

**Eines pràctiques per l'impuls de la Governança Democràtica  
a les entitats del Tercer Sector Social**

# **Com fer plans estratègics participatius?**



Edita:

**La Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya**

Elaboració i disseny de continguts:

**Gestión Integral, SCCL**

**Hobest, SCCL**

**Vector 5 · Excel·lència i Sostenibilitat, SCCL**

Disseny, correcció i maquetació:

**L'Apòstrof, SCCL**

Primera edició:

**Barcelona, desembre del 2023**




Promou:



Amb el finançament de:



Com fer plans estratègics participatius?



# Índex

1. Introducció
2. Què és un pla estratègic?
3. Per què necessiteu un pla estratègic? Aixequem la mirada
4. Per què heu de fer-ho participativament?
5. Abans que comenceu... Algunes coses a tenir en compte
6. Per on heu de començar? Definiu el procés
7. Com ho podeu fer? Fases i com fer participar a les vostres veus
8. Ho teniu tot a punt?
9. Per saber-ne més

# 1. Introducció

La publicació **Com fer plans estratègics participatius?** és una eina orientativa i col·lectiva que facilita l'avenç cap a una implementació reeixida de plans estratègics per reforçar la governança democràtica de les entitats i contribuir a l'enfortiment del tercer sector social català.

Aquest manual forma part d'una col·lecció dissenyada i elaborada amb la vocació i l'objectiu d'acompanyar les organitzacions que estan desenvolupant processos de promoció del seu model de governança en alguns temes clau pel seu impuls, i per proporcionar-los informació i recursos simplificats que les orientin.

La publicació s'ha elaborat en el marc del Programa de foment de la Governança Democràtica al Tercer Sector Social de Catalunya, impulsat per La Confederació des de l'any 2017 amb el suport de la Direcció General d'Economia Social i Solidària, el Tercer Sector i les Cooperatives, de la Generalitat de Catalunya.

Confiam que aquest manual sigui de gran utilitat per a les entitats i persones vinculades al sector, i que els proporcionï un marc pràctic i inspirador per a la millora de la governança democràtica a la seva organització.

## 2. Què és un pla estratègic?

El pla estratègic és el document que orientarà i guiarà les actuacions de la vostra organització per als propers anys. És una guia integral que anirà més enllà de l'establiment d'objectius; és una brúixola que orientarà cada acció de la vostra entitat per millorar la vida de les persones ateses a la vostra organització i promourà el canvi social. El pla estratègic traçarà les vostres aspiracions com a organització i les accions específiques necessàries perquè pugueu assolir-les.

### Les bases del pla estratègic són:

- ▶ **Missió:** és la raó de ser de la vostra organització. Marca de manera clara què voleu fer i quin canvi voleu provocar.

**Hi ha organitzacions que parlen de propòsit com una missió més elevada i aspiracional.**

- ▶ **Visió:** és el futur que la vostra organització vol veure. Marca un somni de com voleu ser d'aquí a uns anys.
- ▶ **Valors:** són els principis que han d'orientar totes les vostres actuacions com a organització i de les persones que en formen part. Defineixen com preneu les decisions i els comportaments que s'espera de la vostra organització.

El pla estratègic s'aterra en els objectius i les accions estratègiques.

- ▶ **Els objectius** són declaracions mesurables on es concreta el camí cap a la consecució de la missió.
- ▶ Les **accions estratègiques** són les activitats específiques que dureu a terme per aconseguir aquests objectius.

A través d'aquest pla detallat, com a organització no només establireu una ruta clara per al vostre futur, sinó que també comunicareu de manera efectiva els vostres propòsits i compromisos davant l'equip i la resta dels grups d'interès / veus de la vostra organització.

## 3. Per què necessiteu un pla estratègic? Aixequem la mirada

L'essència d'un pla estratègic per a una organització consisteix a anar més enllà del dia a dia per aixecar la mirada cap als reptes més amplis: els canvis socials i el futur de l'organització. Les entitats neixen per abordar qüestions complexes i en contínua adaptació als canvis de la societat, i és necessari tenir una brúixola que les guiï a través d'aquest terreny canviant i els nous reptes que es generen, per no perdre el nord ni la raó de ser.

Per tant, un pla estratègic us pot oferir diverses raons fonamentals:

- 1. Visió a llarg termini.** Proporcionar-vos una visió clara del futur desitjat per l'organització establint objectius a llarg termini que inspiren i alineen els diferents grups d'interès cap a una direcció comuna.
- 2. Aterrar objectius.** Ajudar a centrar-vos cap a una orientació clara, amb l'establiment d'un pla d'acció.
- 3. Impactes mesurables.** Proporcionar-vos una base per avaluar el rendiment i l'impacte de les vostres accions, permetent la retroalimentació i l'adaptació contínua.
- 4. Comunicació i transparència.** Que actuï com a document comunicatiu que us ajudi a explicar les vostres intencions i objectius com a organització a totes les veus de la vostra entitat, la qual cosa crea transparència i confiança.
- 5. Mirada àmplia i adaptabilitat.** Que tingueu una comprensió més àmplia dels reptes socials i les necessitats de la comunitat per col·laborar amb altres entitats i l'entorn i per adaptar-vos, de manera proactiva, davant dels desafiaments inesperats.

Aixecar la mirada cap als reptes i les oportunitats més amplis és fonamental per al vostre propòsit com a entitat, i un pla estratègic és l'eina principal per guiar-vos en aquest viatge en evolució.

## 4. Per què heu de fer-ho participativament?

### a) Aprofiteu el coneixement i la intel·ligència col·lectiva

Fer un pla estratègic de manera participativa és vital per garantir que les solucions aportades siguin pràctiques, innovadores i en línia amb les necessitats reals de les persones. Saber aprofitar el coneixement i la intel·ligència col·lectiva de les veus rellevants de la vostra organització i de la vostra comunitat generarà més impacte tant per la riquesa del contingut generat com per la predisposició a la seva execució posterior i el sentiment de pertinença.

VEU	QUÈ POT APORTAR
Persones ateses	La seva mirada per definir com s'han de desenvolupar els serveis i quines necessitats tenen.
Persones treballadores	Idees basades en la seva experiència interna i coneixement tècnic i del seu dia a dia.
Persones voluntàries	Perspectives diverses de diferents sectors i professions, i un enfocament fresc als reptes.
Comunitat	Visió autèntica de les necessitats i inquietuds locals.

#### Plans elaborats de forma participada:

- ▶ Coneixement de l'organització
- ▶ Coneixement dels reptes i les necessitats
- ▶ Riquesa en les propostes
- ▶ Implicació per tirar-ho endavant
- ▶ Sentiment de pertinença

Aquest enfocament participatiu assegura que el pla estratègic no esdevingui una simple reflexió de la visió interna de la vostra organització, sinó que esdevingui una resposta col·lectiva a les necessitats reals de l'entitat, els col·lectius als quals serveix i l'entorn on intervé. Les solucions sorgides d'aquest procés reflectiran una comprensió més àmplia i profunda dels reptes socials, i us permetran una planificació més efectiva i amb més impacte.

## **b) A qui podeu fer participar?**

La participació no es limita únicament a les persones treballadores. S'ha d'estendre a totes les veus rellevants que poden aportar perspectives valuoses i que es veuen afectades o tenen un interès en les activitats de la vostra organització. Aquesta inclusió àmplia de veus assegura que la presa de decisions "no sigui el resultat dels interessos i visions d'una de les veus", sinó que sigui representativa de la diversitat de la comunitat.

### **Els segments de participació poden incloure:**

- ▶ **1. Persones treballadores.** Des de la direcció fins a les persones amb un perfil més operatiu dins l'organigrama, totes les veus de l'equip són importants per comprendre les dinàmiques internes, les capacitats i les necessitats de la vostra organització.
- ▶ **2. Persones ateses.** Les persones beneficiàries dels vostres programes tenen una perspectiva única sobre les seves necessitats i els desafiaments als quals s'enfronten, i per això és essencial la seva participació. Com a entitats socials, és molt necessari que les impliqueu per poder avançar cap a serveis centrats en elles.
- ▶ **3. Comunitat local.** Incorporar la visió de membres de la comunitat és essencial per assegurar-vos que el pla estratègic s'ajusti a la realitat local i sigui percebut com a rellevant per aquesta. En l'àmbit social, és important que avanceu en enfocaments comunitaris dels serveis per la qual cosa és necessari implicar la vostra comunitat en els diferents espais de reflexió i treball.



## Important!

Assegurant una participació àmplia i variada podeu millorar no solament la qualitat del pla estratègic, sinó també construir un sentiment de corresponsabilitat compartida, i assegurar-vos una implementació més efectiva de les estratègies formulades. Aquesta col·laboració inclusiva és fonamental per a la creació d'un pla estratègic que sigui autènticament orientat a la vostra comunitat i amb un impacte significatiu.

### En l'àmbit social, és important implicar:

- ▶ Les persones beneficiàries per avançar en una atenció centrada en la persona.
- ▶ La comunitat i altres entitats per avançar en un enfocament comunitari dels serveis.

- ▶ **4. Persones voluntàries.** Aquelles que contribueixen desinteressadament al treball de la vostra organització aportant perspectives úniques i una visió fresca de les pràctiques i els programes.
- ▶ **5. Altres organitzacions socials.** Col·laborant amb altres entitats socials podeu donar lloc a sinergies, una millor comprensió i un coneixement més ampli del context social i més complicitat per avançar cap a un enfocament comunitari dels serveis.
- ▶ **6. Col·laboradores.** Involucrar la veu de persones o organitzacions col·laboradores, o que ho podrien esdevenir en un futur, pot conduir a noves oportunitats i a generar més impacte. Tanmateix, pot servir-vos per crear col·laboracions més efectives a partir de conèixer millor i identificar diferents necessitats.

## 5. Abans que comenceu...

### Algunes coses a tenir en compte

Abans de submergir-vos en el procés de planificació estratègica, les organitzacions heu de considerar una sèrie de factors clau per assegurar-vos que el pla resulti eficaç, contextualment rellevant i sostenible. Aquesta fase inicial no solament estableix les bases del pla estratègic, sinó que també crea una base per a l'èxit futur de la vostra organització.

Primer de tot, l'organització ha de fer una **anàlisi profunda de les necessitats dels col·lectius i la comunitat** a les quals serveix. Això implica una comprensió aprofundida dels desafiaments, les oportunitats i les dinàmiques socials que configuren el context en el qual opereu. La recopilació de dades demogràfiques, l'estudi de les tendències de salut, educació i altres indicadors socials, així com la consulta directa amb persones de la comunitat són passos crucials per garantir que les accions siguin genuïnament centrades en les necessitats reals.

**L'avaluació dels recursos disponibles** constitueix un altre punt vital. Aquesta avaluació inclou la revisió dels recursos financers, humans i materials disponibles. Heu de comprendre la capacitat de la vostra organització per implementar les accions previstes i assegurar-vos que els recursos necessaris per dur a terme el pla estratègic estiguin disponibles o siguin, si més no, assolibles. La identificació de possibles barreres o limitacions en aquesta fase és crucial per anticipar i mitigar obstacles que puguin sorgir en el futur.

**La comprensió dels canvis en el marc normatiu.** És un tercer aspecte a considerar. Les lleis i regulacions poden canviar i generar un impacte en les operacions i l'entorn operatiu de l'organització. Mantenir-vos actualitzats sobre els canvis en les polítiques públiques, les normatives legals i altres regulacions pertinents és fonamental per adaptar-vos de manera efectiva i assegurar el compliment normatiu.

▲ A més, cal tenir en compte les **tendències socials i econòmiques a llarg termini**. La planificació estratègica no es limita al present; heu de ser prospectius. Heu d'anticipar-vos i adaptar-vos als canvis socials i econòmics que poden afectar la vostra missió i les vostres operacions en els propers anys. Aquesta previsió pot incloure canvis en la tecnologia, les actituds socials, la sostenibilitat ambiental i altres factors que poden tenir un impacte directe o indirecte en les activitats de l'organització.

▲ Una altra consideració important és **avaluar la capacitat interna de l'organització per a la planificació estratègica**. Heu d'identificar els límits temporals, la disponibilitat de les persones i altres recursos que es puguin dedicar a aquest procés. Establir expectatives realistes sobre la inversió de temps i recursos ajudarà a evitar desafiaments innecessaris durant el procés de planificació estratègica.

Abans que emprengueu la planificació estratègica, heu d'assegurar-vos que l'organització estigui ben preparada per abordar els reptes i aprofitar les oportunitats del futur, ja que aquesta fase de preparació és fonamental per establir les bases necessàries. L'èxit d'aquesta etapa inicial es reflectirà en la qualitat i l'efectivitat del pla estratègic final.

## 6. Per on heu de començar? Definiu el procés

Establir el procés de desenvolupament del pla estratègic és una fase prèvia que influeix directament en la qualitat i l'eficàcia del resultat final. Aquesta etapa inicial requereix una planificació meticulosa i una clara comprensió de les fases que s'han de seguir. A continuació, s'explora com iniciar aquesta tasca amb un enfocament inclusiu i ben estructurat.

El primer pas consisteix a **establir un procés clar i inclusiu**. Això implica definir de manera transparent un full de ruta, amb els passos que se seguiran des de l'inici fins a la implementació. La transparència és clau per a la participació efectiva, ja que proporciona a totes les persones involucrades una comprensió clara del que requerireu d'elles i què podeu esperar en cada fase. Un calendari ben definit amb dates límit us ajudarà a mantenir el procés en moviment i us proporcionarà una estructura temporal que orienti els esforços de tot el vostre equip.

Durant tot el procés és important que:

**Determineu les persones i els grups més rellevants** per contribuir-hi amb la seva experiència i coneixement específic.

**Definiu rols, responsabilitats i nivells de participació.** Cada persona ha de saber quina és la seva funció i com s'espera que contribueixi al procés: en quines fases i en quins espais. Això us proporciona claredat interna, alhora que també promou una distribució equitativa de responsabilitats.

És recomanable que **definiu un equip motor** que sigui l'encarregat de liderar el procés.

Decidiu les **eines i mètodes que fareu servir per recopilar informació i prendre decisions**. Les eines poden incloure enquestes, entrevistes, sessions de pluja d'idees i altres mètodes participatius. En la selecció d'eines, heu de considerar la diversitat de l'equip i assegurar-vos que totes les veus tinguin l'oportunitat d'expressar-se aportant la seva visió. La integració de mètodes col·laboratius us ajuda a garantir que les decisions no solament estiguin basades en dades, sinó també en vivències, desitjos, sentiments, percepcions... fent valer la intel·ligència col·lectiva.

Considereu l'**ús de persones facilitadores externes** per guiar el procés. La presència d'aquestes professionals us pot afavorir per generar un entorn segur on les persones se sentin còmodes per dir-hi la seva.

Creeu un **entorn que afavoreixi la comunicació i la retroalimentació**. Establiu canals de comunicació oberts i fonamenteu la col·laboració efectiva. Això pot incloure reunions periòdiques, plataformes en línia per tal que compartiu idees i informació, i altres mecanismes que promoguin la interacció i la comprensió mútua.

En resum, definir el procés de planificació estratègica és com marcar el rumb per aconseguir resultats significatius. Amb una estructura clara, espais i rols ben definits i eines participatives, creareu la base per establir un pla estratègic robust i adaptat a les necessitats i expectatives de la vostra organització. La inclusió de múltiples perspectives i la creació d'un entorn col·laboratiu contribuiran a un procés enriquidor i a l'èxit del vostre pla estratègic final.

## 7. Com ho podeu fer? Fases i com fer participar les vostres veus

Per aconseguir una major comprensió del procés i una àmplia participació, és necessari que **identifiqueu les fases del vostre pla estratègic**. Aquesta identificació implica que dividiu el procés en fases manejables, com ara anàlisi de situació, definició d'objectius, desenvolupament de plans d'acció i avaluació. Una possible estructura de les fases del procés és:

- ▶ **Fase 0. Plantejament**
- ▶ **Fase 1. Comprensió del context: anàlisi i diagnosi**
- ▶ **Fase 2. Somni**
- ▶ **Fase 3. Definició i formulació del pla**

### **FASE 0: Plantejament**

#### **a) Inspireu-vos: com evoluciona la societat? Quins són els reptes del present i del futur?**

La primera fase d'un pla estratègic implica una immersió profunda en la dinàmica de la societat. Heu de fer una **anàlisi exhaustiva de com evoluciona la societat**; heu d'identificar no solament els reptes actuals, sinó anticipar també els possibles desafiaments futurs. Això requereix una supervisió constant de les tendències socials, econòmiques i polítiques que poden tenir un impacte en la missió i les activitats de l'organització. La comprensió d'aquest context en evolució és fonamental per adaptar-vos de manera efectiva als canvis i garantir que l'organització sigui pertinent i eficaç al llarg del temps.

En aquesta fase inicial, heu de definir clarament els **objectius i les expectatives del pla estratègic**. Aquesta claredat proporciona una guia per tot el procés i us permetrà mesurar l'èxit del pla un cop s'implementi.

## **FASE 1:**

### **Comprensió del context: anàlisi i diagnosi**

#### **b) Diagnostiqueu-vos: on sou?**

Una **diagnosi aprofundida de la situació actual de l'organització**. Per establir una base sòlida del pla estratègic, és essencial que avaluem críticament els programes existents, **identifiquem els punts forts i les àrees de millora** i compreneu com les diferents veus perceben l'organització. Aquesta autoavaluació us revela les oportunitats no explotades i les àrees on l'organització pot millorar la seva eficàcia i l'impacte. L'aprenentatge de les experiències passades us guiarà cap a la presa de decisions futures i contribuirà a una evolució positiva de l'organització.

## **FASE 2:**

### **Somni**

#### **c) Somieu: on voleu arribar?**

En aquesta fase, heu de definir **un somni compartit i inspirador** a llarg termini. Aquest procés implica que **identifiquem el propòsit o visió desitjada** per la vostra organització, i que aporteu una perspectiva ambiciosa i motivadora del futur. A través de sessions participatives entre les persones de l'equip i altres grups d'interès, on compartireu objectius, desitjos i aspiracions, podeu agrupar i prioritzar aquestes idees per configurar un propòsit aspiracional i motivador. Aquesta fase no només establirà una direcció clara i dotarà de sentit a tot el procés, sinó que també fomentarà la cohesió, l'entusiasme i el sentiment de pertinença entre les persones participants.

## **FASE 3:** **Definició i formulació del pla**

### **d) Aterreu el somni: com ho fareu?**

La fase d'aterrar el somni implica el pas pràctic de traduir el propòsit o visió inspiradora en accions tangibles. Això implica, en un primer moment, que heu de definir les grans **línies estratègiques** específiques i, posteriorment, heu de desenvolupar cadascuna d'aquestes línies estratègiques en diferents **objectius concrets**. Finalment, heu de desglossar cada objectiu en **accions o tasques**, necessàries; per aconseguir-ho, heu d'assignar **persones responsables i un termini**; d'aquesta manera tindreu un pla d'acció detallat. També haureu de definir **indicadors mesurables** de progressió associats a cada tasca o acció. Aterrar el somni assegura que les aspiracions es converteixin en projectes concrets, amb assignacions clares de responsabilitats i una temporalitat, i això facilita una ruta cap a la consecució del vostre propòsit o visió.

### **e) Compartiu el somni: internament i externament**

La comunicació efectiva és fonamental per a l'èxit del pla estratègic. En aquesta fase, heu de centrar-vos a **compartir el somni tant internament com externament**. Heu d'assegurar-vos que **totes les veus estiguin alineades amb el propòsit o visió compartida**. Això implica que, mitjançant jornades, reunions o comunicats, **vosaltres i els grups d'interès de l'organització esteu informats i compromesos** primer de tot amb aquest propòsit o visió, i en un segon nivell de compromís amb les línies estratègiques, els objectius concrets i les accions o tasques.

Externament com a organització, heu d'assegurar-vos de comunicar de manera **transparent i oberta** a través de diferents canals de difusió per aconseguir suport i comprensió externa. La transparència en la comunicació contribueix a construir relacions de confiança amb l'entorn i altres actors interessats, cosa que reforça la reputació de l'organització i la seva capacitat d'influència.

### **f) Avalueu-vos!**

En conjunt, aquest enfocament estructurat de les fases del pla estratègic, combinat amb una participació activa de les veus, crea una base sòlida per al creixement i la transformació efectiva de l'entitat. Cada fase és un passatge necessari cap a l'èxit; així us assegureu que les aspiracions es converteixin en accions significatives per assolir la raó de ser/missió i contribueixin així a la transformació social.



## 8. Ho teniu tot a punt?

### Decàleg de recomanacions

#### 1. Garantiu la inclusió de totes les veus rellevants.

- ▶ Assegurar-vos que es pugui recollir la veu de les persones treballadores, les voluntàries, beneficiàries i altres grups d'interès importants en tot el vostre procés de planificació estratègica.
- ▶ Creeu espais inclusius que afavoreixin la participació de grups que poden ser marginalitzats o menys escoltats.

#### 2. Compreneu a fons les necessitats dels col·lectius i la comunitat.

- ▶ Feu estudis actualitzats de necessitats per garantir que les accions planificades s'ajustin de manera precisa als reptes i desafiaments dels col·lectius i la comunitat a les quals serveix.
- ▶ Mantingueu una comunicació oberta amb els col·lectius i la comunitat per obtenir retroalimentació contínua sobre les seves necessitats en evolució.

#### 3. Establiu objectius realistes i inspiradors.

- ▶ Definiu objectius i accions o tasques concretes i mesurables que reflecteixin una ruta cap a la consecució del propòsit o visió i la seva contribució al canvi social.
- ▶ Assegurar-vos que els objectius siguin assolibles i alhora ambiciosos; tingueu en compte els recursos disponibles i les circumstàncies externes.

#### 4. Utilitzeu eines i mètodes participatius.

- ▶ Empreneu eines com enquestes, dinàmiques, sessions de pluja d'idees o altres mètodes que us assegurin la participació de totes les persones i fomentin la col·laboració.
- ▶ Assegurar-vos que les sessions participatives siguin accessibles i acollidores per a totes les persones participants.

## 5. Desenvolueu estratègies amb un enfocament de gènere i equitat.

- ▶ Integreu la perspectiva de gènere en totes les fases del pla estratègic per abordar les desigualtats i promoure la igualtat d'oportunitats.
- ▶ Valoreu i incorporeu les necessitats específiques de grups marginats o en situació de vulnerabilitat.

## 6. Implementeu un sistema d'avaluació contínua.

- ▶ Establiu indicadors clars i mètriques per avaluar el progrés cap als objectius fixats.
- ▶ Implementeu revisions periòdiques per ajustar les estratègies segons l'avaluació del rendiment i els canvis en el context.

## 7. Promoveu la transparència i la comunicació efectiva.

- ▶ Comuniqueu de manera clara el propòsit o visió i els objectius a totes les veus / grups d'interès.
- ▶ Fomenteu la transparència i mantingueu una comunicació oberta per construir relacions de confiança.

## 8. Adapteu-vos als canvis i les oportunitats.

- ▶ Mantingueu una flexibilitat per ajustar les estratègies en resposta als canvis en l'entorn social, econòmic o polític.
- ▶ Estigueu oberts a identificar noves oportunitats i ajustar el pla estratègic per aprofitar-les.

## 9. Fomenteu la col·laboració i les aliances.

- ▶ Identifiqueu i establiu col·laboracions amb altres organitzacions i grups d'interès que puguin ajudar-vos a assolir més impacte.
- ▶ Participeu en xarxes i aliances per intercanviar coneixements i recursos.

## 10. Prioritzeu la sostenibilitat i la gestió responsable.

- ▶ Integreu pràctiques sostenibles en les operacions i accions de l'organització.
- ▶ Sigueu conscients de l'impacte ambiental i social de les vostres decisions i busqueu maneres de minimitzar-les.

**Aquest decàleg us proporciona una base completa per a la implementació d'un pla estratègic participatiu.** Així us assegureu que s'han considerat tots els aspectes rellevants i que l'organització està ben preparada per abordar els reptes i aprofitar les oportunitats en el seu camí.

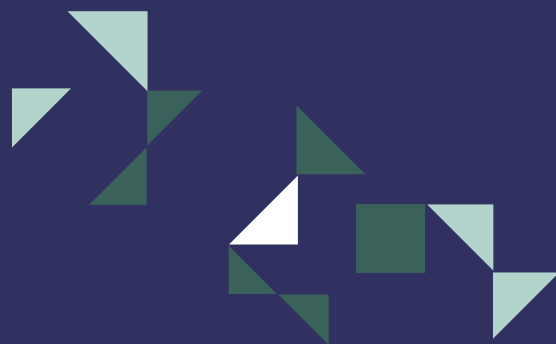
## 9. Per saber-ne més

### Guies i recursos en línia per ampliar la informació:

- ▶ [El pla estratègic de les organitzacions](#). Centre de Recursos per Associacions Juvenils de Barcelona.
- ▶ [Guía de planificación estratégica en ONG de Acción Social](#). Plataforma de ONG de Acción Social.
- ▶ [Què és un pla estratègic? Nocions bàsiques sobre planificació estratègica](#). Diputació de Barcelona.
- ▶ [Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic](#). Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya.
- ▶ [Elaboració de plans estratègics. Aplicació a cooperatives i PIMES](#). ACCIÓ

### Alguns exemples de plans estratègics d'entitats del tercer sector social:

- ▶ Associació Alba
- ▶ Fundació L'Esguard
- ▶ Fundació MAP
- ▶ Fundació Maresme
- ▶ LaFede.cat



**© laconfederació**

C/ València, 3-B, planta -1 (local 52),  
08015 Barcelona | 93 268 85 60  
[info@laconfederacio.org](mailto:info@laconfederacio.org)

