopia necessària com un mètode i, abans de res, un procés dialògic i conflictiu que ha de ser regulat de forma participativa. En la trobada generacional s'expressa tot això, ja que suposa una plasmació d'una societat utòpica sense domini d'unes edats sobre unes altres, suposa una estratègia metodològica per avançar i no deixa de ser un procés ple de fluxos i refluxos.

4) La via comunitària per a la trobada intergeneracional

Un èmfasi cabdal per a l'acostament i la col·laboració intergeneracional és la via comunitària. Hi ha comunitats de molt diferent tipus: veïnals, ètniques, religioses, i hi ha diferents concepcions sobre el comunitari segons les cultures i els grups socials. Quan se suggereix reflexionar sobre la necessitat de la via comunitària per a la trobada i la cooperació intergeneracional, es fa des de la doble convicció, d'una banda, de l'enorme rellevància de l'àmbit local pel que fa a la relació i la possible aliança entre generacions i, d'altra banda, l'idoni de les categories de la intervenció comunitària a l'hora d'avançar amb èxit en aquest camp (i en uns altres).

Com la resta de les persones, el jove i el gran viuen bona part de la seva vida en l'àmbit local, això és, en un determinat barri, poble, àrea i, en definitiva, en un territori. És aquí on se situa bona part dels seus referents quotidians i simbòlics: l'ús compartit de carrers i parcs, l'associacionisme local, les xarxes locals, les demandes i reivindicacions de barri, el funcionament dels serveis públics, les comunitats educatives, la participació en el cycle ritual i festiu de la localitat. Hi ha relació entre joves i gent gran en aquests àmbits, com són, com transformar-les en llocs de trobada i col·laboració?

La connexió positiva entre generacions en l'àmbit local requereix, com tants altres aspectes de la fragmentada vida social, plantejaments d'intervenció comunitària. Allí on les organitzacions no governamentals col·laboren en l'àmbit territorial, involucren les administracions en plantejaments d'interès comú i compten amb la ciutadania, és possible superar la predominant sectorialització, fragmentació, superposició i descoordinació de les polítiques i iniciatives socials. En la mesura que es reconeix i potencia el protagonisme dels residents, veïns, comerciants, professionals i tècnics en l'àmbit local, és possible desencadenar creativament l'energia social, que, en cas contrari, roman estancada, desaprofitada. Aquest marc i enfocament comunitari, clau per a altres aspectes de la vida social en democràcia, ho és també perquè sigui possible la trobada i la cooperació intergeneracional.

5) El diàleg cooperatiu i intervingut entre generacions

Cal treballar el diàleg cooperatiu entre generacions. Un diàleg orientat a la comprensió mútua, al descobriment de temes i interessos comuns i a l'adopció de compromisos d'acció conjunta. El diàleg implica escolta atenta, empatia, saber preguntar a l'altre. La trobada intergeneracional — que pot realitzar-se en espais molt diferents (associacions, centres de gent gran, clubs esportius i culturals) i amb motius ben dispars (jornades, festes, mobilitzacions) — ha de servir per superar els tòpics i les idees falses que actuen d'obstacle o barrera entre generacions.

Aquestes converses poden ajudar a superar, primer, les idees i valoracions sobre l'Altre basades solament en suposicions i informacions indirectes i superficials (prejudicis), així com per canviar les imatges fixes, distorsionades i esclerotitzades (estereotips) sobre l'Altre. Molts joves pensen *a priori* que la gent gran necessàriament és conservadora, que rebutjarà nous estils de vida, etc. Per la seva banda, la gent gran pot creure que els joves ja no tenen la motivació que hi havia abans, que són uns consumistes als quals solament interessa tenir això o allò, etc.

Mai no ha estat fàcil l'entesa de les generacions en les famílies (avis, pares, fills) i tampoc no ho serà a escala comunitària, però és un camí que cal recórrer. En ocasions serà viable i oportuna la interlocució directa entre la gent gran i els joves i, en altres ocasions, serà convenient intervenir aquestes trobades per facilitar la comunicació i l'adopció d'acords.

Què suposa o ha de suposar per les ONG el repte i l'enfocament intergeneracional? Com poden treballar o han de treballar concretament les ONG en aquest camp?

Premissa central

Configurar les ONG com a espais intergeneracionals i com a entitats que promocionen la trobada intergeneracional sobre la base la ciutadania comuna.

Una possible línia de treball és configurar les ONG de solidaritat i suport no solament com a espais d'igualtat de gènere i com a àmbits d'interculturalitat, sinó com a espais intergeneracionals.

Es tractaria d'incorporar, de forma transversal, algunes de les idees anteriors a la composició, funcionament i activitats de les organitzacions socials, això és, de fer explícita aquesta col·laboració intergeneracional en el si de l'organització. O dit d'una altra manera: planificar activitats, mètodes i procediments que afavoreixin aquesta trobada i interacció.

I es tracta, d'altra banda, d'anar fent de les ONG la punta de llança pel treball de trobada, col·laboració i solidaritat intergeneracional.

Desenvolupament

Una de les preguntes del Fòrum de debat va ser: "Com poden contribuir les ONG a la lluita per la superació dels prejudicis entre generacions i estimular la participació de ciutadans joves i gent gran?". A partir de les aportacions podem concloure que la temàtica apareix com a rellevant i que s'ha fet un bon pas en la línia d'incorporar la perspectiva intergeneracional tant en la vida interna com en el treball de les ONG.

Els proposats suggeriments aportats poden englobar-se en dos grans blocs:

1) Treball a realitzar cap a dins de les ONG.

S'han aportat idees i propostes en cinc àmbits: el treball quotidià, la participació interna i el funcionament, el treball en equip, la democràcia interna i l'aprenentatge constant. Se sintetitzen a continuació:

A. Incorporant a la vida de l'entitat i a la seva organització a totes les persones —i a totes les edats— com a iguals i diferents.

- a)** La pròpia vida i quotidianitat de l'organització és el camí per superar els prejudicis intergeneracionals.
- b)** Importància de la via d'experiència: el que es viu en la interacció amb l'altre és la clau per superar estereotips i distanciaments.
- c)** “El moviment es demostra caminant”.
- d)** Superar també en aquest tema la distància entre el que diem i el que fem.
- e)** “Qui primer ha de demostrar que la participació intergeneracional és possible és la pròpia ONG amb el seu exemple”.
- f)** Les ONG “poden ser laboratoris on experimentar dinàmiques socials que trenquin certs “ordres establerts”; cal “valorar tot allò que no es mesura solament per la riquesa” (en relació amb els valors que aporta cada generació).

B. En les vies de participació i la transparència del funcionament: impulsant la transparència interna i obrint vies de participació, mitjançant l'ús de noves tecnologies i l'organització de trobades presencials amb programes mixtos de treball i convivència.

C. En l'organització del treball: Cuidant l'organització del treball en equip i la “socialització interna de l'entitat”.

D. En la promoció de la democràcia interna de l'entitat.

- a)** Tenint en compte aquest enfocament intergeneracional a l'hora de l'elecció i la renovació dels càrrecs de l'entitat, no s'han de reservar llocs de direcció solament per a gent gran; no s'ha de reservar direcció de projectes només per a joves, etc.
- b)** Donant primacia en l'elecció als valors de competència personal i compromís amb l'entitat (desenvolupant la confiança que es tria els millors).

c) Concretament es proposa “facilitar mecanismes que permetin la renovació i incorporació de persones joves”.

E. En l'aprenentatge constant de l'entorn.

Aprendre de les experiències de les trobades intergeneracionals visibles en el moviment 15-M, assolits a partir de l'interès comú: “Llavors va ser la lluita contra Franco, avui els drets socials i de les persones representa aquest espai de confluència on és fonamental la perspectiva de joves i gent gran”.

2) Treball cap a fora: als programes i projectes de les ONG.

Altres propostes aportades en el debat tenen més a veure amb l'activitat cap a l'exterior de les ONG. Podem identificar els següents tres àmbits:

A. En els projectes.

- a)** Incorporar persones de diferents edats —tant tècniques contractades com a voluntàries— en les diferents fases del cicle de projecte (disseny, desenvolupament i avaluació).
- b)** Engagar projectes d'intervenció social específicament intergeneracionals.
- c)** Ampliar a joves i gent gran projectes d'Educació en Valors, habitualment dirigit a nens, nenes i joves.
- d)** Desenvolupar accions pilot en les quals els grups intergeneracionals siguin petits i d'aquí treure ensenyaments per poder replicar-ho a major escala.

B. En les iniciatives concretes: “Imaginant i engagent accions que trenquin amb els estereotips, que ‘canviïn els rols’ que s'atribueixen habitualment a les persones segons la seva edat”.

C. En la difusió i comunicació que desenvolupen les ONG sobre el seu paper en la societat.

- a)** “Mostrant espais de trobada i treball conjunt entre persones de diferents generacions. Ressaltar el valor de l'intergeneracional i donar visibilitat als valors que es transmeten”.
- b)** Que l'ONG sigui intermediària entre els col·lectius de gent gran i de joves; oferir aquesta labor d'intermediació.
- c)** Oferint espais de trobada sobre interessos compartits, com pot ser la lluita contra les “injustícies palmàries”.
- d)** Les ONG han de ser propagandistes de “l'intergeneracional”, dins de la idea força del segle XXI com a segle del respecte i valoració de les diferències.
- e)** Reconèixer la importància de l’“envelliment actiu”.



“S’imposen dues qüestions fonamentals que les ONG han d’abordar: la primera, una capacitat digital en profunditat tant de les persones que treballen i col·laboren en l’ONG com dels processos i el funcionament intern de l’ONG. La segona, la posada en valor del gran repositori de coneixement que és una ONG i tots aquells que en el present o en el passat han estat en la seva òrbita”.

Ismael Peña-López

Professor dels Estudis de Dret i de Ciència Política de la Universitat Oberta de Catalunya

Civilització digital: noves institucions per a ciutadans digitals

Civilització digital: noves institucions per a ciutadans digitals

Hi ha un creixent consens sobre el fet que les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) estan suposant una revolució i, com a tal, canvien les formes com ens relacionem amb els altres, canvien les institucions, canvien les formes de producció, canvien la cultura.

Aquesta revolució suposa, per primera vegada en la història de la Humanitat,

- ▀ La substitució de treball mental per màquines.
- ▀ La possibilitat d'accedir a la informació a un cost pràcticament nul.

Davant canvis tan profunds en els fonaments sobre els quals la societat se sustenta, hi ha quatre grans reptes que les institucions, en general, i les entitats del Tercer Sector, en concret, han d'abordar de forma urgent per no despenjar-se de la revolució digital.

Primer. Cal repensar els conceptes d'eficiència i eficàcia a la llum d'aquestes noves tecnologies digitals. A més, les TIC són, ja avui, tecnologies d'utilitat general que afecten a tots els processos i que requereixen, de la mateixa forma, noves competències digitals.

Segon. Una de les conseqüències de la revolució digital és la transició des d'una Societat Industrial cap a una Societat del Coneixement. La terciarització de l'economia —més global, cada vegada amb major pes els serveis— implica una necessària estratègia de gestió del coneixement. En el Tercer Sector, ric en coneixement tàcit, això significa una estratègia de gestió i retenció del talent dels seus professionals, col·laboradors, voluntaris i el seu entorn social en general.

Tercer. La creixent necessitat de gestionar coneixement, unida a la major facilitat i menors costos de fer-ho, qüestionen la base mateixa de moltes organitzacions i els seus funcionaments interns. L'arquitectura de jerarquia dóna pas, cada vegada més, a una arquitectura de xarxa, on els nodes es connecten segons el que aquesta xarxa els aporta i en igualtat de condicions, de forma totalment horitzontal.

Quart. L'arquitectura de xarxa permet noves formes d'acció ciutadana, accions que demanen més implicació i enfocament a resultats a curt o mitjà termini, i l'autoorganització és el *modus operandi* per excel·lència. En aquest sentit, el paper d'intermediació de moltes institucions així com les seves propostes genèriques i a llarg termini queda, doncs, en dubte.

És en aquest nou escenari, no solament digital en les seves formes, sinó en constant canvi en els seus fonaments, que cal reflexionar sobre el com i, sobretot, el per a què de les entitats del Tercer Sector. En un món canviant, poden les institucions quedar-se quietes?

Paper i estructura de les ONG

El consens sobre la necessitat d'un actor que aglutini la societat civil i les seves inquietuds és absolut. Les entitats del tercer sector, més que mai, són necessàries en la societat, tant per organitzar la societat civil al voltant d'objectius que queden fora de l'agenda dels tres poders de l'Estat, així com, en algunes circumstàncies, representar aquella enfront d'altres institucions.

No obstant això, és també absolut el consens al voltant d'un necessari i urgent canvi en la forma com aquestes ONG duen a terme la seva missió.

Una de les primeres qüestions que es debaten sobre aquest canvi formal és el paper aglutinador i organitzador de les ONG. Més que liderar i dissenyar tota l'acció, comença a esperar-se més de les entitats que organitzin la societat civil al voltant dels interessos i metes d'aquesta, proveint organització formal, suport amb recursos i, arribat el cas, representació davant altres poders.

Així, s'espera un abandonament de la "burocratització" i la "industrialització" de les entitats per virar cap a una acció més qualitativa i enfocada en valors, i basada en una major involucració i major participació. En molts aspectes, es critica les ONG per assimilar-se formalment a partits i governs, als quals també s'atribueix un cert distanciament de la ciutadania.

Això últim podria explicar per què es detecta una certa contradicció entre demandes de major participació mentre aquesta participació sembla estar decaient: és probable que les ONG no estiguin responnent d'acord amb les necessitats de participació; d'aquí la necessitat d'un canvi intern.

Aquest fet de recolzar els moviments en els recursos (materials, humans, financers) de què disposen les ONG és complementari (no substitutiu) de poder presentar-se personalment en el debat, alhora que és un actor de suport en rereguarda o un actor de primera fila.

Així, és d'esperar que les entitats del Tercer Sector facin un exercici de capillaritat, d'una banda, per arribar de nou a la ciutadania i, per una altra, per tornar a treballar entre elles i crear una xarxa de persones i institucions que sigui capaç d'actuar d'una forma més participada i horitzontal.

ONG, informació i coneixement

La moneda de canvi d'aquesta major participació i treball en xarxa són la informació i el coneixement, que prenen un pes crucial amb el canvi d'època que estem vivint.

En aquest sentit, s'imposen dues qüestions fonamentals que les ONG han d'abordar si no de forma urgent, sí que de forma decidida i sense demora.

La primera, una capacitació digital en profunditat tant de les persones que treballen i col·laboren en l'ONG com dels processos i funcionament intern de l'ONG. Aquesta capacitació digital, per descomptat, no ha de limitar-se a una mera alfabetització tecnològica, sinó a l'adquisició de totes aquelles competències necessàries per treballar en un entorn digital, en xarxa, col·laboratiu i centrat en la gestió del coneixement.

La segona, la posada en valor del gran repositori de coneixement que és una ONG i tots aquells que en el present o en el passat han estat en la seva òrbita. En aquest sentit, la figura del voluntari virtual es converteix en una peça fonamental no solament en un sentit quantitatiu —de sumar més mans—, sinó, sobretot, qualitatiu, com una estratègia clau de recuperar, deixar de perdre i capitalitzar el coneixement que l'entitat atresora.

Aquesta deriva o esbiaix cap a un major pes de la informació, no obstant això, no ha d'anar en detriment de la provisió de serveis o l'acció directa: és precisament el fet de disposar d'informació de primera mà i objectiva i saber-la utilitzar com a aglutinadora de sensibilitats i mobilitzadora de consciències el que suposa un actiu fonamental de les ONG, que no pot sinó proporcionar-los la legitimitat i autoritat per recuperar el protagonisme en l'espai de l'acció ciutadana transformadora.

Del que es tracta és d'aconseguir posar en valor el coneixement tàcit i el capital relacional, de posar en valor allò que s'aprèn en la labor humanitària diària, així com en el treball amb altres persones i agents.

Es tracta també de poder compaginar la necessitat d'esdevenir un node amb el paper d'interlocutor autoritzat que també es demana a les ONG, la qual cosa segurament requereix reinterpretar les TIC més enllà de la seva concepció com a eines i veure també la seva interpretació com a metodologies, així com si contenen interioritzades determinades ideologies i filosofies de funcionament.

Coneixement i missatge en la Societat de la Informació

Des d'un punt de vista merament instrumental, és innegable que les Tecnologies de la Informació i la Comunicació permeten una major agilitat de transmetre el missatge, un canvi d'escala en el que a abast es refereix i, sobretot, una flexibilitat a l'hora de modelar el missatge o els missatges, segmentar el públic o adaptar-ho a diferents contextos.

A més, i molt relacionat amb la qüestió de la participació i el voluntariat virtual, en una societat digital amb baixos costos de gestió i transmissió de la informació, el paper d'emissor i receptor és fàcilment intercanviable, per la qual cosa el missatge deixa de ser un objecte que es mou en una adreça per passar a ser una conversa construïda de forma plural.

Aquest nou escenari comunicatiu requereix nous perfils capaços de liderar i coordinar la (nova) estratègia de digitalització, així com els (nous) models de comunicació (i de gestió) que, com hem vist, seran més horitzontals democràtics, dialògics i basats en processos.

Aquesta major participació i horitzontalitat, no obstant això, suposa també una relativa pèrdua de control sobre la construcció d'una identitat o la missió mateixa de l'entitat. La major participació de la "perifèria" implica la concurrència d'altres "veus", més plurals i amb perfil propi.

Perquè aquestes veus puguin concórrer de forma efectiva, cal posar les persones per davant dels mitjans (tenint clar què és un fi i què un instrument), capitalitzar el coneixement a través de la seva gestió explícita, i liderar el canvi fent pedagogia de la pròpia missió i amb ella reforçar-la, mantenint la visió de l'entitat com un punt d'arribada de consens.

No obstant això, més enllà d'apropiar-se de les TIC, més enllà de la seva adopció o de millorar els processos d'informació, comunicació i gestió del coneixement, és veritablement interessant veure si és possible utilitzar les TIC com a vectors de transformació, com a portes d'accés a una nova cultura de funcionament.

Aquesta transformació, fora dels processos més relacionats amb la gestió dels projectes, té tres fronts molt diferenciats:

► **El primer**, cap a fora, canviant els estils de comunicació, abandonant el control per la construcció col·lectiva del missatge.

► **El segon**, cap a dins, canviant la forma com l'entitat escolta i s'enriqueix amb les aportacions de "fora", fomentant una major i millor participació.

► **El tercer**, combinació d'ambdues, situant el coneixement en el centre de la cadena de valor: augmentar la quantitat i la qualitat de capital basat en coneixement (persones, documentació, canals d'informació); atallar el drenatge natural d'aquest capital; inventariar les sitges de coneixement; posar en valor, gestionar amb eficàcia i explotar el coneixement.

Quina veu han de tenir les ONG en una societat en xarxa?

Amb tots aquests canvis –de comunicació, de participació, de cocreació del missatge–, emergeix la pregunta de quina veu han de tenir les ONG i com ha de construir-se.

Fins ara, hem apuntat ja algunes qüestions referents a deixar que la veu sigui modelada a partir de la concurrència dels autors que treballen en l'ONG i amb aquesta. No obstant això, queden dues qüestions obertes: la primera, si l'ONG ha de cedir tot el protagonisme a la participació renunciant a liderar o guiar, des de dins, el debat sobre què cal dir i com; la segona, si l'ONG segueix estant legitimada per representar una opció o una opinió, o bé ha de quedar en segon pla i ser solament portadora del debat ciutadà.

Encara que a simple vista sembli difícil de compaginar, hi ha un cert consens que tot és possible: tenir veu pròpia alhora que deixar que aquesta es construeixi amb col·laboració, i tenir una veu unificada davant altres institucions, sense per això deixar de ser portadora de la pluralitat de veus que la conformen.

Primer, les TIC han de permetre que l'ONG es converteixi en plataforma de debat, en una àgora on diferents veus puguin ser escoltades, on els diferents membres, bases, simpatitzants i la ciutadania puguin exposar opinions i denunciar situacions injustes.

Segon, les ONG poden contribuir i han de contribuir al fet que el debat sedimenti en consensos, que catalitzi en una veu construïda entre tots, però amb la força d'una única veu. Les entitats del Tercer Sector han de ser capaces d'aglutinar i convertir les diferents veus en una única veu col·lectiva.

Tercer, amb aquesta única veu col·lectiva les ONG han de poder personar-se en altres debats, sigui amb altres ONG sigui amb altres institucions davant les quals poder parlar sense dissonàncies, però amb el pes i els matisos de totes les veus que recolzen la legítima interlocució de les ONG.

A més del paper de plataforma i de generadora de consensos, les ONG sí que poden fer una aportació d'especial valor en el debat i que no és cap altra que la informació i experiència de primera mà extreta del treball diari.

Acció social deliberativa i acció política per al canvi

El creixent sentiment que el que expressi la veu de les ONG sigui participat, construït entre tots, no és sinó la punta de llança o el símptoma d'alguna cosa una mica més profunda: les TIC permeten com mai abans la participació i la implicació, i la ciutadania –o almenys una part significativa d'aquesta– demana recuperar la possibilitat de participar directament, possibilitat a la qual es va renunciar a favor de la intermediació de les institucions representatives en honor de major eficàcia i eficiència.

La ciutadania demana –com demana als partits polítics, als parlaments i als governs en termes de política– una acció social deliberativa: veure com és possible construir noves institucions a partir de l'agregació de les seves parts i no com una mera delegació de funcions. I, per descomptat, constituïda la institució i legitimada pel disseny participatiu, relegar-hi l'autoritat d'interlocució en una xarxa d'institucions.

D'aquesta forma, es crea una nova forma d'acció social on no té lloc un únic diàleg de la ciutadania amb altres institucions i intervingut per les entitats del tercer sector, sinó un diàleg de diàlegs on aquestes entitats són alhora nodes i afegidores de nodes, segons el moment i l'interlocutor.

Queda per veure com poden escoltar i han d'escoltar les ONG la xarxa de ciutadans que l'abrigallen. Encara que segurament la capacitat endògena de generar discurs polític que han de tenir les ONG les situen, sens dubte, com un actor més que legítimat per articular tant el canvi com el que resulti del procés.

Les ONG han de repensar-se com a plataformes que faciliten i instiguen el debat i, al mateix temps, contribueixen a la construcció d'una agenda política i d'acció social.



Plenari del Consell Assessor de Fundación Esplai

Resum de continguts

Carles Barba Boada
Patronat de Fundació Esplai

El passat 28 de juny de 2012 es va reunir el plenari del Consell Assessor de Fundació Esplai a Caixa Fòrum de Madrid. Durant dues hores llargues es va produir un interessantíssim debat entre les quaranta persones participants en la sessió. Es tractava de conversar presencialment sobre la funció actual de les entitats del tercer sector i els canvis que han d'operar en la nova època. Cinc mesos enrere s'havia iniciat un debat a la xarxa a través de la plataforma www.ciudadaniayong que la Fundació Esplai havia generat. L'objectiu del plenari era fer un pas més en la reflexió buscant les passarel·les i transversalitats entre els temes debatuts fins avui.

El debat, introduït per Enrique Arnanz i moderat per Joan Subirats, va partir d'unes aportacions inicials d'Imanol Zubero, Carlos Giménez i Ismael Peña entorn de la funció transformadora de les ONG, el factor intergeneracional i l'impacte de la societat digital, respectivament.

El que es presenta a continuació és una recopilació d'extractes literals d'una part substantiva de les intervencions agrupades temàticament en set aspectes que van concentrar el debat.

Hem optat per donar veu literal a les persones que intervenen en el debat sense més comentaris. Hem entès que la vivesa d'aquest i la frescor del que s'hi havia parlat mereixien ser compartides. Entenem que és un complement fantàstic a les aportacions més sistematitzades que conté la resta del llibre.

Enrique Arnanz va prendre la paraula i va introduir el debat.

■ Un any després...

“Si recordeu l’any passat, fa més o menys un any, ens reuníem en aquesta sala, i més o menys les mateixes persones. **Vivíem llavors moments de gran i extraordinària complexitat. La crisi ja la sentíem com alguna cosa molt greu, els indicadors econòmics i laborals eren nefasts, l’escenari internacional estava molt regirat, la perspectiva de futur era molt fosca; però també és cert que vivíem un cert aire d’optimisme en constatar que la societat i la ciutadania, que semblava adormida en aquella època, havien pres la paraula i la iniciativa de formes i maneres diferents.** La revolta dels indignats havia descol·locat les institucions de referència del nostre sistema i ens feia sofrir també a nosaltres, el Tercer Sector i també les ONG, un notable desconcert en constatar que, d’una banda, patíem una esclerosi com a entitats, però, d’altra banda, les bases de les nostres entitats i molts de nosaltres a tall individual érem protagonistes o ens vèiem immersos en aquest aixecament, en aquesta revolta.

Va ser en aquest context en el qual vam celebrar el passat 8 de juny de 2011 un plenari que va ser ric en el debat, alt quant a nivell de participació, càlid en el clima relacional i creatiu quant a interrogants entorn del seu paper en les estratègies d’inclusió social i en les polítiques públiques. En actitud de foto aèria, i com a antecedent i contextualització del plenari que estem celebrant avui, vull recordar-vos algunes de les idees i els interrogants que van ampliar de forma enriquidora l’escenari que s’havia proposat.

■ Són set idees, són set interrogants:

En primer lloc, va emergir aquest dia amb força la idea de la necessària repolitització de les ONG i de les entitats del tercer sector i, en aquest context, ens vam fer una pregunta: **més enllà dels nostres projectes i de prestació dels nostres serveis, no ens hem oblidat de la nostra funció mobilitzadora i transformadora i de la necessitat de la nostra presència i participació en les estratègies de canvi general?**

En segon lloc, vam parlar del fet que, encara que la mobilització ciutadana era intergeneracional, era notable el protagonisme i el lideratge dels joves i ens vam plantejar aquesta qüestió: **En quina mesura aquesta joventut que se sent exclosa en termes laborals i com a ciutadans, però que no es resigna a adoptar aquest paper de marginats, està jugant el paper que correspon a les organitzacions del Tercer Sector?**

En tercer lloc, constatàvem com també el paper de les noves tecnologies era clar i no només en la difusió en temps real del que està succeint, sinó també des del punt de vista de noves formes de

comunicació, de mobilització i elaboració de propostes i, en aquest context, ens vam fer aquesta pregunta: **Fins a quin punt les ONG sabem treballar en l'escenari de les TIC?**

En quart lloc, clarament, les formes organitzatives més horitzontals i més flexibles apareixien com a estimuladores de participació i protagonisme entre la ciutadania, en contraposició amb les estructures més verticals i de delegació de representativitat. En aquest context ens vam fer aquesta pregunta: **No hauríem de canviar dinàmiques i models d'organització i funcionament excessivament rígids que encara persisteixen en les nostres ONG?**

En cinquè lloc, constatem l'aparició interessant de nous actors socials, alguns amb molta creativitat, coratge, imaginació i, en aquest context, ens vam fer aquesta pregunta: **Quins han de ser ara i avui els nostres principals aliats en aquest context d'indignació, de canvi d'època, de cerca de noves formes d'economia de mercat, de cerca de noves formes de relacions i de convivència? Quin paper han de tenir ara les relacions amb les administracions públiques?**

En sisè lloc, havíem constatat que no només el caràcter pacifista i no violent, sinó també el diàleg, la persuasió, el convenciment per sobre de la imposició, la intolerància, la rigidesa, havien estat els principis i els valors organitzatius que havia marcat el caràcter de l'exercici actiu d'aquesta nova ciutadania que estava prenent a poc a poc la paraula i, en aquest context, ens vam fer aquesta pregunta: **Hem de posar en valor aquestes pràctiques per sobre d'unes altres que tenen més que veure amb paràmetres de gestió en l'àmbit empresarial?**

I, finalment, Fundació Esplai es definia i es defineix abans de res i sobretot com una organització educativa, que treballa amb la infància, amb adolescents, amb joves, amb pares i mares, al barri, en la comunitat, al món i ens preguntem: **Què podem fer en el terreny educatiu i en la nostra pràctica social i comunitària per reforçar l'aprenentatge i estimular la pràctica en la participació?" (I. Aranz)**

■ Hem de canviar les ONG?

"Un punt de partida clau per mi, que ja ho recordava Enrique al principi, és que el debat és he-reu del de fa un any i part d'una hipòtesi que crec que els tres documents aborden, oi? **No es pot seguir funcionant com abans, és a dir, hi ha un abans i un després d'això que anomenem crisi que no ho és tal, sinó que és un canvi d'època,** per tant, d'alguna manera **ens hem de**

replantejar tots personalment, cadascun en les seves institucions i la fundació com a tal, **quin és l'escenari en el qual es veurà embolicat i això quin replantejament exigeix, entenent que, al final d'aquest túnel, del qual sortirem, se suposa, algun dia, el paisatge no serà el mateix que teníem abans d'entrar al túnel.**" (J. Subirats)

"El primer que vull dir, i ho dic molt sincerament, és que jo dono molt de valor –i que crec que val la pena fer-ho, oi?– a l'acte de **fer de la necessitat virtut, de posar en valor la pròpia orientació que s'ha donat a aquesta reflexió, precisament perquè vivim temps difícils.** Segurament el més fàcil per a qualsevol institució o per a qualsevol organització o realitat social és intentar d'aixoplugar-se i esperar que passin els temps durs, vinguin temps millors i no ficar-se en grans aventures."

"Crec que també és molt important sostenir o afirmar o plasmar la idea d'aquest esperit com de consciència, de missió, de ser mitjà, **de ser mediació,** aquest instrument que es posava de manifest en part de tothom. **No es tracta de reforçar el que som, no es tracta de reforçar les institucions** o no es tracta fonamentalment d'això. En tot cas, si es tracta d'això i quan es tracta d'això, és sempre perquè es considera que ha d'haver-hi un objectiu important. I, per tant, aquesta consciència, aquesta eina, **aquesta consciència de ser instrument, doncs, també em sembla molt important.**" (I. Zubero)

"És possible no canviar o transformar-se? El món de les ONG no és el mateix dels anys 70. És a dir, tot el procés de professionalització, de desenvolupament del projecte, d'evolució que s'ha produït, no ha estat també un procés de transformació?" (A. Moreno)

"No obstant això, sí crec que hi ha un petit problema i és que el canvi és ara, és a dir, **el canvi d'era és ara, no és d'aquí a uns anys, i les organitzacions que tenim més informals, si voleu, no estan encara preparades,** diguem-ne 15-M o com vulgueu, per pilotar aquest canvi o per imprimir-li un canvi, perdó, un determinat gir a aquest canvi, sinó que cal que ho preparin les institucions que tenim ara i en aquest moment." (I. Peña)

"És evident que **hem de canviar perquè la societat ha canviat. Les ONG i les organitzacions del tercer sector ens hem construït en un context concret que ha canviat,** ens hem configurat sectorialment, amb grans dependències de les administracions, **hem crescut sobre la base de prestar determinats serveis que estan en crisi, sobre la base de recursos públics que aniran a menys amb tota seguretat...**"

“Voldria cridar l’atenció sobre el perquè **no podem seguir igual**. Si ens hem concebut sectorialment, caldrà **buscar les interseccions** de què es parlava, oi? Si ens hem concebut amb dependències de l’administració, caldrà pensar en termes de **sostenibilitat** d’una altra forma; si hem perdut **base social** perquè hem fet l’opció professionalitzada, hem de configurar una altra cosa. Si tenim una societat que està exclouent joves i gent gran per raons diferents, hem de plantejar-nos **com integrem joves i grans** en les nostres organitzacions; si en algun moment hem pensat que estem al marge del món econòmic, hem d’**integrar la lògica econòmica** en el nostre quefer? Es tracta de ser útils a la societat actual.” (C. Barba)

“Crec que estem en una **situació d’urgència i d’emergència** en un punt que no ens n’adonem. Estem en un país en semifallida, aquesta és la realitat, diem “semi” per ser optimistes i per pensar que encara hi ha una esperança. **Està en crisi la institucionalitat de tot el país, no les ONG, tant de bo fossin només les ONG.**” (M. T. Mogín)

■ Les ONG com a intermediàries i canals de participació ciutadana

“Si la gent es pot autoorganitzar i resoldre els problemes de la seva quotidianitat, i alhora tenim més lògiques informals, **potser és que les ONG, per molts, formen part de l’institucional, del vell, del caduc, de la cultura de la transició**, d’alguna cosa que... jo no dic totes... el món de les ONG és molt ampli... Jo crec que són preguntes que hauríem de plantejar-nos.”

“La gent que avui vol fer coses es planteja que és millor fer-ho en una ONG? La gent que vol fer política cal que s’apunti en un partit? No ho sé. El que deia Ismael en la seva intervenció és que el que està provocant el canvi d’època en el qual estem és que **els processos d’intermediació que no aporten valor, doncs, queden obsolets** perquè hi ha altres mecanismes, més informals o d’un altre tipus, perquè la gent es pugui organitzar i agrupar d’altres maneres. Per tant, aquí **el problema important és entendre quina és la posició d’això que anomenem ONG, que no sabem avui el que és, en aquest nou escenari**, en aquest nou paisatge de la sortida del túnel, en el qual ja estem.” (J. Subirats)

“No estem intentant trobar el nostre lloc en el món, quan ens estem trobant que el nostre món ha canviat i que, probablement, **sentim que ens hem passat al costat fosc de la força i on la gent s’ha posat a participar sense demanar permís?**... Són les nostres organitzacions l’espai de participació ciutadana que avui la gent està reconeixent?” (A. Moreno)

“Jo, al que em resisteixo, crec que **ens hi resistim, també institucionalment, és a no pintar gens en aquesta nova època...** No estic disposada que es torni a construir una societat en la qual el poder estigui distribuït i funcioni com fins ara...” (M. J. Manovel)

“Les velles estructures continuen sent importants, d'alguna manera... **Jo crec que de cap manera podem triar 'no ser-hi'**, el que podem fer és escollir aquesta, una altra manera, o estar en unes altres, és a dir, podem canviar d'una estructura a una altra, però jo crec que no podem triar 'no ser-hi', perquè l'espai continua sent important, el que hi ha continua sent molt important. **No abandonar el terreny i no abandonar les estructures funcionals que estan sobre el terreny continua sent important.**” (I. Zubero)

“No sé si en aquest moment calen només ONG o **també calen espais de participació ciutadana, que no necessàriament han de ser ONG**, i aquí és on hi ha altres mitjans.”

“Podríem fer un tomb per veure **si ara mateix tota la plataforma ciutadana s'articula a través d'ONG o conviu perfectament amb moviments menys estructurats, que possiblement a mitjà termini seran molt importants i potser també hauríem de propiciar que es mobilitzi la societat civil d'una manera articulada via ONG o no.** Però que creixi una mica la participació ciutadana en general.” (F. Abad)

“Quan es diu... 'la gent pot organitzar-se i actuar d'altres maneres, que no sigui tot només les ONG o els partits', és clar que sí... la gent que pot, la gent que pot triar... **Els qui poden o podem triar hem de ser-ne conscients i hem d'aprendre a moure'ns en els dos mons, amb les dues mediacions i tal; però, és clar, el problema és que hi ha molta gent que segurament no pot, que no pot triar, potser perquè ni s'ho ha plantejat, perquè no sap que pot triar o per altres qüestions...**” (I. Zubero)

■ La societat digital i les ONG

Ismael Peña va distribuir les seves aportacions en dues intervencions. N'exposem, a continuació, una selecció.

“Estem en un món global ja per sempre. Estem en un món que funciona en xarxa perquè és la forma més eficient i eficaç de treballar en un món d'intangibles. **Hem aconseguit destangibilitzar, desmaterialitzar el coneixement, les comunicacions, la informació, moltes de les coses que abans eren tangibles ja no ho seran mai més. I en part teníem unes institucions fonamentades en aquests pilars,** és a dir, teníem unes institucions que ens representaven o que feien de mitjanceres

o que intervenien per nosaltres, perquè era necessari, era eficient i era eficaç que anés així. Quan aconseguim desmaterialitzar aquest món material, les institucions es queden com en suspens, oi?, i aquí arrencava la reflexió de la digitalització, és a dir, què passa quan els fonaments que afermaven les institucions que tenim, polítiques, democràtiques, econòmiques, d'oci, fins i tot, quan aquests desapareixen, els seus fonaments, **què passa amb nosaltres?**”

“Hi ha consens en el fet que **cal introduir aquestes infraestructures, capacitat digital**, és una paraula que ha sortit en els fòrums, els debats, a tot arreu, capacitar, saber utilitzar aquests nous martells i els seus nous claus, diguem-ne, digitals que tenim ara. **I una capacitat digital no solament en el sentit funcional de saber utilitzar l'ordinador, sinó també és saber prendre una distància i veure aquesta digitalització com afecta l'organització.**”

“El segon gran bloc és **posar en valor el coneixement...** Una cosa que es demana cada vegada més a les ONG és que **capitalitzin aquest coneixement, que el posin en funcionament, que l'engeguin, que el mobilitzin.**”

“I, a més, una cosa més pràctica de recuperar aquest coneixement, ja que és coneixement important per a l'acció transformadora, no solament per fer les coses millor, veure on estan els fils i una part d'aquests fils de coneixement està en la pràctica diària, però una gran part està en les persones. Llavors, **recapitalitzar l'ONG, recuperant les persones i evitant que es perdin és molt important.**”

“Tenim la competència digital, tenim les infraestructures, tenim un canvi organitzatiu, tenim el capital humà, tenim el coneixement d'altra banda. El nexa no pot ser cap altre que la participació i llavors un altre dels grans temes que surten, i aquí sí que no hi ha consens, sobretot en les formes, és que aquesta unió del que és l'estructura dura de l'ONG amb la sutura més líquida del coneixement es genera a partir de la participació. Sense un consens sobre el fet que **la participació ha de ser més participada, també, fins i tot, que la visió de l'ONG i els objectius, en els discursos, les veus o la veu de l'ONG sigui construïda deliberativament, entre tots**, d'una forma participativa i sí que comença a veure's algunes bifurcacions, uns camins diferents de com aconseguir-ho.”

“En realitat, **l'ONG és una gran plataforma que aglutina veus, que dóna pas al fet que les veus es puguin generar col·lectivament** i al final és aquest debat sobre les veus el que és una veu en si mateixa, el mètode és al final o l'eina final és també el missatge.”

“L’estructura de les ONG encara és antiga i això no permet aquest tipus de participació. Llavors aquí tanco el cercle de quan dèiem de regenerar les infraestructures, regenerar l’organització, regenerar les competències de cadascú... Probablement si l’ONG i la gent que està al voltant, amb això no em refereixo només al nucli d’uns, sinó a tothom, tingúes més competència digital, tingúes millors infraestructures de participació, tingúes millors formes d’organitzar-se, seria més fàcil que aquesta gent, que vol participar-hi, hi participés. Llavors, tanco ja el cercle de la digitalització, ens permet... ens provoca, d’una banda, que ens transformem internament i, d’altra banda, ens possibilita aquesta transformació.” **(I. Peña)**

■ La funció transformadora de les ONG

Imanol Zubero va intervenir especialment en aquest aspecte. Reproduïm alguns extractes de les seves intervencions.

“Les ONG són **instruments per a què?** Eines per a què? Doncs, **per transformar.** I per transformar què? Doncs podem dir, potser d’una forma massa banal, **per transformar-ho tot.**”

“Crec que hi ha una **consciència que la transformació és una experiència, una dinàmica complexa, que toca tant l’individual com el microsòcial, el més local, el més proper, com el macrosòcial.**”

“**Hi ha una voluntat de transformar en el context una perspectiva estructural...** Es considera que les ONG han de tenir una proposta concreta de societat, que no poden al final dissoldre’s en corrents culturals, socials, dominants. I d’aquí surt, doncs, una posició molt coherent, crítica o autocrítica, respecte de la naturalesa de les pròpies organitzacions en aquest moment. **Es considera que hi ha un cert dèficit de capacitat de transformació.**”

“Es considera que tal vegada **la millor forma de començar a transformar-se, a transformar-nos, o sigui, a transformar les pròpies organitzacions,** hi ha moltes referències a un canvi de cultura organitzativa, a fer les **organitzacions més transparents, més participatives, més deliberatives més experimentals, més experiencials també, que tinguin més capacitat de moure coses ja en el seu propi entorn...** “És el que d’alguna manera, doncs, s’intentava encunyar amb una expressió que era el d’**‘intransformar-nos’ per ‘extranformar’**”.

“Hi ha una tasca clara i urgent, que, **per ser transformadores, les ONG han de transformar-se**

internament, ser més participatives, més obertes, més entrades en l'acció, actuant en xarxa i generant sinergies i compartint recursos...” (I. Zubero)

“Un dels riscos és que la transformació, la participació aparegui com una motxilla, com alguna cosa addicional, i potser cal posar èmfasi a veure com es pot desenvolupar tant la participació, com la transformació, aquesta participació transformadora com un valor, de manera que sigui el resultat del treball diari, del dia a dia de l'organització.”

“Crec que és un dels reptes principals que poden tenir les organitzacions per tenir en aquesta evolució: ser capaços d'elaborar visions il·lusionants, aglutinadores i que, per tant, la transformació va cap a algun costat, va cap a aquesta visió. És la idea recurrent de la utopia de Galeano, que ajuda a caminar, que ajuda a moure's, que mai arribes a aconseguir perquè torna a canviar, però que és a partir d'aquí que es fa el dia a dia.” (P. Vidal)

“Una ONG que convisqui pacíficament i col·laborant sense cap tipus de problema amb els poders públics hauria de posar en quarantena alguns dels seus principis o de la seva línia de comportament.” (J. de D. Ramírez Heredia)

“M'adono i, principalment, en llocs on hi ha més indignació, on la crisi ha colpejat més, etc., que hi ha tot un seguit d'entitats que no estan per construir aquesta ciutadania de què estàveu parlant, sinó que estan, per dir-ho, per posar pegats a la situació actual de la crisi. I això jo crec que crea un problema i em pregunto jo: quina és la solució, com podem transformar o ajudar a transformar a aquestes entitats que no estan en aquesta línia? Això, per a mi, és un problema que em preocupa molt, perquè m'adono, potser per la meua edat, que estem fent uns passos enrere enormes.” (N. Gispert)

■ El factor intergeneracional com a element del canvi

Carlos Giménez va intervenir especialment en aquest aspecte. Recollim alguns extractes de les seves intervencions.

“Un dels canvis importants en la societat està en el camp de les edats, de les generacions i és un dels temes en què les ONG podrien expressar la seva capacitat transformadora, precisament, amb un altre enfocament del tema intergeneracional.”

“A què ens referim amb l’intergeneracional?... Estem partint que **una de les fragmentacions de la societat és aquesta**. Estem davant un àmbit de treball d’intervenció poc desenvolupat...”

“Considero que, fonamentalment, **estem en un enfocament complementari de l’aliança de classes, de la igualtat de gènere o de la interculturalitat**. La pregunta seriosa: com ho articulem amb tot el que estem fent en la lluita per la igualtat? El que volia posar sobre la taula és que, **a més de l’estratificació de classe, d’ètnia, de gènere, possiblement cal afegir “d’edats”**. Les quatre formen un còctel absolutament demolidor, quan hi ha sinergia entre elles.”

“Em sembla que part del debat teòric és que entenguem l’intergeneracional com el complement necessari de la lluita contra les estratificacions: no de l’estratificació de classe, **no de la desigualtat de gènere, no de la desigualtat cultural, però tampoc del domini de cap edat sobre cap altra.**”

“Em sembla que **el punt de debat està en quina és la connexió que hi ha entre intergeneracionalitat i ciutadania?** Al meu semblar, profunda. Per què? Perquè si els ciutadans són titulars de drets i deures, tinc la sensació que gent gran i joves, en això, no estan en paritat. Quines són les responsabilitats de la gent? Per començar hi ha una edat que no és ciutadana, que són els nens, no són ciutadans.”

“La premissa de la qual es parteix és **configurar les ONG com a espais intergeneracionals** i com a entitats que promocionin la trobada intergeneracional sobre la base de la ciutadania en comú.”
(C. Giménez)

“M’ha interessat molt **el tema intergeneracional amb la idea que no es transformi en una nova moda. Coincideixo fortament amb això i que no sigui també una motxilla**. Em sembla que aquí novament, en termes de participació i de transformació, van trobar que almenys Fundació Esplai, pel seu origen, pel seu estil de treball, per la seva missió i la seva visió sobre la societat que vol, em sembla que necessàriament l’intergeneracional és part de l’adn.” **(A. Solla)**

“Segurament **les organitzacions cada vegada treballaran més amb cicles de vida que no pas amb edats, més amb estructures de cicle de vida** que no pas amb moments determinats. Potser les edats no acaben de descriure bé el que són situacions en les quals ens trobem i, segurament, en el tipus de plantejaments que tinguem; ens hem de plantejar diferents perspectives interseccionals...”
(J. Subirats)

“**Del tema intergeneracional**, jo he de suggerir una qüestió molt important que a mi m’ha atret sempre de Esplai, fins i tot, abans d’estar en el Consell, és el tema dels valors... Per no ficar-ho en el calçador, les ONG hem de treballar amb **el tema dels valors...** Per què a la Xina una persona gran és més valuosa que en les nostres societats occidentals? Llavors, aquest valor, comencem a transmetre **el valor de l’experiència**, el valor que ens aporta la gent gran.” (L. Rojo)

“**El tema intergeneracional és nuclear** i, si el món de l’empresa o el món de la política no ha sabut fins ara resoldre la convivència entre joves i gent gran, bé, **anem a demostrar que som capaços d’incorporar**, no com una motxilla, com deia Pau, sinó com una realitat d’adn, que som part d’aquesta societat que integra **tota aquesta capacitat, en aquest denominador comú de què parlàvem.**” (C. Barba)

■ Sobre els espais de col·laboració i el treball en xarxa

“Tothom assumeix que això és fonamental, **cal impulsar la cultura de xarxa**. Això s’ha plasmat de moltes maneres, es parlava d’evitar duplicitats, de saber sumar, de desenvolupar cultura federal, de buscar sinèrgies i cultures d’escala, establint aquí un pont interessant amb la línia de diàleg que ha impulsat Ismael, aquí està tothom de les TIC que poden permetre moltes coses de sentit, però, novament, sembla difícil passar de la idea de xarxa a la realitat xarxa.”

“També es planteja que en aquest context és fonamental afirmar amb convicció una **cooperació igualitària i crítica amb les institucions**, una cooperació que no sigui subordinada i que en cap cas suposi només convertir-se en mitjans o instruments per aconseguir objectius que en el millor dels casos han plantejat altres institucions. Es considera que les ONG també han de ser definidores d’objectius, elaboradores d’objectius i, per tant, han de tenir una major autonomia respecte de les institucions”.

“Es parla d’aprimament **en les organitzacions, de reduir estructures de gestió, de redissenyar estructura orgànica i funcional...** això seria una forma de dependre menys. També hi ha qui planteja, i això segurament també planteja una reflexió complicada, doncs, que potser cal **substituir unes certes dependències de les institucions públiques, amb algun tipus d’acostament més gran a les empreses. Segurament, això resolgui alguns problemes, però en planteja uns altres.**” (I. Zubero)

“Crec que les ONG, juntament amb els moviments socials, han de **crear espais de diàleg públic**. Fa falta **democràcia deliberativa** i hi ha dèficit democràtic en aquest país i es discuteix poc. Em sembla que el paper estratègic actual també és generar, però amb metodologia de diàleg públic... Jo

crec que els espais de moviment i ONG podem crear espais, juntament amb les forces polítiques, juntament amb els sindicats.” (C. Giménez)

“De la mateixa manera que s’ha mobilitzat una quantitat ingent de recursos per facilitar la reestructuració, en el seu moment, del sector de la siderúrgia, en el seu moment, fa molt pocs anys, del sector tèxtil, ara mateix, del sector financer, cal mobilitzar recursos per facilitar que el tercer sector pugui transitar cap a una nova realitat.” (C. Campuzano)

“I per això jo crec que **necessitem l’ajuda dels mitjans de comunicació**, això em sembla fonamental. Creieu que Franklin hauria estat president dels Estats Units si no hagués tingut el suport de la ràdio? O que Kennedy hauria arribat a ser president dels Estats Units sense el suport de la televisió? O que Obama hauria arribat a ser president dels Estats Units sense el suport de les xarxes socials? Jo crec que, **per recuperar la confiança dels ciutadans, és necessària l’acció conjunta i determinada de totes les ONG** mitjançant un intercanvi d’idees i això no ha de quedar com un acord, sinó com el desenvolupament d’un conjunt de polítiques socials i aliances estratègiques que a mi, personalment, em semblen fonamentals.” (C. López)

“Fins ara era més fàcil explicar un projecte a un director general, a un tècnic i aconseguir el suport... que convèncer cinc-cents persones que alguna cosa era útil socialment... Avui dia ser una entitat del segle XXI i aconseguir aquesta complicitat social necessària, compte!, no es tracta de diners, es tracta d’**aconseguir complicitat de persones: els diners, els recursos econòmics vindran després.**” (P. Vidal)

“Estan apareixent també realitats molt híbrides, no tan sols les que apuntava Joan, sinó també la **gent que reivindica el paper del mercantil i de l’empresarial assumint l’impacte social**. Tot el debat obert sobre l’empresa social més enllà de la cooperativa, més enllà de la societat nominal laboral, més enllà de la fundació, més enllà de l’associació... **Formes jurídiques del mercantil**, però que accepten determinades lògiques de limitació de sous, de limitació de beneficis, però operant en lògica de mercat i **amb vocació de buscar impacte social.**” (C. Campuzano)

■ Paper i propostes per les ONG en el proper futur

“Si parlem d’“el comú” és que estem parlant d’alguna cosa que, en principi, hauria de ser diferent de “l’estatal” i d’“el mercantil” i **parlem d’alguna cosa que se situa fora del gran debat del segle XIX i segle XX**, que ha estat conflicte entre les proporcions, oi?, de protagonisme, del públic i del

mercantil. **En canvi, “el comú” apareix com una reivindicació d'un espai públic que no confonem per l'institucional estatal.**

Això és un terreny a explorar molt important per les ONG, precisament, oi?, perquè han reivindicat durant molt temps aquesta defensa del públic com un element d'interessos generals que no té per què confondre's amb el que institucionalment o políticament es defineix com a “interès general” per cada majoria en el seu moment.” **(J. Subirats)**

“Jo crec que sí que **és moment de buscar una sola veu**, de treure'ns els egos, de perdre el protagonisme i de buscar una sola veu...” **(J. Hermida)**

“Per mi, **el que és important és que, en l'esfera macro, aquestes ONG facin aquest canvi ràpid** perquè, alguna cosa que heu dit molts de vosaltres, estiguin legitimades per poder interlocutar... I jo crec que el que **urgeix també és personar-se en el gran debat mundial sobre el canvi d'estructura de tot el sistema, de tot el sistema mundial.** Estem perdent aquest poder de controlar el sistema, de governar el sistema, en un moment de canvi, la qual cosa és especialment perillosa perquè el moment de dissenyar el nou món, i això és ara sí o sí, i està passant, o sigui, no és una impressió. **En el moment que està canviant el món, no estem presents en les taules de negociació.”** **(I. Peña)**

“Hem d'aspirar a **provocar un debat de fons en el tercer sector que realment posi unes ONG en aquesta nova època, en aquest canvi d'època.”** **(C. Barba)**

“Hem de fer **un canvi de conducta** i el canvi de conducta passa, la meua opinió, per **quatre coses** fonamentals en el cas de les ONG: **Exemplaritat:** no valen discursos, si és que diem una cosa i en fem una altra. **Gestió:** aquest és un país de molt bons gestors i de molt dolents i mals gestors i a aquests cal apartar-los. Cal posar en valor la gestió, i les ONG tenen capacitat de mostrar que hi ha bones pràctiques de gestió. **Treballar amb els projectes:** cosa que deia Paco, és a dir, anem a associar-nos en projectes. I quarta qüestió: **les xarxes socials**, si és que el món es mou així!...” **(M. T. Mogín)**

“Una de les reflexions que estem fent és que hem de fer un escenari dels propers tres anys. **Potser cal fer una travessia del desert amb la meitat dels recursos que tenim ara.** Però és igual i amb la vitalitat, l'energia i la capacitat d'estar al territori solucionant problemes i amb la gent i creant comunitat de ciutadania que ens ha caracteritzat sempre. Jo crec que, si conservem aquest esperit

i aquesta capacitat que l'hem tingut en el franquisme, i en situacions molt més difícils, per què no l'hem de tenir ara, encara que no hi hagi diners?" **(J. Gassó)**

"Hem viatjat des de Fra Luis de León fins a les galàxies i hem tornat. Jo crec que **cal tornar al local i tenir molt clar també que el que hem de fer és apoderar, seguir apoderant els que no tenen capacitat de triar...**" **(C. Crespo)**

El Tercer Sector davant el canvi d'època

10 propostes per a les ONG

1. Canviar les ONG

El Tercer Sector ha d'operar un canvi substancial si vol donar respostes noves a una nova societat. L'impacte creixent de la crisi econòmica entre els més vulnerables i àmplies capes de la població; la dependència i reducció dels pressupostos públics i la incidència en el seu finançament; la crisi institucional i d'intermediació de les ONG i les seves estructures de representació; la societat digital i el seu impacte en la vida social i de les institucions; l'emergència de nous moviments socials i noves formes de participació; l'amplitud i major presència del voluntariat i solidaritat entre els grans. Tots ells són factors d'aquest canvi d'època que qüestionen els paràmetres actuals de les entitats del Tercer Sector i requereixen una reinvençió si no volen passar a ser obsoletes o relíquies del passat.

2. Reforçar la voluntat transformadora

L'atenció a les persones més vulnerables, la funció pal·liativa de situacions d'emergència o la prestació de serveis a les persones no han de ser incompatibles amb el compromís de les ONG per lluitar contra les causes que generen exclusió i la seva vocació transformadora.

Les ONG han de superar la seva "sectorialització" actuant de forma més transversal i repolititzant el seu quefer, vinculant la seva acció quotidiana a la seva participació en els processos de canvi general de la societat. Es tracta de conjugar les accions específiques i l'atenció a les problemàtiques concretes amb la preocupació per la transformació de l'entorn i les estructures que les generen.

3. Transformar-se internament

La capacitat transformadora del context només serà possible en la mesura que les ONG siguin capaces també de transformar-se internament. Es tracta d'“intransformar-nos” per “extranformar”. En aquest procés de transformació interna destaquen tres claus: En primer lloc, canviar els mètodes i models d'intervenció, així com les competències dels equips. Segon, fomentar la seva obertura a la societat, la participació, la transparència i la rendició de comptes. En tercer lloc, incrementar la capacitat de sumar, crear sinèrgies, compartir, cooperar. En definitiva, treballar en xarxa.

El Tercer Sector ha de modificar les seves estructures verticals, centralistes i burocràtiques i obrir espais més horitzontals, deliberatius i territorials. També simplificar i fer més eficients les organitzacions.

4. Recuperar l'ànima de les ONG

Sovint les demandes de les administracions o els condicionants del finançament han desenfocat, fins i tot desviat, les entitats de la seva missió i dels valors que la van conformar.

És hora de reprendre l'esperit fundacional, actualitzar tot allò que es requereixi en funció de les noves necessitats i reptes socials i orientar el nord de les organitzacions en coherència amb els valors que les caracteritzen.

5. Incorporar-se a la societat de la informació

Les ONG han deixat de ser el principal mecanisme o canal de participació de la ciutadania. En aquest sentit pateixen també la crisi d'intermediació que viu avui la societat en diferents àmbits. Avui els projectes i causes concretes i l'ús de les TIC apareixen com a elements dinamitzadors de participació ciutadana, sovint més massius i efectius que l'“adhesió” a les organitzacions.

El Tercer Sector ha d'incorporar-se a la societat xarxa i utilitzar les TIC, no només com un instrument de millora, sinó també com a vector de transformació, amb l'objectiu de fomentar la participació i mobilitzar a la societat a favor de les seves propostes, així com ser capaç d'incorporar les inquietuds de la societat en els seus propis objectius.

6. Ampliar i reforçar la base social

Les organitzacions han d'ampliar i reforçar la seva base social integrant col·laboracions voluntàries, professionals, tecnològiques i econòmiques diverses. En les últimes dècades han depès massa de les administracions públiques, tant en termes de font de recursos i, fins i tot, d'orientació i s'han dedicat de forma insuficient a ampliar i reforçar la seva base social com a fonament bàsic del projecte.

7. Ser espais d'aliança intergeneracional

La incorporació de joves i grans, i la suma de capacitats i actius intergeneracionals són elements nuclears per a un canvi de la societat en termes d'equitat i justícia. La major esperança de vida i la possibilitat d'exercir una ciutadania activa per part de les persones majors, més enllà del seu cicle laboral, representen una aportació d'un valor incalculable. Les ONG poden ser espais intergeneracionals per excel·lència que superin estereotips i fragmentacions socials per raó d'edat i alhora escenaris de trobada i treball compartit per una causa comuna.

8. Cooperar i col·laborar: noves aliances

El Tercer Sector ha de relacionar-se de forma més oberta, col·laboradora i autònoma amb els diferents agents i sectors. Establir xarxes i aliances amb les administracions públiques, els nous moviments socials, el món empresarial, acadèmic i els mitjans de comunicació. Quan es tracta de treballar pel bé comú i per l'interès públic, compartir coneixement, capacitats, recursos i protagonisme és molt més efectiu que competir i treballar de forma separada i aïlladament.

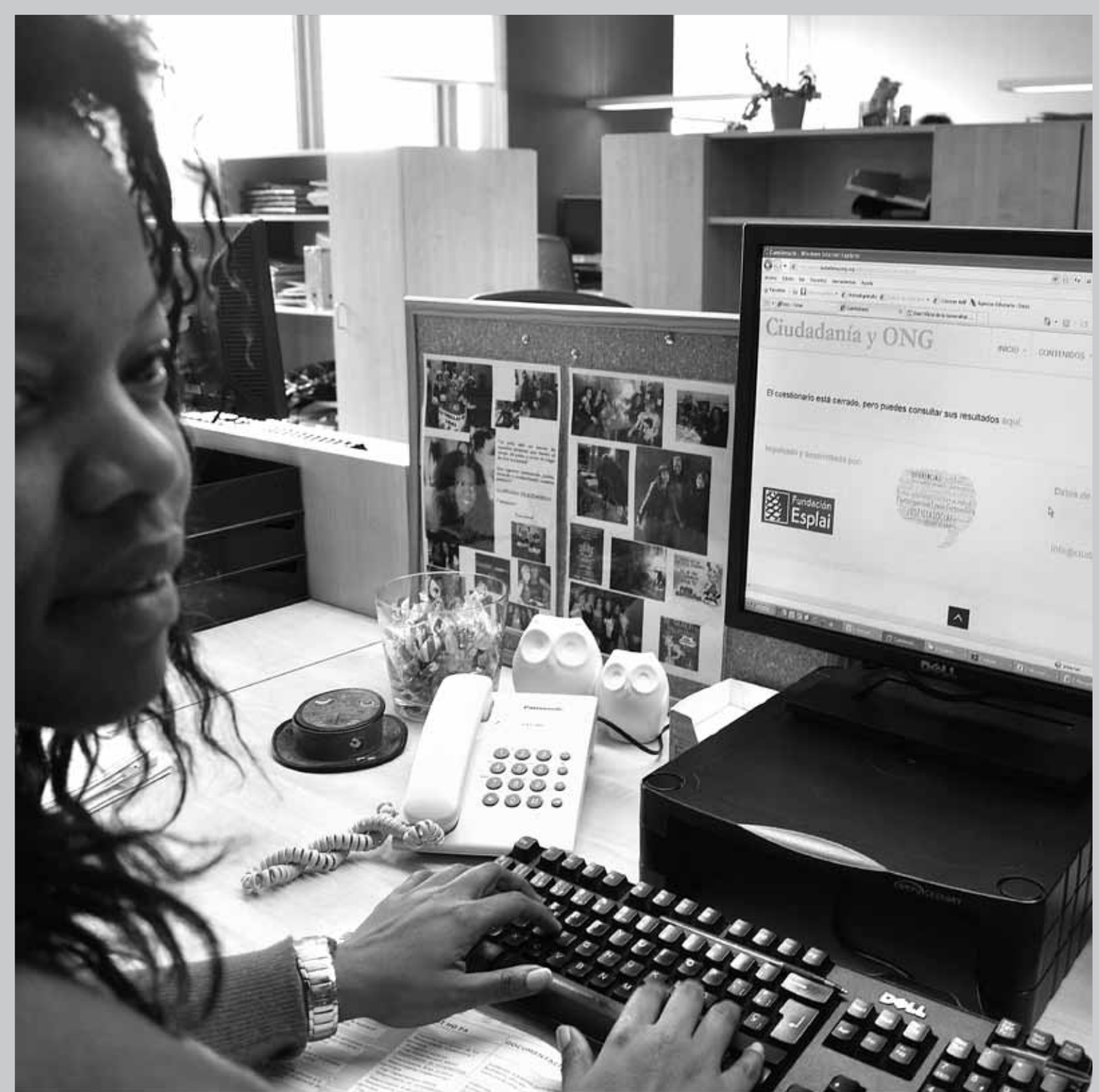
9. Integrar l'econòmic i el social

En un context de crisi que impacta de forma tan brutal sobre les persones, la comunitat i les institucions, la integració de l'econòmic amb el social apareix com un repte i element essencial en el futur del Tercer Sector.

Es tracta de conjugar la iniciativa social amb l'econòmica i ser protagonistes també d'una nova economia al servei de les persones. Un repte fonamental en aquests temps és conjugar la coherència ideològica dels projectes, la seva viabilitat econòmica i la seva projecció social.

10. Activar el debat en el Tercer Sector

És important que el Tercer Sector abordi amb urgència el debat del que li correspon aportar i canviar per ser útil socialment. Cal activar-ho en el conjunt del Tercer Sector i en cada organització. En tot cas, la reflexió sobre el paper de les ONG i del Tercer Sector no és exclusiva d'aquest mateix. Cal compartir-la també amb el conjunt de la societat i els seus actors diversos, també amb les polítiques públiques. La societat ha de respondre a la qüestió i decidir en quina mesura prefereix un país amb ONG o sense i, en tot cas, per a quines funcions les requereix.



Annexos

Annex 1: Metodologia i resultats de participació

El treball “Ciutadania i ONG” s’ha desenvolupat al llarg de l’any 2012, i el debat públic ha estat obert entre els mesos de març i juny. S’ha realitzat amb una metodologia eminentment participativa en la qual es pretenia, d’una banda, recollir opinions i coneixement significatiu de persones vinculades directament a Fundació Esplai i d’altres relacionades amb el Tercer Sector; i, d’altra banda, utilitzar les tecnologies de la informació i la comunicació com a eines que facilitessin la participació i relació entre les persones que han col·laborat. Aquestes tecnologies de l’anomenada web 2.0 o web social, a més, han permès incorporar elements metodològics nous al procés de creació que, sens dubte, han enriquit el treball i cadascuna de les persones que hi han intervingut.

El principal objectiu del projecte ha estat generar un debat entorn de tres focus del tema general titulat “Ciutadania i ONG”. Aquests focus són, tal com hem vist al llarg del llibre: la participació transformadora, l’enfocament intergeneracional i la civilització digital. La resta d’objectius marcats els podem resumir en cinc:

- ▶ Facilitar el desenvolupament del llibre “Ciutadania i ONG” en un entorn digital.
- ▶ Generar un procés de creació de coneixement col·laboratiu.
- ▶ Obrir la participació a professionals i entitats del Tercer Sector en l’àmbit estatal.
- ▶ Dotar i acompanyar les persones participants en el procés de participació i aportació de coneixement.
- ▶ Gestionar, promoure i dinamitzar la participació de les persones participants.

Fases: Dinàmica de participació

El projecte s'ha desenvolupat fonamentalment per Internet a través de l'espai web <http://www.ciudadaniayong.org>, que ara acull també la publicació d'aquest llibre, les intervencions i opinions dels participants, i tots els materials que es van generar durant el procés de creació. A més, per continuar el debat, s'han realitzat trobades presencials amb grups de participants, en concret, amb els membres de la Comissió Permanent del Consell Assessor de Fundació Esplai i amb la pràctica totalitat dels integrants d'aquest Consell reunits en plenari al mes de juny.

Detallem, a continuació, les fases del projecte, iniciat a principi de l'any 2012 i que continua al llarg del 2013 amb la presentació d'aquest llibre, la seva difusió i la realització de sessions de debat-presentacions en diferents comunitats autònomes. En el plànol virtual, els espais del projecte segueixen oberts per anar incorporant el que succeeixi en els propers mesos.

■ Fase 1. Inici del projecte

(Durant els mesos de gener i febrer)

El primer moment va correspondre a la fase de definició, disseny i creació dels continguts inicials del projecte. Aquesta fase va ser liderada pels membres de la Comissió Permanent del Consell Assessor de Fundació Esplai i pels tres experts encarregats de redactar la primera versió dels articles que centraven els tres focus del tema "Ciutadania i ONG" sobre el qual s'anava a debatre. A més dels articles, van escriure uns

textos, resum de les principals idees sobre les quals es pretenia establir el diàleg.

Imanol Zubero va ser l'encarregat de la "Participació transformadora", Carlos Giménez de l'"Enfocament intergeneracional" i Ismael Peña-López de la "Civilització digital"; a més, Enrique Arnanz va preparar tota la base introductòria del projecte per centrar-ho i posar-ho en context.

Durant aquesta fase es va dissenyar i va preparar també el portal a Internet que acolliria el projecte, <http://www.ciudadaniayong.org>, així com els espais a les principals xarxes socials: Facebook (<http://www.facebook.com/ciudadaniayong>) i Twitter (#*ciudadaniayong). Ismael Peña-López va jugar un paper important en la concepció dels espais virtuals, així com en la definició de la metodologia i dinàmica del projecte.

■ Fase 2. Registre en la web i lectura de continguts

(A partir del 7 de març)

En aquesta fase es va obrir el període de registre en la web, que permetia accedir a tots els continguts d'aquesta i participar de forma activa en el debat.

El treball de difusió del projecte es va realitzar en cercles concèntrics de grups de possibles participants als quals es van remetre invitacions personalitzades; encara que també es va fer una difusió massiva a través dels canals de comunica-

ció de Fundació Esplai. Aquests cercles estaven integrats per: el Patronat i el Consell Assessor de Fundació Esplai, al centre, després els òrgans directius i de representació de les diferents entitats de grup Esplai, els esplais, les entitats i professionals del Tercer Sector, treballadors i càrrecs institucionals de les administracions públiques relacionades amb el món social, professors/es de la universitat i, finalment, les xarxes de contactes de tots aquests grups.

En l'espai web <http://www.ciudadaniayong.org> es van generar tot un seguit de recursos virtuals d'ús senzill que canalitzaven la participació de les persones i que van ser utilitzats en les diferents fases de projecte: Enquestes online, fòrums virtuals, espais de presentació i relació entre els participants, correu electrònic i les ja esmentades comptes en Facebook i Twitter.

Durant aquest mes, les persones participants havien de llegir els articles dels experts i conèixer les eines que es posaven a la seva disposició.

■ Fase 3. Resposta al qüestionari

(Fins al 9 d'abril)

Els tres experts van elaborar una sèrie de preguntes sobre les lectures proposades, que es van bolcar en una enquesta disponible en la web per ser contestada per les persones registrades.

El bolcat de les respostes i la seva posterior anàlisi van donar com a fruit dos tipus de documents, disponibles també en la web:

► Una exhaustiva anàlisi quantitativa de les respostes, també de les opinions abocades en les preguntes obertes.

► Tres nous documents, elaborats pels experts, sobre cadascun dels focus. Els experts reelaboraren així els seus articles inicials, incorporant tot el que s'ha dit a través de les enquestes.

■ Fase 4. Debat en Fòrum online

(Del 30 d'abril fins al 22 de maig)

Aquesta fase és la que correspon al debat en el Fòrum online. Cada expert va proposar dues preguntes relacionades amb el seu tema, en total sis, i va dinamitzar la participació de totes les persones que al llarg d'aquest període van establir un diàleg o uns quants, atès que podien intervenir en totes les línies de conversa obertes o només en algunes de les sis.

■ Fase 5. Elaboració del document de síntesi

(De l'1 al 28 de juny)

Durant aquest temps els experts van estar elaborant un "document de síntesi" que recollia les idees exposades en els seus primers articles i les aportacions de la resta de participants, tant en l'enquesta, com en el fòrum.

En aquest període, a través de la web, es podien enviar noves idees o propostes per afegir al document.

El document, així com una anàlisi quantitativa de la participació en el Fòrum, es va penjar en la web.

■ Fase 6. Plenari del Consell Assessor de Fundació Esplai (28 de juny)

En aquesta data es va celebrar la reunió anual del plenari del Consell Assessor de Fundació Esplai que, en aquest any 2012, va incloure com el principal punt de l'ordre del dia, la continuació del debat –aquesta vegada de manera presencial– sobre “Ciutadania i ONG”.

Els tres experts van presentar els documents finals que són els que estan recollits en la primera part d'aquesta publicació i que van acompanyats d'una introducció, elaborada per Enriquer Arnanz, que recull els fonaments, les bases, els objectius i intencions del projecte.

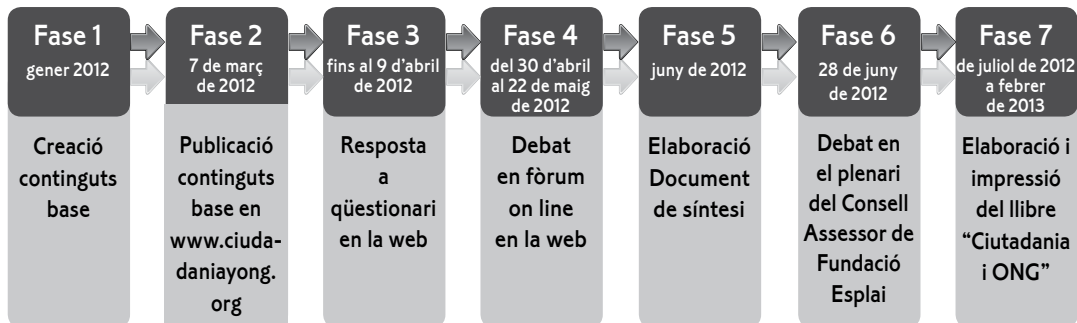
Durant la sessió de debat entre els consellers i les conselleres es van exposar nombroses i interessants idees i propostes que hem volgut introduir de manera gairebé textual en un dels capítols d'aquest llibre.

■ Fase 7. Publicació del llibre i sessions presencials de debat (Des de juliol de 2012 i durant el 2013)

L'últim quadrimestre de l'any 2012 i els primers mesos del 2013 va estar dedicat al treball d'edició i publicació d'aquest llibre: recollida de textos, recopilació de dades finals, comprovació d'autoria, correcció, disseny, maquetació i, finalment, publicació.

Durant el 2013 ens ocuparem de la distribució del llibre i la preparació i realització de cinc sessions de treball en cinc comunitats autònomes: Andalusia, Catalunya, Comunitat de Madrid, Comunitat Valenciana i Euskadi; en les quals continuarem el debat amb grups de discussió integrats per persones rellevants en l'àmbit del Tercer Sector.

Procés d'elaboració de “Ciutadania i ONG”



Principals dades quantitatives

■ Persones registrades:

- ▶ 94 persones registrades en la web del projecte: <http://www.ciudadaniayong.org>.
- ▶ 45 dones registrades, 49 homes registrats.
- ▶ D'un 53 entitats diferents.
- ▶ 68 persones registrades procedents del Tercer Sector.
- ▶ 9 persones registrades procedents de l'Administració Pública.
- ▶ 3 persones registrades procedents d'empreses.
- ▶ 14 persones registrades com "uns altres".

■ Enquestes:

- ▶ 37 persones van contestar el qüestionari.

■ Fòrum virtual:

- ▶ 30 participants en el fòrum.
- ▶ 155 respostes en les línies de diàleg proposades.
- ▶ 2.991 visites.

Dades quantitatives dels espais virtuals

La web <http://www.ciudadaniayong.org>

- ▶ 2.077 persones han visitat la web.
- ▶ 1.043 visitants exclusius.
- ▶ 12.824 pàgines vistes.
- ▶ 6,17 mitjana de pàgines vistes per visita.
- ▶ 09:07 minuts de durada mitjana de cada visita.

Facebook <http://www.facebook.com/CiudadaniaYOng>

(Del 13 de març al 22 de maig de 2012)

- ▶ 103 publicacions a la pàgina
- ▶ 76 persones han compartit les històries que s'han publicat a la pàgina.
- ▶ 8,303 lectures de les publicacions.
- ▶ 59 persones segueixen la pàgina.

(Fins al 22 de maig de 2012, data en la qual va acabar el període de participació més actiu de recollida d'opinions.)

Annex 2: Preguntes del Fòrum i anàlisi de resultats

La fase del Fòrum es va desenvolupar a Internet, a través de la pàgina web del projecte (<http://www.ciudadaniayong.org>) des del 30 d'abril fins al 22 de maig.

Els tres experts van elaborar sis preguntes sobre els temes tractats en els articles inicials i que tenien en compte les dades i opinions recollides a través dels qüestionaris contestats per les persones participants en la primera fase del projecte. Cada pregunta anava acompanyada d'una explicació inicial elaborada també per l'expert.

Cada pregunta va funcionar com un fòrum de debat independent mitjançant el qual els participants van poder contestar la qüestió plantejada, aportar experiències, elaborar noves preguntes, relacionar-se amb la resta de participants, etc. En definitiva, debatre i construir coneixement col·laboratiu que aportés noves visions i continguts a les propostes dels experts.

A continuació, detallem les preguntes plantejades i l'anàlisi dels resultats dels debats que es van establir en cada pregunta, anàlisi elaborada també pels experts.

1. Com han de transformar-se internament les ONG? (Imanol Zubero)

De tot el que s'ha dit fins ara es desprèn una tasca clara i urgent: Per ser realment transformadores, les ONG han de transformar-se internament, ser més participatives, més obertes, més centrades en l'acció, actuant en xarxa, generant sinèrgies i compartint recursos. De tot això, què destacaries i per què?

1) La primera qüestió plantejada és la de l'**autonomia** de les organitzacions respecte de l'Administració Pública. Es considera que aquesta autonomia va molt més allà d'una simple qüestió operativa: És, sobretot, "un tema de definició d'identitat i de qualitat de ser i d'acció".

Es proposa un cert "aprimament" de les organitzacions, reduint les seves estructures de gestió: "Redissenyar la seva estructura orgànica i funcional fent-la competent, transparent i sostenible". Es planteja, fins i tot, la "desaparició dels locals amb oficines físiques on es realitza la gestió", donades les possibilitats de gestió *online* que avui ofereix la tecnologia informàtica.

Crida l'atenció que es planteja compensar els costos econòmics d'aquesta "autonomització" (reducció de subvencions) mitjançant l'acostament als programes de Responsabilitat Social Corporativa d'empreses i institucions financeres o, en general, l'"obertura al sector empresarial". No hi ha aquí cap risc?

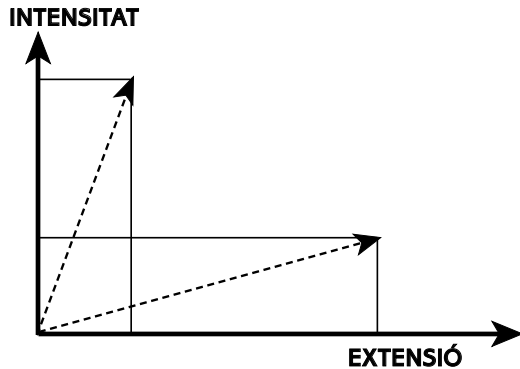
Una altra possible forma de compensar els costos associats a l'"autonomització" respecte de l'Administració Pública és el creixement en la nostra capacitat de penetració en la societat civil: començant per reforçar la importància del voluntariat, però també ampliant el cercle d'adherents i simpatitzants, arribar més enllà de "els ja sensibilitzats". Es planteja deixar de tractar de manera diferent les persones en funció de les diferents formes de relació que puguin mantenir amb l'entitat: associades, voluntàries, consumidores de serveis/productes, etc. Per canviar plantejaments tradicionals "haurien de buscar-se estratègies d'acostament més integrals, amb enfocament de ciutadania: Suma't a la nostra organització que té una missió X, que pots recolzar d'Y maneres, totes són importants, totes són necessàries, tu tries quina o quines vols engegar en funció del teu moment vital, situació personal i econòmica".

l'atenció a les xarxes socials! "El concepte de base social hauria d'ampliar-se a persones com els activistes, ciberactivistes, difusors, seguidors en xarxes socials... que potser tenen un compromís amb l'organització més difús i intermitent, però que són i seran imprescindibles".

No obstant això, aquesta estratègia d'expansió social pot resultar summament complicada si tenim en compte la profunditat radical de les problemàtiques a les quals pretenem respondre: "Crec que hi ha hagut un problema i és que en les estratègies de comunicació s'ha prevalgut la captació de recursos, enfront de la transformació social. I s'han utilitzat missatges que, simplificant-los molt, venien a dir que amb 10 € al mes solucionaries els problemes del món, quan el problema és tan complex que requereix canvis molt profunds, especialment en la nostra forma de vida, des del que consumim, fins al partit que votem, el periòdic que llegim, etc.".

O, en altres paraules: "Que l'ONG es converteixi en un espai de reflexió, debat, contrast... Afavorir i desenvolupar el posicionament crític i indignat davant aquest model estúpid de vida i de societat que ens domina, i treballar dins de les pròpies ONG la reflexió sobre quin és el nostre paper en aquest moment molt difícil de canvi d'època, com ens posicionem davant les injustícies i desigualtats que creixen, com defensem i reivindiquem la construcció d'una democràcia més participativa".

Aquesta perspectiva, que personalment comparteixo, facilita o complica l'extensió social de les ONG transformadores? Ens enfrontem al problema d'equilibrar extensió social i intensitat reivindicativa: ambdues es correlacionen de manera inversa, almenys en el curt-mitjà termini.



Aquesta obertura de les entitats i la reformulació organitzativa que comporta és compatible amb la proposta de “definir amb claredat els nivells de participació i pertinença per part de voluntaris, tècnics i socis en les pròpies ONG, de tal manera que es defineixin bé responsabilitats, camps d’acció i de treball, exigències i deures que es deriven de la pertinença a l’entitat, drets, etc., amb l’objectiu estratègic de millorar l’organització, eficàcia i eficiència del que es fa a l’entitat, però també de millorar molt el sentit d’identitat i pertinença de tots els membres?”.

Recuperar l’“esperit associatiu”, alhora que es busca una “col·laboració general”. Es tracta d’una tensió que podem formular així: un model d’organització lleugera, però que deixi petjada; amb identitat, però oberta més enllà del cercle dels seus adherents i cap a altres organitzacions; amb visió pròpia, però disposada a fer xarxa compartint recursos i objectius; atractiva (de manera que moltes persones s’hi integrin i hi romanguin),

però també “llançadora” que impulsi els seus membres a practicar la ciutadania integral en tots els àmbits de la vida.

En resum, es proposa un canvi en la **cultura organitzativa** de les ONG. En aquest punt ressonen algunes de les qüestions essencials plantejades en la conversa anterior i que resumíem en la fórmula “IN-transformar-nos per EX-transformar”:

► Ser més obertes, participatives i transparents, tant *ad intra* com *ad extra*.

► Capacitat de sumar, sinergitzar, compartir, cooperar, federar: cultura de xarxa.

2) Diverses persones tornen a portar a col·lació un assumpte que ja havia aparegut en la conversa anterior: es tracta de l’autonomia personal. Autonomia de les persones que participen en les entitats mitjançant la impregnació d’una cultura de ciutadania; autonomia també de les persones per a/amb les quals es treballa: apoderament, rebuig de l’assistencialisme.

3) Torna a aparèixer també una altra qüestió que ja se suscitava en la conversa anterior: la naturalesa essencialment activista de les ONG i, per això, la importància de reflexionar sobre l’acció: “S’ha de tenir consciència de la necessitat del canvi i per a què el canvi. L’objectiu no és canviar per canviar, sinó canviar per millorar i complir millor la nostra funció transformadora de la societat. I això solament té sentit fruit de la reflexió i el debat democràtic de tots els actors protagonistes de la vida i objecte de l’ONG”.

Som pel que fem. Se'ns identifica perfectament quan actuem als països més empobrits, al Sud, però no tant quan actuem en la nostra pròpia societat. Quin és la relació que tenim amb els nostres entorns més propers?

Igualment es planteja també aquí una espècie de “judici de convicció”: Sentim de debò la necessitat de canviar per ser més transformadores, o estem davant la vella estratègia felina de canviar-ho tot perquè tot segueixi igual? La fórmula “només servim per a alguna cosa si servim els qui hem de” es torna pregunta incòmoda, però també animosa: A qui serveix el nostre treball?

És veritat que els valors de la competició, l'individualisme, el “salvi's qui pugui”, dominants en la societat, “han impregnat” també les nostres organitzacions?

4) En aquest punt, cal assenyalar una aparent contradicció sorgida en el transcurs de la conversa: “Ens sobra ideologia i ens falta eficàcia” o ha de pesar “més la ideologia (la missió, la seva finalitat) i menys els condicionants externs (el volum de finançament, la quantitat de gent que hi dóna suport, el nombre d'activitats que realitza...)?” No és qüestió menor.

5) La meua conclusió personal: Com han de transformar-se internament les ONG per ser aquestes organitzacions capaces de transformar el seu exterior?, ens preguntem. I encara que són moltes les propostes i les pistes que

s'ofereixen (i moltes les coincidències que es produeixen), més enllà del terreny del concret, de l'espai de la “tècnica”, em fa l'efecte que no deixa de remoure's i remoure'ns un interrogant ètic profund: De debò sentim la necessitat de canviar? Ganes, desitjos, aspiracions, motivacions...

Crec que el més senzill serà construir una plantilla d'autodiagnòstic tècnic que puguem aplicar a cada ONG amb la finalitat d'avaluar la seva realitat interna: en les aportacions tan generosament compartides hi ha moltes claus per fer-ho. Però és l'altra qüestió la que roman irresolta. Per a què servim?, és a dir, per a què volem servir? I també, a qui servim?

Es tracta de la tensió tècnica/ètica a la qual ens referíem en el document inicial, quan reflexionàvem sobre les quatre dimensions de la transformació:

I. La dimensió de la transformació de les pràctiques de l'organització suposa avaluar-les a la llum d'un criteri d'**eficiència**: com usem els recursos dels quals disposem?

II. La dimensió de la transformació dels subjectes que participen en l'organització suposa avaluar l'estructura i el funcionament de l'organització a la llum de criteris de **democràcia** i de **ciutadanització**: Quin és l'estatut de totes les persones que participen, d'una o altra manera, en l'organització?

III. La dimensió de la transformació de l'objecte de l'acció de l'organització suposa avaluar la pràctica des de criteris d'**eficàcia** (objectius i finalitats de l'organització) i d'**apoderament** (destinatari de l'acció). Pel que fa als objectius de l'organització, disposem d'indicadors que ens permetin avaluar el grau de compliment dels nostres objectius o, si escau, d'analitzar les causes de l'incompliment? Pel que fa a les persones destinatàries de l'acció, aconseguim que siguin subjectes actius o es queden en simples beneficiaris de les nostres accions?

IV. La dimensió de la transformació del context de l'acció de l'organització suposa avaluar aquesta acció en el marc de la realitat social en la qual s'actua a partir d'un criteri de **justícia** o de **societat bona**. Quan ens situem en aquesta perspectiva volem dir que la participació a la qual aspirem no ha de limitar-se a actuar "al final de la canonada", és a dir, a generar mesures que, desatenent les causes dels problemes socials, només s'ocupen dels efectes i de com tractar-los, controlar-los o minimitzar-los. Des d'aquesta perspectiva es planteja la necessitat, l'exigència, fins i tot, que l'acció de les organitzacions socials incorpori l'ambició de la incidència estructural per la via política.

2. Quins objectius poden impulsar la participació transformadora? (Imanol Zubero)

Aquesta formulació resumia una qüestió que es formulava de la següent manera: “Pensant a impulsar la participació transformadora en les ONG i tenint en compte la realitat de les organitzacions que coneixes, podries proposar algun objectiu operatiu que permeti començar a impulsar aquesta participació transformadora? Quin indicador ens podria ser útil per valorar el canvi en aquesta direcció?”.

1) El primer objectiu operatiu és **millorar la participació** dels membres en la gestió i de la mateixa. Des d'una perspectiva pràctica: deliberació, planificació compartida, formació permanent, etc. Però també des d'una perspectiva que supera el merament instrumental. Així es parla de l'existència d'“un espai obert, transparent, en el qual els seus membres bolquen les seves vivències, experiències, valoracions i recomanacions”.

La participació *ad intra* no es concep com un objectiu en si mateixa. Es tracta de **participar per ser més eficaços** en la tasca de **transformar la societat**. En aquest sentit, s'afirma la necessitat de “comunicar clarament què volem transformar i amb quines estratègies”, llançant missatges més clars i compromesos que, “a més de posicionar clarament la nostra organització, ajuden a visibilitzar allò que volem transformar perquè no funciona, o no és just, o no és sostenible”.

No obstant això, també s'afirma **el valor de la participació mateixa**. Es reivindica el seu valor “més enllà dels resultats”. En aquest sentit, s'afirma la necessitat de construir “un llenguatge apropiat a aquesta vocació transformadora de manera que tot el que fem tingui un valor més enllà del resultat [...] que faci de tota acció i de tots els processos participatius un relat de participació transformadora. Necessitem compartir des del llenguatge i pel llenguatge el convenciment i l'emoció que el nostre treball està ja canviant, transformant el món”.

Aquesta perspectiva té a veure amb la rellevància pedagògica de la pràctica transformadora, per petita que sigui. Permet experimentar la voluntat transformadora pròpia i mostrar que la transformació és possible. Es tracta d'aconseguir, com diu algú, “que, a poc a poc, cada vegada més gent es desbloquegi ideològicament (primer, els pensaments: ‘això no hi ha qui ho canviï’; ‘els d'ara són igual o pitjor que els de abans’; ‘sempre hi ha hagut rics i pobres’; ‘tothom va a la seva’...), tirin per terra aquesta manera de pensar que els discapacita, i descobreixin que poden fer alguna cosa en el seu entorn més immediat, família, poble, comunitat”.

2) El segon objectiu operatiu és aproximar l'entitat a totes les altres entitats del mateix sector i territori. Fomentar la cultura de **xarxa**.

3) Molt ràpid el diàleg ha derivat cap a les capacitats que les persones han de mostrar per impulsar la participació transformadora. Aquestes

capacitats es fonamenten en l'**autonomia personal**, a partir de la qual és possible desenvolupar el compromís personal, l'anhel de canvi, la mirada crítica, la suma de voluntats i de forces. Des d'una perspectiva col·lectiva, aquestes capacitats ens permetrien aproximar-nos a les ONG des d'una perspectiva de **comunitat**.

Aquesta perspectiva de comunitat es desplega també *ad intra* i *ad extra*. Es parla d'organitzacions que es configuren com a comunitats (identificades, properes, horitzontals, empàtiques, deliberatives), però també d'organitzacions que actuen en un entorn concebut com una comunitat (compromeses amb el seu entorn, obertes a aquest, cooperadores, compartint recursos i pràctiques).

Encara que es reconeix i es valora aquesta dimensió comunitària/local, també es reivindica la importància de les organitzacions més instrumentals, d'àmbit supralocal (plataformes, federacions), la naturalesa de les quals no és comunitària i la funció de la qual no és la d'actuar directament sobre el seu entorn, sinó la de ser interlocutores de les administracions o d'altres institucions.

4) Es parla també de “creure-s'ho” com una actitud bàsica sense la qual no és possible pensar en una participació transformadora.

5) De manera molt sintètica, es proposa una participació que emocioni, que ens vinculi a una comunitat, que desbloquegi velles idees i acti-

tuds, que ens transformi, en suma. Com pot ser transformadora una pràctica de la qual sortim tal com hem entrat? O per ventura sempre són “les altres i els altres” els qui han de ser transformats/des? Al final, la transformació interna no és la de les ONG, sinó la nostra. Però es tracta d'una transformació interna orientada no a l'assoliment de satisfaccions personals o al sosteniment de la pròpia organització, sinó a la transformació de l'exterior. Es tracta d'IN-transformar-nos per EX-transformar.

Com veurem, moltes d'aquestes qüestions apareixen també en la conversa següent.

3. Quin és el decàleg d'“injustícies palmàries” que indignen la ciutadania i que les ONG haurien d'afrontar? (Carlos Giménez)

Existeixen “injustícies palmàries”, situacions absolutament intolerables, enfront de les quals podria generar-se ampli consens social i institucional i desenvolupar-se, des de les ONG, compromisos i accions transformadores amb un enfocament de col·laboració intergeneracional. Podries assenyalar-ne algunes per configurar un possible decàleg?

■ Què tenim?

I. Valoració general

1) En general, sembla que la qüestió ha estat percebuda com a rellevant, pertinent i mobilitzadora.

2) Hi ha els qui han ressaltat la dificultat de l'exercici reflexiu:

▶ Hi ha moltes d'aquestes injustícies i és difícil delimitar i prioritzar.

▶ La dificultat d'identificar aquestes injustícies palmàries ve de la dificultat de buscar quines són les “injustícies /causa” i les “injustícies /efecte”.

3) Hi ha els qui, sense rebutjar-ho, matisen la validesa d'aquesta cerca. Són aportacions que es refereixen a la validesa d'aquesta via de treball. En cap moment es nega o es rebutja, però sí que es matisa o es qüestiona si es veu insuficient:

Més que de decàleg hauria de parlar-se de prioritats.

▶ “Parlar d'injustícies palmàries pot resultar un exercici limitador de la reflexió sobre el paper i la funció de les ONG”, atès que “no solament (cal pensar) des de la visió de la injustícia a resoldre, sinó de la funció social i subsidiària que afronta el projecte propi de l'ONG”.

▶ “El problema és si realment les ONG poden posar el seu granet de sorra per suplir les injustícies que intenta pal·liar al seu petit territori i per què de vegades no compleix la seva missió”.

▶ Hi ha qui li sembla que “recollir les indignacions públiques i transformar-les en una línia de treball és un estil una miqueta reduccionista d'entendre la missió com a organització”.

II. Idees i reflexions

Un concepte englobador per a aquesta temàtica són el Drets Humans (1948) i els pactes internacionals que els desenvolupen (1976, etc.).

▶ Cada ONG —donat el seu àmbit i missió— afronta unes injustícies particulars o específiques, però és competència de tots (o ens hauria de concernir) la defensa dels Drets Humans.

▶ Les ONG haurien d'aprendre del moviment 15-M el fet de ser “sensibles als problemes dels ciutadans i fer d'aquests la seva causa”.

▶ “El Tercer Sector ha de deixar de mirar-se el melic i preguntar-se més sobre el que està ocorrent en la societat, què indigna la ciutadania i, a partir d'aquí, veure en quina mesura poden contribuir a transformar la realitat”.

III. Propostes i suggeriments

Hi ha cinc propostes o llistats absolutament plens d'interès (tres decàlegs, un "octàleg" i un "pentàleg"). Això sí, molt diversos i elaborats des de perspectives i "metodologies" ben dispars.

Hi ha aportacions sobre aspectes específics que podrien incloure's:

- ▶ Una aportació va en la línia de les desigualtats en l'accés de la infància a la Xarxa i Internet.
- ▶ Una altra aborda el relatiu al "segrest de la democràcia per part dels poders".
- ▶ Una altra indica que la "pèrdua de governança del sistema (polític, econòmic) implica, indirectament, que moltes d'aquestes injustícies palmàries poden acabar tenint lloc".

IV. Treball per davant

- ▶ Acordar els criteris o paràmetres per a la identificació i prioritització d'injustícies palmàries més rellevant per a l'acció transformadora de les ONG (hi ha una proposta sobre això).
- ▶ Sistematitzar els llistats, construint una proposta de síntesi.
- ▶ Concretar com això pot ajudar el compromís transformador de les ONG.

4. Com poden contribuir les ONG a la lluita per la superació dels prejudicis entre generacions i estimular la participació de ciutadans joves i grans?

(Carlos Giménez)

Hem parlat de les ONG com a eventuals espais intergeneracional. Com poden contribuir les ONG a la lluita per la superació dels prejudicis i circuits endogàmics entre edats i generacions?

■ Què tenim?

I. Valoració general

A partir de les aportacions podem concloure que la temàtica apareix com a rellevant i que s'ha fet un bon pas en la línia d'incorporar la perspectiva intergeneracional tant en la vida interna com en el treball de les ONG.

Hi ha hagut aportacions sobre els dos aspectes de la pregunta: Menys sobre la lluita contra els prejudicis i una mica més sobre potenciar la participació de joves i majors.

Hi ha hagut aportacions sobre la pròpia qüestió o temàtica, com les següents:

- ▶ Ho tenen més fàcil les ONG que tenen finalitats transversals; la sectorialitat dificulta aquesta tasca.
- ▶ A més de reflexions i propostes, s'han aportat alguns programes o projectes de referència:

“Connecta Jove”, Programa Generacions Unides, “Millor Junts”, etc.

II. Propostes i suggeriments

A) Cap a dintre de les ONG

Bona part de les propostes tenen a veure amb el pla intern de les ONG. Podem distingir els següents cinc plans:

1) Incorporant a la **vida de l'entitat** i a la seva organització a tots —i totes les edats— com a iguals i diferents.

► La pròpia vida i quotidianitat de l'organització és el camí per superar aquests prejudicis.

► Importància de la via “experiencial”.

► “El moviment es demostra caminant”.

► Superar també en aquest tema la distància entre el que diem i el que fem.

► “Qui primer ha de demostrar que la participació intergeneracional és possible és la pròpia ONG amb el seu exemple”.

► Les ONG “poden ser laboratoris en els quals experimentar dinàmiques socials que trenquin amb certs ordres establerts”; “Valorar tot allò que no es mesura solament per la riquesa”, etc.

2) En les **vies de participació i la transparència del funcionament**: Impulsant la transparència interna i obrint vies de participació, mitjançant l'ús de noves tecnologies i l'organització de trobades presencials amb programes mixtos de treball i caràcter de convivència.

3) En l'**organització del treball**: Cuidant l'organització del treball en equip i la “socialització interna de l'entitat”.

4) En la promoció de la **democràcia interna** de l'entitat:

► Tenint en compte aquest enfocament intergeneracional a l'hora de l'elecció i la renovació de càrrecs, no s'ha de reservar llocs de direcció solament per a majors; no s'ha de reservar la direcció de projectes només per a joves, etc.

► Donant primacia en l'elecció als valors de competència personal i compromís amb l'entitat (desenvolupant la confiança que es tria els millors).

► Concretament es proposa “facilitar mecanismes que permetin la renovació i incorporació de persones joves”.

5) En l'**aprenentatge** constant de l'entorn:

► Aprendre de les experiències de les trobades intergeneracionals visibles en el moviment 15-M assolits a partir de l'interès comú: “Llavors va ser la lluita contra Franco, avui els drets socials i de les persones representa aquest espai de confluència on és fonamental la perspectiva de joves i majors”.

B) Cap a fora (als programes i projectes de les ONG)

Altres propostes tenen més que veure amb l'activitat cap a l'exterior de les ONG. Podem identificar els següents tres plans:

1) En els projectes:

► Incorporar persones de diferents edats —tant tècniques com a voluntàries— en les diferents fases del cicle de projecte (disseny, desenvolupament i avaluació).

► Enggada de projectes d'intervenció social específicament intergeneracionals.

► Ampliar a joves i majors a projectes d'Educació en valors, habitualment dirigits a nens, nenes i joves.

► Fer accions pilot en les quals els grups intergeneracionals siguin petits i d'aquí treure ensenyaments per poder replicar-ho "a major escala".

2) En les iniciatives concretes: "Imaginant i enggant accions que trenquin amb els estereotips, que canviïn els rols que s'atribueixen habitualment a les persones segons la seva edat".

3) En la difusió i comunicació que desenvolupen les ONG sobre el seu paper en la societat:

► "Mostrant espais de trobada i treball conjunt entre persones de diferents generacions. Ressaltar el valor de l'intergeneracional i donar visibilitat als valors que es transmeten".

► Que l'ONG sigui intermediària entre aquests dos col·lectius; oferir aquesta labor d'intermediació.

► Oferint espais de trobada sobre interessos compartits, com pot ser la lluita contra les "injustícies palmàries".

► Les ONG han de ser propagandistes de "l'intergeneracional", dins de la idea força del segle

XXI, com a segle del respecte i valoració de les diferències.

► Reconèixer la importància de l'"envelliment actiu".

5. Com han d'afrontar la digitalització les ONG? (Ismael Peña-López)

En el marc del tema “Civilització Digital: Noves institucions per a ciutadans digitals”, es van proposar dues preguntes:

Partint de les primeres conclusions preliminars extretes de les enquestes, era clar que les tecnologies de la informació i la comunicació oferien noves formes d'organització, canvis en la seva forma de funcionar interna com en les seves relacions externes. La reflexió que proposàvem era, doncs, com havien d'afrontar la digitalització les ONG per centrar el debat en el com i en quins aspectes haurien de reestructurar-se/reorganitzar-se internament les ONG per complir millor la seva missió.

Relacionada amb l'anterior i en un nou ecosistema de micromitjans de comunicació de masses personals, es convidava a reflexionar sobre quina veu han de tenir les ONG en una societat en xarxa? Quan les TIC “aplanen” les jerarquies i les relacions entre institucions i persones, i permeten a tots els ciutadans tenir una veu i una possibilitat de fer-la sentir, és segurament necessari trobar resposta a la pregunta de quina veu ha de tenir la ciutadania organitzada, les ONG i com ha de sonar aquesta veu davant la profusió de moltes —i sovint discordants— veus.

Davant un context de digitalització de la societat, com i en quins aspectes haurien de reestructu-

rar-se/reorganitzar-se internament les ONG per complir millor la seva missió?

El debat al voltant de la digitalització en les organitzacions del Tercer Sector es pot resumir en tres grans punts: les TIC com a instrument de comunicació; la qüestió sobre el contingut del missatge: qui ha d'elaborar-lo, com l'elaboració del missatge és part de la identitat d'un col·lectiu; i, finalment, com podem entendre aquesta digitalització, no com un procés, sinó com un canvi de fase o un canvi de sistema.

■ Les xarxes i les TIC com a instrument

Una primera aproximació a les tecnologies de la informació i la comunicació i les plataformes de xarxes socials té a veure amb la seva concepció com a eina.

En aquest sentit, cal destacar el seu potencial per agilitar i millorar, tant la comunicació interna, com l'externa de les entitats, alhora que agiliten interaccions amb altres entitats, persones o l'administració.

Aquesta agilitat de transmetre el missatge és, sens dubte, un dels principals avantatges que les TIC o la digitalització aporten a les entitats del Tercer Sector: la possibilitat de transmetre amb major velocitat i absència d'intermediaris els seus propis missatges, augmentant la possibilitat d'afegir transparència tant a la comunicació en si com al funcionament en general de l'entitat. Si bé aquesta velocitat i transparència també comporta els seus riscos, és en un ús honest i obert de les

TIC que parteix d'aquests riscos poden veure's minorats, en generar-se al voltant de l'entitat un entorn de major confiança.

A més de la velocitat, la digitalització també suposa un canvi d'escala tant en el nombre de persones a les quals es pot arribar com els horitzons o camps d'actuació als quals les TIC permeten accedir. Així, es pot arribar a més gent, més ràpid i en millors condicions per l'adequació o adaptació del missatge.

Aquesta flexibilitat en el missatge digitalitzat permet, a més, un component que, si no és nou, sí que gaudeix ara d'un renovat protagonisme: la conversa.

Les tecnologies de la informació i la comunicació no solament permeten una emissió del missatge més eficaç o més eficient, sinó que permeten un fàcil intercanvi de papers entre emissor i receptor.

S'imposen, doncs, models de comunicació (i de gestió) més horitzontals, democràtics, dialògics i basats en processos. Solament un estar a l'escolta d'aliens i de propis permet desplegar tot el potencial de la digitalització dels processos d'informació i comunicació. S'imposa un nou model basat en la participació, que promogui l'activitat i la participació social, així com els aprenentatges cívics.

Aquesta oportunitat de comunicar-se més i millor, així com d'obrir les portes de la participació no és solament una oportunitat, sinó una respon-

sabilitat: la responsabilitat de canalitzar l'acció, de canalitzar la participació ciutadana i madurar com a organització amb les TIC.

Perquè la interacció, la conversa i la participació siguin possibles és necessària la capacitació, tant interna en les entitats com també de la ciutadania que s'hi apropa. Cal capacitar persones dins de l'organització perquè puguin desenvolupar aquest potencial i portar-lo a la pràctica, incorporant les TIC de manera que se'n puguin veure els resultats en termes d'eficiència, eficàcia, rapidesa, estalvi en costos, rigor i qualitat en la informació presentada, més i millors canals de comunicació, etc.

Aquesta capacitació pot donar-se a dos nivells diferents, però complementaris:

- D'una banda, una persona encarregada de liderar i coordinar l'estratègia de digitalització, i que ha d'anar molt lligada a l'estratègia de comunicació i a l'estratègia de gestió de la comunitat d'interès (o *stakeholders*).

- D'altra banda, la gradual incorporació de competències digitals en totes i cadascuna de les persones de l'organització, de manera que el seu ús i aprofitament pugui descentralitzar-se tant dins com també fora de l'organització.

■ Elaboració, difusió i control del missatge

Si una primera competència digital implica l'apoderament de ciutadans i entitats de noves capacitats comunicatives, això no significa que no hi hagi una segona derivada, més complexa, referida més al missatge mateix que a l'eina.

És innegable que les TIC impliquen una certa pèrdua de control del missatge de l'entitat que, per construcció, comporta també un determinat grau de pèrdua de control sobre la construcció d'una identitat o la missió mateixa de l'entitat.

Aquesta pèrdua de control —que pot veure's com un problema— no és sinó el fruit de la major participació de la “perifèria”, que concorre ara amb major horitzontalitat, un intercanvi més ric, amb un conjunt de “veus” plurals i amb perfil propi.

Davant aquesta tendència descentralitzadora facilitada —ahora que accelerada— per la digitalització d'informació i comunicacions, queda per al nucli de l'entitat la formació de les persones així com l'elaboració de la part nuclear o central del discurs, deixant a la participació l'apropiació, transformació i difusió del mateix discurs. Aquest nou missatge ha d'emanar de construccions col·lectives, dialogades i elaborades col·laboradorament. Així és fonamental que l'entitat proveeixi de gran quantitat d'informació i de qualitat i que faci fàcil la seva “emissibilitat” o la seva “reemissió”

per part de tercers vinculats (emocionalment o ideològicament) a aquesta entitat. En el fons, es tracta que, si bé hi ha una certa pèrdua de control sobre el missatge, aquesta pèrdua sigui (en sentit positiu) sobre la forma, però no sobre la idea a transmetre, que en ser participada és també consensuada i no perd significat en la seva transformació formal.

Si bé la pèrdua de control sobre el missatge és vista com alguna cosa positiva en termes generals —sempre que hi hagi hagut aquesta concurrència i participació en la seva elaboració—, més complexa es veu la qüestió identitària, així com el paper de representació d'una entitat com a institució. Les TIC no resolen per si mateixes el debat d'individu i col·lectiu, de veu i representació. La resolució d'aquesta pregunta oberta passa, segurament, per:

► **Humanitzar:** Posar les persones per davant dels mitjans; anteposar el disseny organitzatiu i relacional, a través de la gestió del canvi, a les qüestions més instrumentals en matèria de competència digital.

► **Capitalitzar:** Gestionar el coneixement com recuperada font de riquesa de l'entitat, per liderar a la xarxa els coneixements i continguts que li són propis o propers.

► **Visualitzar:** Reforçar la missió, però, sobretot, la visió de l'entitat, per liderar el canvi fent pedagogia de la pròpia missió; abanderant el diàleg per a la transparència; per mostrar el dinamisme que inciti al canvi social que se suposa —i s'espera— de la societat civil organitzada.

■ Gestió del coneixement i nova cultura de funcionament

Més enllà de la qüestió més tecnològica o instrumental, i més enllà del fet comunicatiu i participatiu, la gestió del coneixement es concep, en una societat que deixa enrere el paradigma industrial, com alguna cosa crucial en una societat on les idees són la nova moneda de canvi.

Així, la incorporació de les tecnologies de la informació i la comunicació ha d'anar més lluny de la seva concepció com a eina i convertir-se en vectors de transformació, concebre's com una nova cultura de funcionament en les ONG: Major i millor participació, canvis en els estils de comunicació, l'abandonament del control per la construcció col·lectiva, en una recuperació de la generositat com a leit motiv de tota actuació. Fins i tot, com a noves vies de finançament.

La informació i el coneixement són un element essencial que defineix la identitat del nostre moment actual. L'entitat que no afronti des de la realitat digital aquestes "dues condicions de la nostra identitat personal i col·lectiva" estarà desubicada.

El canvi sistèmic que suposa el pas d'una societat analògica, física, tangible a una de digital, intangible, revalua el capital humà, així com el capital relacional, segurament, per passar-los al centre de la "funció de producció" de les entitats del Tercer Sector.

Cal destacar dos aspectes essencials en aquesta nova forma d'entendre el coneixement com a capital social:

► Una primera té a veure amb augmentar la quantitat i qualitat de capital d'una entitat atallant el drenatge natural d'aquest capital: la pèrdua de voluntaris i cooperants a causa de canvis de cicle vital (treball, família, trasllats d'habitatge). El voluntariat virtual —en un sentit ampli— es configura alhora com el gran repte i la gran oportunitat que les entitats han d'afrontar, per potenciar-ho i treure'n el major rendiment possible.

► La segona té a veure amb què entenem per coneixement. Més enllà que, de l'apilament de determinats dades i informació per a la seva aplicació, les entitats han desenvolupat al llarg de la seva existència altres sitges de coneixement que bé mereixen ser inventariades, posades en valor i ser gestionades amb eficàcia. Es tracta de metodologies, filosofies, concepcions del món, del comú, de la persona.

■ Referències suggerides en el fòrum

Spencer Johnson (1998). *Qui s'ha emportat el meu formatge*

Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls i David Weinberger (1999). *El Manifest Cluetrain*

#*ParadimàTIC@s. Comunicació i cultura digital en les ONG de desenvolupament (<http://desy-com.files.wordpress.com/2012/02/culturadigital.pdf>)

Jorge Castañeda (2012). *Com generar converses a Internet des de les ONGD?* (<http://developmentneedscitizens.wordpress.com/2012/01/28/como-generar-conversaciones-en-internet-des-de-las-ongd/>)

Jorge Castañeda (2012). *Periodista, community manager o community gardener?* (<http://developmentneedscitizens.wordpress.com/2012/05/14/periodista-community-manager-o-community-gardener/>)

6. Quina veu han de tenir les ONG en una societat en xarxa? (Ismael Peña-López)

Quan les TIC “aplanen” les jerarquies i les relacions entre institucions i persones, i permeten a tots els ciutadans tenir una veu i una possibilitat de fer-la sentir, quina veu ha de tenir la ciutadania organitzada, les ONG, i com ha de sonar?

El debat sobre la digitalització suggereix —o, de fet, afirma vehementment— que el model de comunicació de les entitats, tant cap a dintre com cap a fora, ja mai més no serà el mateix. Que s'alcen nous actors, que s'apoderen noves veus.

Davant aquesta pluralitat de veus, i de veus que contribueixen a construir un missatge col·laboratiu, cal preguntar-se quina ha de ser la veu en una societat xarxa. En una societat on cada persona i institució és un node interconnectat amb els altres. Té sentit la institucionalitat? La delegació en representants? La cessió d'una veu pròpia a una entitat a qui li és difícil parlar per tots, però sí amb una veu més alta que és escoltada?

■ Altaveus, portaveus i “veuers”

Vivim actualment en un context de canvi, de canvi de cultura, de canvi a unes noves comunicacions amb una arquitectura de xarxa —i no de jerarquia— que facilita el fluir d'informació, així com la participació en la construcció del co-neixement.

En aquest context es fa necessari revisar la veu que han de tenir les ONG.

En general, existeix un cert consens sobre el fet que les ONG han de començar a deixar parlar els seus membres, les seves bases, els seus simpatitzants o la ciutadania en general. Més que ser les responsables de generar un missatge que la ciutadania procedeixi a fer seu, pren força la idea contrària: l'ONG com a vehicle perquè les veus individuals siguin escoltades en els fòrums adequats. Es parla llavors de la veu de les ONG com a altaveus dels corrents transformadors que emergeixen en la societat, més altaveus de les iniciatives ciutadanes i menys generadores de missatges propis.

Amplificar la veu pot entendre's, a més, de dues formes diferents. Una, com a transmissor d'unes veus, però mantenint la locució (per seguir amb la metàfora). Una altra, deixant de ser transmissors o portaveus per facilitar que siguin les veus originals les que siguin escoltades. Es tracta aquí no solament de deixar de ser qui proposa el missatge o de qui es constitueix com a intermediari, sinó de passar a ser un facilitador, un possibilitador.

No obstant això, alguns matisos o algunes qüestions fan mantenir en la veu de les ONG un paper diferencialment distint de la resta de veus individuals.

► El primer, i s'ha comentat en parlar de la digitalització de les ONG, com a capacitadores de les persones perquè puguin utilitzar les TIC per

llançar el seu missatge a l'exterior. Així les ONG no solament són instrument en la transmissió del missatge, sinó també a fer possible la seva generació.

► El segon, proposant solucions i alternatives que complementin o cohesionin la miríada d'opinions individuals. Les ONG, amb la seva pròpia veu, poden contribuir a aglutinar i a convertir les diferents veus en una única veu col·lectiva.

► Finalment, les entitats del Tercer Sector poden personar-se en la conversa amb la seva pròpia veu. Una veu que haurà estat construïda col·laborativament, però que, a l'exterior i especialment enfront d'altres institucions, pot actuar i, segurament, ha d'actuar com una sola veu.

■ Acció social deliberativa

La democràcia deliberativa és aquella que no solament permet a la ciutadania expressar la seva opinió o votar sobre un tema predeterminat, sinó que, a més, permet als ciutadans posar sobre la taula tot allò que hagi d'incorporar-se en l'agenda política. És a dir, a més de decidir el sentit del seu vot decideixen què voten. El debat sobre la veu de les ONG i de les entitats d'acció social sembla prendre la mateixa deriva: les possibilitats que ofereixen les TIC de poder participar més i millor en les entitats haurien d'anar acompanyades no solament d'una participació reactiva, sinó proactiva, incloent el disseny mateix de les accions.

Més enllà de no solament parlar, sinó saber també escoltar, del diàleg o de la veu compartida o construïda col·laborativament, hi ha un creixent sentiment que el que expressi aquesta veu també ha de ser participat, construït entre tots.

Així, seria també col·laboratiu el com es construeix la legitimitat, com es construeix l'autoritat, com es construeix la reputació. En definitiva, com es construeix una institució a partir de l'agregació de les seves parts i no com a mera delegació de funcions. El que no significa que, més enllà del negre sobre blanc, estigui del tot clar com hagi de fer-se aquest canvi en la construcció de les institucions.

Com es pot portar a la pràctica que l'ONG posi els seus recursos sobre la taula, però, en canvi, es limiti a "cedir-los" a la societat civil no organitzada perquè faci sentir la seva veu? Ha de renunciar, doncs, l'ONG a fixar els objectius? Com pot compaginar-se una major participació amb la identitat de l'ONG?

Si bé el com pot no estar gaire ben definit, sí que hi ha un cert acord sobre el què. Hi ha un elevat nivell d'acord a entendre la veu de les ONG a la xarxa com l'expressió d'una reflexió col·lectiva, elaborada, consensuada i que pretén ser la síntesi d'una idea que ha madurat fins a poder servir de referència. Així, una vegada macerada aquesta veu única, hauria d'atorgar-se-li un reconeixement que va més enllà de la mera agregació d'opinions individuals i, per descomptat, de l'opinió individual.

Aquesta veu deliberada pot personar-se en el debat a la xarxa ja com un node més, representant uns nodes alhora que promovent el debat entre els altres. Es fa patent, a més, que, si ja no és possible girar l'esquena a les veus individuals, tampoc no és ja possible girar l'esquena a aquestes altres veus d'altres entitats que han seguit el mateix procés. El diàleg ha de donar-se intra-ONG i inter-ONG.

Facilitat el diàleg inter-ONG, ha de ser possible teixir equips multidisciplinaris, amb persones de diferent procedència i filiació, per ser capaces de diagnosticar problemes, dissenyar projectes en comú per abordar-los, gestionar-los amb lideratges múltiples, avaluar-los i millorar-los per seguir combatent-los.

A aquest diàleg de diàlegs només pot arribar-s'hi a través d'una cultura diferent a l'actual. Preval la generositat i la intel·ligència social pròpia de la Xarxa, involucrar-se en els problemes, participar en les esferes de decisió, compartir descobriments i organitzar solucions per a un món més sostenible, just i solidari. En definitiva, esdevenir digital.

■ Acció política per al canvi

Sens dubte, serà un èxit l'alquímia que aconseguixi trobar el perfecte equilibri entre saber estar, parlar i escoltar, així com que al mateix temps tingui èxit en “cosificar” aquesta participació en la forma d'un discurs compartit i alhora sòlid, institucional.

Entre altres coses perquè precisament s'atribueix a les entitats del Tercer Sector en general la poca capacitat de reacció política que han tingut durant els últims convulsos mesos, i que es remunten a la Primavera Àrab i, molt especialment, al 15-M dels “indignats” espanyols.

Quan la informació i la comunicació obren ja en mans de la ciutadania, el que aquesta espera de les entitats del Tercer Sector és que passin al següent nivell, al de l'acció. No n'hi ha prou amb la sensibilització: sense agenda política no hi ha res excepte un exercici d'autocomplaença.

Davant aquesta creixent exigència de la ciutadania —que, a més, ara participa i té la seva pròpia veu des de dins i fora de les entitats— a les ONG se'ls planteja una doble tasca:

► Primer, i com ha quedat clar ja en parlar de les diferents veus, veure com pot i ha d'escoltar la xarxa de ciutadans que abrigallen a l'ONG. Aquesta escolta serà la que alimenti i contribueixi a un procés de generació d'un discurs polític. Aquest discurs no pot sinó exigir-se que sigui fruit d'una pròpia reflexió interna de l'ONG, de manera que el discurs sigui alhora

idea de debat intern i idea de projecció externa.

► Segon, l'ONG ha de tenir una capacitat endògena de generar discurs polític. Aquesta capacitat endògena es refereix als fruits que la reflexió pròpia sobre els propis recursos (experiències, informes, dades...) pugui generar l'ONG per socialitzar, després, a la xarxa. En aquest cas, i a diferència de l'anterior, no es tracta tant d'acompanyar un debat, o d'enriquir-ho, sinó d'iniciar-ho, d'activar-ho, d'expandir-ho, de liderar-ho.

Queda per descobrir la pedra filosofal. Com repensar les ONG com a plataformes que faciliten i instiguen el debat i, al mateix temps, contribueixen a la construcció d'una agenda (política, d'acció social). En la mesura que l'ONG es constitueix en plataforma i node, és més fàcil que pugui també constituir-se com a altaveu legítimat del que hi ha tingut lloc. No obstant això, com ha de tenir això és, segurament, un dels reptes més complicats que les ONG afrontaran en aquests primers decennis de revolució digital.

Annex 3: Col·laboradors

Les següents persones han participat en el procés de creació dels continguts d'aquest llibre:

- Francisco Abad Jiménez
- Pedro Aguilera Cortés
- Alba Agulló Gutiérrez
- Josep Alemany Barris
- Elvira Aliaga González-Albo
- Pilar Álvarez Arroyo
- Eva Aparicio Vidal
- Enrique Arnanz Villalta
- Carles Barba Boada
- Isidre Bermúdez Ferran
- Soledad Calderón Valencia
- Joan Campello Sáez
- Carles Campuzano Canadés
- Jorge Castañeda Pastor
- Consuelo Crespo Bofill
- Nieves Dios Ibáñez
- Cristina Espinosa Hernández
- Alfonso Febrero Fernández
- Josechu Ferreras Tomé
- María Teresa Font Arellano
- Concha Gallego Aguarón
- Montserrat Ginés Rufí
- Ester García Adrados
- Susana García Carrillo
- Josep Gassó Espina
- Francesc Gasulla Ramón
- Xema Gil Gil
- Inés Gil Jaurena
- Carlos Giménez Romero
- Núria Gispert Feliú
- Gabriel González Carrillo
- Jorge Hermida Fuertes
- Trini Herrero
- Mario Jordá Vidal
- José María León Francia
- Antonio Llorente Simón
- Luis López-Aranguren Marcos
- Carmen López Olmedo

- María Jesús Manovel Báez
- José María Martín Patino
- Marisol Mariño Viaño
- Yuri Meza
- María Teresa Mogín Barquín
- Antonio Moreno Mejías
- Ramón Nicolau Nos
- Inma Noguera Tusquets
- Virginia Pareja Vallina
- Ismael Peña-López
- José Manuel Pérez Muñoz
- Anabel Pérez Morales
- Jesús Antonio Pérez-Arróspide García
- Montserrat Picas Colomer
- Amparo Porcel Mundó
- Juan de Dios Ramírez Heredia
- María Jesús Rodríguez Costa
- Rafael Rodríguez Mejías
- Leonor Rojo García
- Anna Romeu Ripoll
- Rosa Romeu Tarragona
- Rocío Saavedra Fernández
- Isabel Santero Sánchez
- Pedro Manuel Sasia Santos
- Enara Solabarria Moreno
- Alejandra Solla
- Joan Subirats Humet
- Sergi Valentín del Valle
- Núria Valls Carol
- Rosa Valls Carol
- Josep Maria Valls Hausmann
- Pau Vidal García
- Imanol Zubero Beascochea

Fundación Esplai agraeix a totes aquestes persones la seva participació. Gràcies a elles aquest treball ha estat possible.

Patronat i Consell Assessor

Patronat de Fundación Esplai

Josep Gassó

President

María Jesús Manovel

Vocal. Llicenciada en Història i Sociologia

Carles Barba

Vocal. Responsable de Relacions
Institucionals. Llicenciat
en Ciències de l'Educació

Nieves Dios

Vocal. Llicenciada en Ciències de l'Educació

María Teresa Mogín

Vocal. Directora general tècnica i de Recursos,
Instituto de Crédito Oficial

J. A. Pérez de Arróspide

Vocal. Assessor de Polítiques Juvenils

Rafael Rodríguez

Vocal. Orientador IES,
especialista en voluntariat

Montserrat Picas

Secretària

Consell Assessor de Fundación Esplai

Francisco Abad

ATTEST - Innovació social

Lola Abelló

Psicopedagoga i membre de FAPAC

Pilar Álvarez

Experta en programes d'acció social amb especial referència a l'àrea de drogedependències

Enrique Aranz

Sociòleg

Alfonso Ávila

Enginyer. Formador a l'Escola d'Animació Juvenil Don Bosco de València

Pilar Aznar

Catedràtica de Teoria de l'Educació. Universitat de València

Paulino Azúa

Patró de la Fundación Eguía-Careaga i de la Fundación Aequitas

Alejandro Blázquez

Professor titular de Dret Financer i Tributari. Universidad Rey Juan Carlos

Carles Campuzano

Diputat per CIU al Congrés dels Diputats

Florencio Ceballos

IDRC. Telecentre.org

Domingo Comas

Sociòleg. President de la Fundación Atenea/Grup GID

Joan Coscubiela

Diputat al Congrés per ICV-EUiA

Consuelo Crespo

Presidenta d'UNICEF-Comitè Espanyol

Javier Elzo

Sociòleg. Universidad de Deusto

Josechu Ferreras

Soci fundador d'Argos. Proyectos educativos

José Manuel Fresno

Consultor en polítiques socials i Tercer Sector

Rosa María García

Presidenta de Siemens Espanya

Ximo García Roca

Professor de Participació Social i Cooperació.
Facultat de Ciències Socials.
Universitat de València

Carlos Giménez

Catedràtic d'Antropologia Social.
Director de l'Instituto Universitario IMEDS.
Universidad Autónoma de Madrid

Núria Gispert

Mestra. Experta en participació, ciutadana i
inclusió social

Amalia Gómez

Historiadora. Professora d'institut

José Francisco Gras

Consultor. Soci del Grupo Red
i membre fundador d'ACUDEX

Maruja Gutiérrez

Funcionària de la Comissió Europea
(1988-2010)

Jorge Hermida

Coordinadora infantil i juvenil
de Tiempo Libre de Vallecas

Esteban Ibarra

President del Movimiento contra la Intolerancia

José María León

Confederación de Centros de Desarrollo Rural
(COCEDER)

Luis María López-Aranguren

Pedagog. Especialista en joventut i inserció
sociolaboral. Fundación Tomillo

Alfonso López

Director de l'Asociación Aldauri-Sartu Bilbao

Carmen López

Directora general del Club Diálogos
para la Democracia en Galicia

Marisol Mariño

Voluntària

José María Martín

President de la Fundación Encuentro

Eusebio Megías

Psiquiatre. Director tècnic de FAD

Isabel Montraveta

Experta en Acció Social i Tercer Sector

Antonio Moreno

Membre del CRAC

Ramón Nicolau

Director de Serveis Socials del Govern d'Andorra

Mayte Pascual

Periodista de TVE. Programa *Informe Semanal*

Ismael Peña-López

Professor dels Estudis de Dret
i Ciències Polítiques,
Universitat Oberta de Catalunya

Manuel Pérez Yruela

Professor de Recerca de Sociologia
del Consejo Superior de Investigaciones
Científicas (CSIC) a l'Instituto de Estudios
Sociales Avanzados (IESA)

Juan de Dios Ramírez

President d'Unión Romani

Fernando de la Riva

Consultor d'organitzacions

Gregorio Rodríguez

Catedràtic de Sociologia de la
Universidad de Alcalá de Henares

Leonor Rojo

Treballadora social.
Experta en infància i vida familiar

Rosa Romeu

Treballadora social

José Ignacio Ruiz

Investigador del Tercer Sector

Hilario Sáez

Sociòleg

Ángeles Sepúlveda

Metgessa forense. Coordinadora d'AMUVI

Tomeu Suau

Educador social. Fundador de Jovent

Joan Subirats

Catedràtic de Ciència Política de la Universitat
Autònoma de Barcelona. Investigador IGOP

Pilar Troncoso

Advocada. Especialista en Drets de les Dones

Alfred Vernis

Professor de l'Institut d'Innovació
Social d'ESADE

Pau Vidal

Coordinador de l'Observatori del Tercer Sector

José Luis Zubizarreta

Sociòleg

LA PUBLICACIÓ, ELS CONTINGUTS I EL DETALL DEL PROCÉS DEL DEBAT ES PODEN CONSULTAR A

<http://www.ciudadaniayong.org>



Fundació
Catalana
de l'Esplai

Riu Anoia, 42-54. 08820 El Prat de Llobregat
Tel. 93 474 74 96. www.esplai.org

Amb el suport de:



Amb la col·laboració de:

