

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

**Com fer que  
les persones ateses  
participin en la vostra  
organització?**



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 que les persones ateses participin en la vostra organització?



# Índex

1. Introducció
2. La importància de fomentar la participació en el marc de l'organització
3. Per què és necessari fomentar la participació de les persones ateses?
4. Per on comencem? Analitzar el punt de partida
5. Oportunitats i barreres de la participació
6. Passos per facilitar la participació les persones ateses
7. Algunes idees concretes per aplicar
8. Algunes recomanacions
9. Per saber-ne més

# 1. Introducció

La publicació **Com fer que les persones ateses participin en la vostra organització?** és una eina orientativa que facilita l'avenç a aquelles organitzacions que aposten per donar oportunitats de participació, donar veu i poder de decisió a aquells col·lectius atesos per l'organització, per reforçar així la governança democràtica de les entitats i per contribuir a l'enfortiment del tercer sector social català.

La participació interna de tots els col·lectius involucrats i la governança democràtica esdevenen un element clau, alhora que un repte organitzatiu per a les entitats del tercer sector. I, de manera concreta, encara esdevé un repte més fonamental la participació de les persones ateses de l'organització en els processos de presa de decisió de les mateixes organitzacions.

No és un repte fàcil i cal considerar les característiques, realitats i necessitats específiques de cada col·lectiu de persones, així com la maduresa i la cultura de cada organització per afrontar aquests reptes. És per això que des de La Confederació s'han volgut recollir els aprenentatges adquirits en la implantació del programa en aquesta guia i oferir-la al sector com un instrument per avançar col·lectivament cap a la millora de la governança democràtica i per estimular la participació de les persones ateses.

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 proporcionant-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. La importància de fomentar la participació en el marc de l'organització

### La participació de les persones com a element estructural

Les persones són el gran capital de les organitzacions. Per a qualsevol organització, és bàsic col·locar les persones en el centre d'aquestes i la seva participació en el marc de la mateixa organització com un element estructural i transversal. Més encara en les organitzacions del **tercer sector social**, que són entitats motor de transformació social que promouen una societat on totes les persones tenen els mateixos drets i les mateixes oportunitats.

La participació de les persones, per tant, ha de ser vista com un element que facilita —en el marc de l'entitat— la construcció conjunta de la realitat a partir de la consciència individual i col·lectiva. Una participació real i global és important, doncs, perquè totes les persones participin i prenguin decisions envers la seva organització, des dels aspectes més reflexius o estratègics fins als més operatius i quotidians.

És en aquest marc que parlem de “veus d'una organització”, i quan parlem de les diferents veus ens referim a aquelles “agrupacions naturals” de persones que es produeixen al si d'una organització pel fet d'ocupar una mateixa posició o rol al seu interior, per exemple: persones representants dels òrgans de govern, persones sòcies, persones treballadores, persones que ocupen càrrecs de gerència, persones ateses, persones voluntàries, etc.

Per assolir un objectiu de participació global, per tant, cal que hi hagi consciència col·lectiva i que tothom **en prengui part i transformi**. Cal una necessitat d'implicació i de presa de consciència de cadascuna de les persones sobre el grup, perquè coneguin la realitat, el propòsit i el bé comú de l'entitat, i en siguin conscients.

*Quan una persona es manifesta i sent que aporta, qüestions com la implicació o la motivació que semblaven impossibles es fan presents, i de la mà d'aquests elements el camí cap a la millora dels resultats és un fet, alhora que també es pot viure la millora en la satisfacció i les relacions de les persones.*

### 3. Per què és necessari fomentar la participació de les persones ateses?

Si seguim el marc conceptual definit per la *Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social* (La Confederació, 2017), qualsevol procés de governança democràtica només té sentit si **cadascuna de les veus s'orienta decididament cap al bé comú**, cap a allò que és positiu per a tothom. Per tant, és important que identifiqueu les diferents veus (internes i externes) que cal que feu partícips en la governança i en els processos de decisió de l'organització. **Totes les veus s'han d'escoltar** i cap veu pot imposar-se sense més ni més.

#### Les persones ateses com a veu clau

És en aquest context on cal que considereu, doncs, les persones ateses de la vostra organització com una **veu clau en el procés de governança democràtica**. La participació activa de les persones ateses no només beneficia les mateixes persones implicades, sinó que també ajuda a enfortir l'organització per abordar de manera més realista i efectiva els objectius i per construir una comunitat més forta i resilient.

#### Beneficis de promoure la participació de les persones ateses

- ▶ **Apoderament i autonomia.** La participació activa permetrà que les persones ateses s'apoderin i tinguin un paper en la presa de decisions que, en definitiva, afecten les seves vides. Ajuden a desenvolupar les seves habilitats i la pròpia autonomia.

**“Les persones ateses se sentiran més fortes i amb una autoestima més elevada.”**

- ▶ **Disseny dels programes i serveis.** Les persones ateses aportaran una perspectiva única i uns coneixements basats en la pròpia experiència i necessitats que ajudaran a dissenyar, implementar i avaluar els programes i serveis de l'organització.

**“Solucions empàtiques basades en necessitats reals.”**

- ▶ **Innovació i creativitat.** Les experiències i perspectives de les persones ateses poden estimular la innovació i la creativitat en el desenvolupament de solucions als problemes socials. Els processos de cocreació generen solucions més efectives i sostenibles. És important que tothom pugui participar en aquests processos perquè les solucions siguin més inclusives i reflecteixin les necessitats reals de la comunitat.

**“Solucions creatives, realistes i efectives.”**

- ▶ **Enfortiment del sentit de pertinença.** La participació activa de les persones ateses crea un sentit de comunitat i de pertinença. En treballar juntes per abordar aspectes comuns, s'enforteixen enllaços socials i es construeixen xarxes de suport mutu.



**“Les persones ateses incrementaran el seu sentit de pertinença.”**

## **Parlar de participació de les persones ateses, per tant, vol dir:**

- ▶ Enfocar l'organització i els serveis cap a les persones.
- ▶ Transformar els subjectes —persones ateses— (amb una activitat més passiva) en participants actius del procés.
- ▶ Fer-los partícips. Convertir els receptors en generadors.
- ▶ Empoderar-los i que prenguin decisions en consciència i coneixement del propòsit comú de l'organització.
- ▶ Que es facin seva la identitat de l'organització i que no la vegin com una eina facilitadora, sinó que en formen part.
- ▶ No tenir una actitud paternalista cap a elles.
- ▶ Situar-les en el centre de qualsevol actuació.
- ▶ Tenir en compte la diversitat de col·lectius i adaptar-se a cada realitat.

## **Tingueu en compte que:**

**És important que les entitats de tercer sector incorporeu aquests elements des d'una nova mirada en l'atenció a les persones:**

-  **1. L'atenció centrada en la persona (ACP).** Els serveis han d'estar pensats i realitzats posant sempre les persones ateses en el centre: afavoriu la independència funcional de la persona el major temps possible i creeu les condicions perquè la persona sigui capaç de dirigir la seva vida en funció dels seus desitjos, creences, gustos, interessos i necessitats.
-  **2. Intervenció comunitària.** Promoure una atenció i uns serveis en coordinació amb tota la vostra comunitat.



## 4. Per on comencem? Analitzar el punt de partida

Com a entitat heu d'establir unes bases per fomentar la governança democràtica i treballar perquè les persones ateses es reconguin i siguin reconegudes com a agents de la transformació social. A continuació, es tenen en compte elements que es consideren cabdals perquè aquesta participació sigui real, aplicable i pugui ser sostenible al llarg del temps.

### A) Cultura organitzativa

Té la vostra organització una cultura enfocada a promoure la participació de les persones? En el vostre ADN la participació és un element natural i quotidià?

Cal que tingueu unes bases sòlides i alineeu la gestió i el funcionament intern cap a aquestes bases. Per iniciar un procés de participació amb les persones ateses, cal que analitzeu el punt de partida i que tingueu en compte aspectes com per exemple:

SI PARLEM DE	POTSER HAURÍEM DE PARLAR DE
Programa	<i>Procés</i>
Planificació	<i>Participació</i>
Objectius establerts	Objectius <i>en constant desenvolupament</i>
Presa de decisions centralitzada	Presa de decisions <i>descentralitzada</i>
Mètodes estandarditzats	Mètodes <i>adaptables</i>
Interacció de les persones motivadora	Interacció de les persones <i>possibilitadora</i>

Aquests són alguns exemples operatius de com podeu alinear la vostra organització cap a processos que incorporin la participació com a elements naturals i transversals a l'organització.

## **B) Diagnosi de les persones ateses de l'organització**

Cal que tingueu identificades les persones ateses i les seves característiques: quines són les seves necessitats reals, les barreres que poden tenir envers la participació. És necessari, per tant, que mantingueu una comunicació oberta amb els col·lectius de persones ateses per obtenir retroalimentació contínua sobre les seves necessitats en evolució.

**Hi ha una gran varietat de col·lectius entre les persones ateses. Aquestes tenen unes problemàtiques i uns interessos molt diversos, segons cada cas, que haureu de tenir en compte a l'hora de promoure la seva participació.**

**Anomenem alguns d'aquests col·lectius i penseu en les seves característiques específiques:**

- ▶ Persones amb discapacitat i/o salut mental
- ▶ Persones víctimes de violència de gènere
- ▶ Persones amb risc d'exclusió
- ▶ Persones grans
- ▶ Persones drogodependents
- ▶ Persones migrades i/o refugiades
- ▶ Infants i persones joves en risc
- ▶ Persones amb malalties
- ▶ Persones aturades de llarga durada

## **C) Empoderament de les persones**

Cal que empodereu les persones i no tingueu una actitud paternalista cap a elles. Han de tenir capacitat de presa de decisions i que aquestes decisions estiguin alineades amb el propòsit de la vostra organització. Per tant, **empoderar vol dir capacitat de decidir.**

**Podríem parlar de tipologies d'empoderament:**

- ▶ Empoderament personal. Cal facilitar el desenvolupament de cadascú com a persona, la seva confiança i les seves capacitats individuals.
- ▶ Empoderament en les relacions. Cal desenvolupar les seves capacitats per negociar i influir en la capacitat de presa de decisions dins l'organització.
- ▶ Empoderament col·lectiu. Cal treballar l'acció col·lectiva basada en la cooperació i la visió col·lectiva.

**La qualitat de la participació sovint és la combinació de les tres formes de participació.**

## D) Canals i espais de participació

Teniu identificats, dissenyats i estructurats els canals de participació? Es considera important fer un mapa dels diversos canals de participació adreçats a les persones ateses que facilitin que aquests canals s'adaptin a la realitat.

▶ **Canals:** presencials/virtuals, unidireccionals/bidireccionals, individuals/grupals...

▶ **Espais de participació (que condicionen el tipus de participació):**

**Tipus de participació:**

▶ **Directa.** S'exerceix la participació sense intermediaris, en assemblees, votacions, grups de treball, etc.

▶ **Representativa.** S'exerceix la participació a través d'intermediaris. El Consell Rector exerceix la "representació" per delegació del conjunt de socis i sòcies, les famílies o tutors legals exerceixen la "representació" de certes persones ateses segons característiques, etc.

▶ **Dialògica.** És la dimensió deliberativa. Són els espais de debat, informació i consulta, òrgans consultius, espais de deliberació, etc.

## E) Nivell de participació

Segons el marc conceptual del Programa de Governança Democràtica de La Confederació, es poden distingir dos nivells en el grau de participació d'una determinada veu: l'aportació i la decisió. Partint d'aquesta idea, es poden distingir els següents resultats a aconseguir en relació amb la participació de les persones ateses i definir quin nivell de participació voleu que tinguin:

▶ **Que les persones ateses puguin fer aportacions** entorn d'una temàtica concreta. Si és així, heu de crear processos participatius orientats a:

- ▶ Recollir les seves opinions i valoracions
- ▶ Fer propostes i generar noves idees

▶ **Que tinguin capacitat de prendre decisions** entorn d'una temàtica concreta. Si és així, heu de crear espais o processos participatius perquè les persones ateses puguin:

- ▶ **Potenciar el debat i la deliberació** al voltant de la decisió que es vol prendre. En aquest cas, necessiteu cuidar que els espais i els processos que dissenyeu:
- ▶ Comptin amb informació rellevant sobre la decisió que voleu prendre.
- ▶ Tinguin en compte les diferents opcions o alternatives que hi ha sobre el procés de presa de decisions.

## 5. Oportunitats i barreres de la participació

En qualsevol procés per promoure la participació de les persones ateses, us podeu trobar amb barreres limitadores que en dificultin el procés. En aquest sentit, cal que identifiqueu quines poden ser aquestes barreres i incorporeu elements facilitadors amb l'objectiu de vetllar perquè aquesta participació sigui tan efectiva com sigui possible.

Us podeu trobar, per exemple, límits en la participació d'algunes persones ateses que, per les seves característiques, no tenen capacitat de decisió. Aspectes com l'idioma, la disponibilitat de temps, les seves capacitats físiques i/o mentals) o la bretxa digital poden ser alguns dels factors limitadors.

En aquest cas, cal adaptar la participació a la realitat. Un aspecte que podeu considerar —en el cas de la no capacitat— és el paper de les famílies o dels tutors legals, que poden assimilar aquest rol. En aquest sentit, davant d'aquestes barreres, les entitats teniu un repte per facilitar aquesta participació de totes les persones a cadascun dels nivells que es vulgui o es pugui.

Per tant, aspectes **personals** com ara **l'educació, l'edat, el gènere, l'idioma o la seva situació cognitiva** poden ser factors clau en el procés de participació de les persones ateses.

La cultura participativa o **l'experiència prèvia en algun procés similar** també poden

influir en aquesta participació de les persones. A una persona que hagi viscut un procés semblant, segurament li resultarà més fàcil tornar-hi a participar.

Així mateix, el **context participatiu de l'organització** també pot ser un element facilitador (o una barrera) perquè les persones ateses participin de manera activa. La capacitat a l'hora de planificar els processos de participació interna de manera sistematitzada, la **vinculació afectiva de les persones ateses** a l'organització o la visualització i **la posada en valor dels èxits assolits en processos similars** també poden facilitar-vos-ho.

L'alineament i la voluntat de l'equip de professionals (monitors, psicòlegs, tècnics, etc.) també poden ser elements facilitadors (o barreres) cap a una participació de les persones ateses. No hem de tenir por a perdre el control de les decisions i **saber delegar i facilitar una participació real** de les persones ateses.

**Per tant, quan us plantegeu un procés participatiu i detecteu barreres, haureu de tenir en compte elements facilitadors i tenir en compte aspectes com:**

- ▶ L'adaptació de l'organització a la realitat canviant.
- ▶ L'adaptació a les característiques i necessitats del col·lectiu de persones ateses.
- ▶ L'àmbit o el nivell de participació que volem que tinguin les persones ateses.
- ▶ La planificació i definició clara dels objectius.
- ▶ La vinculació afectiva de les persones ateses a l'organització.
- ▶ La capacitat de delegar en la presa de decisions.
- ▶ La visibilitat dels èxits assolits en processos similars com un factor motivacional.
- ▶ L'existència de diversos espais de participació en el marc de l'organització adaptats a cada realitat. *És important crear espais segurs i de confiança perquè les persones ateses se sentin segures per debatre i deliberar.*

## **En definitiva:**

### **VOLER. Cultura organitzativa.**

És important treballar la motivació, les ganes, la implicació, el sentiment de pertinença, la voluntat organitzativa (visibilitat del projecte compartit, el seu propòsit, la missió i visió de la vostra organització), que estiguen compromesos amb la participació i la governança democràtica, saber que la seva opinió és important, que tingueu estils de lideratge facilitadors/col·laboratius al si de l'organització, etc.

### **PODER. Elements i recursos**

Cal que disposeu de canals i espais de participació, que promoguen el treball en equip i l'autoorganització entre les persones, que disposeu d'eines i instruments de participació adaptades a les necessitats de les persones (tecnologies, espais, suports, etc.), que tingueu el temps necessari per poder-ho fer i que oferiu igualtat d'oportunitats per participar.

### **SABER. Coneixement.**

És bàsic per una participació real que disposeu de la informació adequada en el moment precís, que tingueu els coneixements necessaris a través d'espais formatius, que acompanyeu les persones noves: les heu d'ajudar a conèixer bé els espais de participació de l'organització perquè puguin participar-hi.

### **FER. Lideratge compartit.**

Cal que tingueu una voluntat decidida a consolidar un procés d'aquestes característiques. Cal que el vostre equip de persones professionals incorpori aquesta voluntat i tingui capacitat de delegar i deixar en mans de les persones ateses espais de presa de decisions.

## 6. Passos per facilitar la participació de les persones ateses

Cada organització és única i parteix de la seva realitat i de la seva idiosincràsia. Així mateix, cada col·lectiu de persones ateses també és diferent i parteix d'unes característiques i d'unes necessitats també diferents. No obstant això, a l'hora de definir un full de ruta per fomentar la participació de les persones ateses, és possible que considereu algunes etapes que poden ser prou comunes a una gran majoria d'organitzacions.

### **PAS 1: Alineu la voluntat de l'organització envers la governança democràtica**

És important, com a reflexió inicial, que enfoqueu l'organització de manera global cap a una cultura democràtica en què la participació activa formi part d'aquesta.

Cal que totes les persones, i per descomptat les persones ateses, coneguin i estiguin alineades amb una estructura basada en una cultura organitzativa on les persones són el centre en la presa de decisions.

Cal que faciliteu que totes les persones coneguin aquesta cultura i el propòsit de l'organització.

### **PAS 2: Creeu un equip transversal**

Es recomana que creeu un equip transversal que defineixi "les regles del joc" i que les persones ateses també en formin part. Aquestes han de tenir un paper important i han d'estar visibilitzades per la resta de l'organització. Heu de transmetre i facilitar el seu paper transcendent en la gestió de l'organització i que sigui operatiu, entenedor i efectiu.

### **PAS 3: Analitzeu la situació de partida.** **Quina és la situació de les persones ateses?**

És necessari que definiu bé els objectius i les necessitats reals de les persones ateses i com participaran, així com les seves característiques i possibles barreres a la participació.

Aquest pas és cabdal. Cal que analitzeu quina és la situació inicial respecte a la participació de les persones ateses en el marc de l'organització.

Cal conèixer les seves necessitats reals i quin paper juguen en els processos participatius i transformadors de l'organització. Cal que definiu rols, responsabilitats i nivell de participació, i els de les persones ateses han de ser clau.

### **PAS 4: Cap a on voleu anar?** **Procés de planificació**

Cal que faciliteu que les persones ateses passin cap a un nivell de participació i de decisió real. Cal que definiu, per tant, quin voleu que sigui l'estat futur de la veu de les persones ateses.

- ▶ En quins àmbits participen?
- ▶ Quins canals faciliteu per a aquesta participació?
- ▶ Quines barreres existeixen cap a aquesta participació?
- ▶ Com empodereu les persones?

## **PAS 5: Planifiqueu i definiu un full de ruta**

Tot això ho heu d'aterrar en la creació d'un full de ruta que planifiqui i dissenyi objectius concrets.

**Informació:** cal que fixeu els mitjans (i els seus circuits) per tal que les persones ateses puguin conèixer la informació necessària per exercir la seva activitat participativa: espais de trobades, canals virtuals, formacions i aprenentatges, participació en comissions, etc. Heu de facilitar que les persones ateses tinguin tota la informació per poder decidir i prendre decisions.

**Empoderament:** cal que empodereu les persones ateses en funció de la seva realitat i no tingueu una actitud paternalista cap a elles. Han de tenir capacitat de presa de decisions i que aquestes decisions estiguin alineades amb el propòsit de la vostra organització.

**Aportació:** cal que determineu els processos (la forma i canals) a través dels quals les persones ateses podran fer les seves aportacions i també conèixer-ne el resultat. Heu de facilitar com aquestes participaran i prendran decisions en el marc de l'organització.

*És necessari que marqueu un primer calendari. No cal que tingueu pressa; si la vostra decisió és ferma el temps arribarà, però cal que com a organització us prengueu el temps que es necessiti perquè aporteu els recursos o simplement espereu que arribi el moment per actuar.*

Cal que ho feu fàcil: que la comprensió i l'accessibilitat sigui fàcil. Que les persones ateses sàpiguen interpretar bé la informació i, sobretot, que les escolteu i que les seves aportacions realment transcendeixin en el marc de l'organització.



## 7. Algunes idees concretes per aplicar

**A continuació, fem una llista d'idees i activitats que algunes entitats del tercer sector han aplicat.**

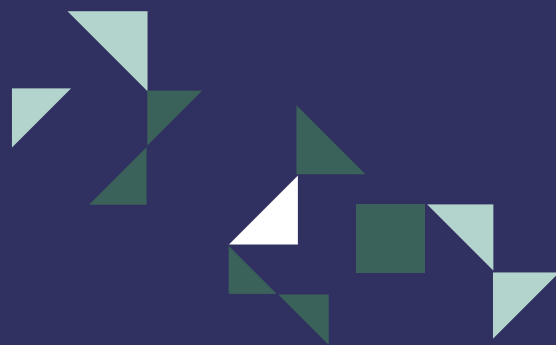
- ▶ Creació d'espais d'escolta activa: grups de persones ateses, grups de discussió, comissions, grups de joves, grups de famílies...
- ▶ Participació de les persones ateses de manera activa i real en els òrgans decisoris de l'organització: òrgans de govern i comissions de treball.
- ▶ Realització d'enquestes, bústies de suggeriments, avaluacions, etc. en què es pugui saber de manera constant la seva situació i les seves necessitats i aportacions.
- ▶ Mentoria i acompanyament per part de les mateixes persones ateses cap a altres persones ateses.
- ▶ Programes de formació i capacitació constant i permanent que faciliten el seu procés d'empoderament.
- ▶ Cocreació. Tallers participatius on les mateixes persones ateses participen i ajuden a crear i a adaptar els serveis que ofereix a partir de la pròpia experiència.
- ▶ Adaptació de la comunicació. Adaptació dels continguts i els formats per facilitar i entendre la informació: redactar els documents amb lectura fàcil, fer servir sistemes augmentatius i alternatius de comunicació, etc.
- ▶ Utilització i adaptació dels recursos telemàtics. Interacció a través de les xarxes socials, espais telemàtics d'interacció interna, etc.
- ▶ Definició de plans individuals de seguiment.
- ▶ Elevar certs espais informals a espais de governança.

## 8. Algunes recomanacions

- ▶ Promoveu dins la vostra organització una cultura en què la governança democràtica sigui un element cultural i transversal. La governança democràtica no és un més a més, és una manera de fer intrínseca que ha d'anar lligada a l'organització.
- ▶ Analitzeu bé la situació inicial, identificant la situació de partida de les diverses veus i sobretot de les persones ateses. Com voleu que participin les persones ateses?
- ▶ Identifiqueu quines són les característiques de les persones ateses, quins són els seus límits pel que fa a la participació i quins recursos necessiten: educació, idioma, sexe, experiència prèvia, cultura, (dis)capacitat física o mental, etc. Adapteu el procés a cada situació.
- ▶ Feu amb elles i no per a elles. Construïu la pròpia entitat des de la visió de les persones ateses, adaptant-vos a les seves necessitats. Mantingueu una comunicació i un feedback constant amb elles.
- ▶ No tingueu por a delegar. Valoreu les capacitats i l'experiència de les persones ateses i doneu-los confiança en les decisions que prenen i la seva vàlua. Elles també aprendran d'aquests processos.
- ▶ Escolteu de manera constant i permanent les usuàries de l'organització: com se senten i com visibilitzen el seu paper en el marc de l'organització. Faciliteu una vinculació afectiva de les persones ateses cap a l'organització.
- ▶ Integreu sempre la perspectiva de gènere en tot el procés participatiu per abordar les desigualtats i promoure la igualtat d'oportunitats.
- ▶ Analitzeu experiències passades en el marc de la participació i la governança democràtica i poseu-les en valor. Cal que poseu en valor el que ja heu fet i que segurament ja ha tingut impacte.
- ▶ Definiu uns objectius realistes i assolibles. Si no, de vegades es creen expectatives massa elevades i poden crear frustracions. Aneu construint pas a pas i que aquests es consolidin.
- ▶ Avalueu els passos fets i analitzeu quines conseqüències han portat i la seva transcendència en el marc de l'organització.

## 9. Per saber-ne més

- ▶ [Guia per impulsar la Governança Democràtica en Entitats del Tercer Sector.](#) Confederació del Tercer Sector Social de Catalunya.
- ▶ [Guía metodológica de Participación Social de las personas en situación de pobreza y exclusión social.](#) EAPN ((European Anti Poverty Network).
- ▶ [Guia per a millorar la participació interna de les entitats.](#) Generalitat de Catalunya.
- ▶ [Unicef. participacio\\_infantil.pdf \(tercersector.cat\).](#) *Notas sobre democracia y derechos de ciudadanía en la UE.*



**© laconfederació**

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

