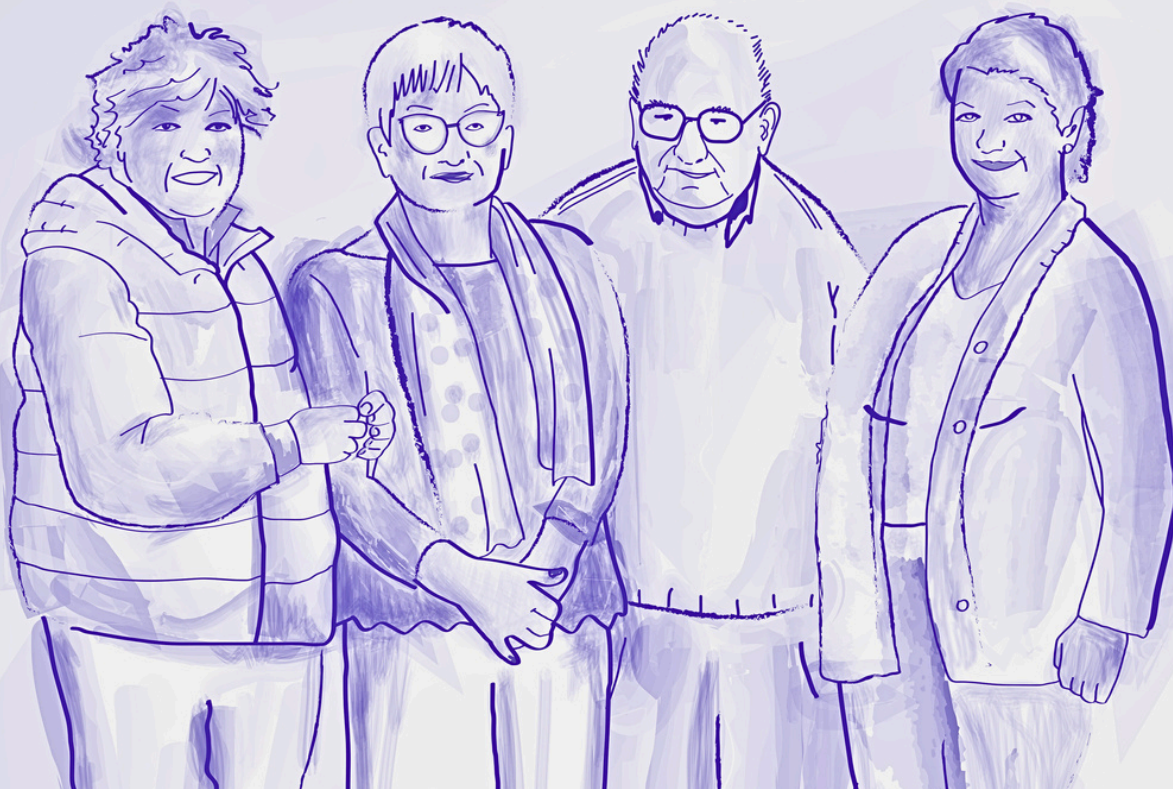




Helduak  
Zabaltzen



HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN  
DE LOS CENTROS SOCIALES

# PERSONAS

EUSKO JAURLARITZA

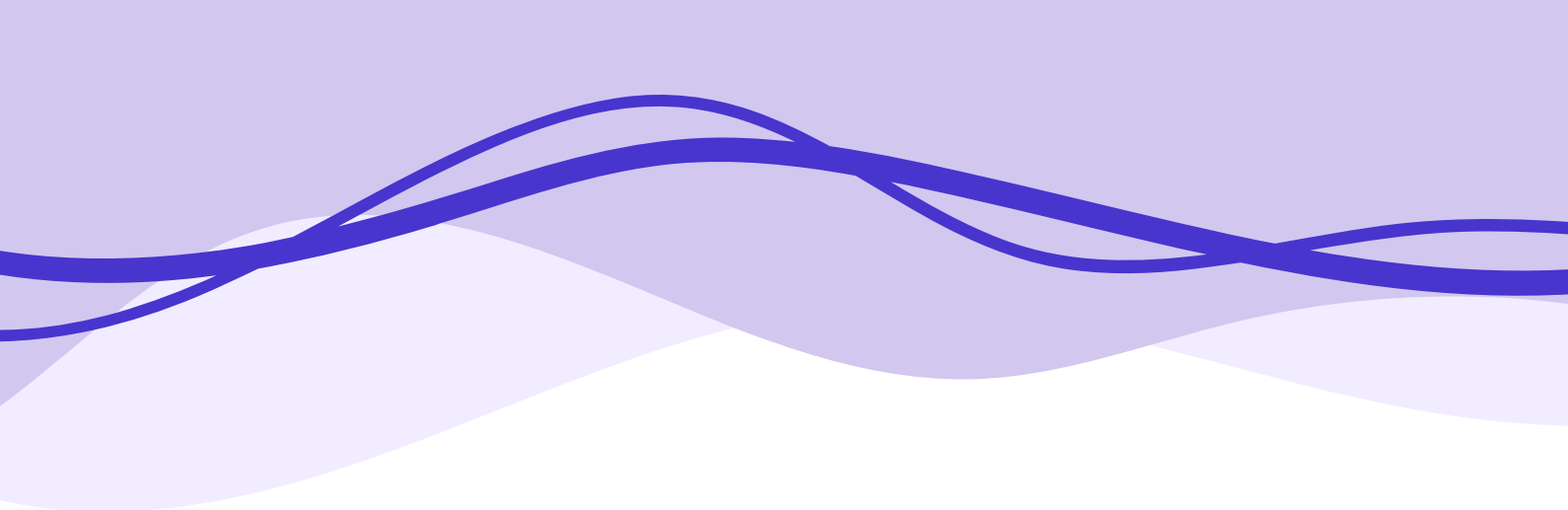


GOBIERNO VASCO

ONGIZATE, GAZTERIA ETA  
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,  
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO





Herramientas para la  
transformación de los centros  
sociales:

**PERSONAS**

## ¿DE DÓNDE SURGE ESTA GUÍA?

**Helduak Zabaltzen** es una iniciativa impulsada por el **Gobierno Vasco y Euskofederpen**, para facilitar la transformación y adaptación del modelo de los **Centros Sociales de Personas Mayores**, así como acompañar en la digitalización. Su finalidad principal es la de adaptar los centros a las necesidades de las personas mayores de la población mayor actual y la del futuro.

Este proyecto ha puesto en marcha **experiencias piloto en entornos urbanos (Eibar y Erandio) y rurales (Campezo y Arratzu)** que persigue activar un proceso participativo en el diseño y puesta en marcha de nuevos modelos de Centros Sociales de Personas Mayores en Euskadi.

Esta herramienta forma parte del segundo de los bloques de conocimiento a través de los cuales se pretende compartir el conocimiento adquirido a lo largo del proyecto. Este segundo bloque es el de **PERSONAS SOCIAS**, que tiene como objetivo promover la reflexión sobre su experiencia en el centro.

La elaboración de esta guía ha sido posible gracias a la colaboración de los **centros a los que acompañamos desde Helduak Zabaltzen, a la mesa de transformación del proyecto, a BIZAN (Red de centros para personas mayores de Vitoria-Gasteiz) y a todas aquellas personas que han acompañado al equipo y han colaborado con el proyecto.**

## HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LOS CENTROS SOCIALES: PERSONAS SOCIAS

Autoría: Nerea Almazán y Elisa Berrios

Equipo de trabajo: Ainara Tomasena y Laura Fernández

Ilustraciones: Goretti TaPuntu

Maquetación: Matia Comunicación

info@matiafundazioa.eus | <https://helduakzabaltzen.eus/>

© Donostia-San Sebastián, 2024  
Helduak Zabaltzen



**EUSKO JAURLARITZA**  
**GOBIERNO VASCO**

ONGIZATE, GAZTERIA ETA  
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,  
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

Material elaborado por Matia Instituto en el marco de Helduak Zabaltzen, un proyecto del Departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico del Gobierno Vasco.

# ÍNDICE

6

## INTRODUCCIÓN

10

## PROCESO DE ACOGIDA

- ¿Qué es el proceso de acogida?
- ¿Por qué es tan importante?
- ¿Cómo mejorar este proceso?
- ¿Cómo lo han hecho otros centros?

10

## ACTIVIDADES

- ¿Cuál es la contribución de las actividades?
- ¿Cómo se participa en las actividades?
- ¿Cómo se organizan las actividades?

24

## COMUNICACIÓN INTERNA

- ¿Qué es la comunicación interna?
- ¿Por qué es importante en los centros?
- ¿Cómo lograr una buena comunicación interna?

# Introducción

Esta herramienta forma parte del bloque denominado personas socias. En ella se abordarán temas concretos directamente relacionados con las principales protagonistas de los Centros Sociales de Personas Mayores. Cuando hablamos de protagonistas nos referimos a todas aquellas personas que forman parte, de una forma u otra, de la vida de los Centros Sociales, por lo que se trata del pilar principal de este espacio.

La experiencia directa que estas personas tienen al formar parte del centro es uno de los factores más importantes a la hora de valorar el funcionamiento del centro. Es decir, la experiencia que tienen las personas al participar en el centro podría ser un buen termómetro para medir hasta qué punto lo que se hace y se propone desde el centro tiene sentido o debería ser transformado de alguna manera.

La transformación de los Centros Sociales puede ser tan amplia o ambiciosa como se plantee desde cada centro y, por tanto, puede abarcar diferentes cuestiones, algunas de las cuales pueden estar directamente relacionadas con la experiencia de las personas.

La experiencia de Helduak Zabaltzen ha facilitado identificar algunas de esas cuestiones que más impactan en la vivencia de las personas y, a su vez, ofrecer una serie de reflexiones entorno a ellas, así como claves para su transformación.

Estos aspectos susceptibles de transformación y que se viven como claves para transformar la vivencia de las personas son los siguientes:

- Proceso de acogida
- Actividades
- Comunicación interna

Se trata de tres aspectos que, por un lado, pueden transformar la experiencia de las personas socias actuales y, por otro, pueden facilitar la llegada al centro de otros perfiles de personas.

A large, irregular splash of purple watercolor paint serves as a background for the text. The splash is centered on the page and has a soft, textured appearance with various shades of purple and pink.

# **Proceso de acogida**

# ¿Qué es el proceso de acogida?

El proceso de acogida puede ser entendido como todo aquello que ocurre desde que una persona se pone en contacto con el centro social hasta que se tramita la inscripción. Este periodo, que puede ser variable en duración, principalmente se caracteriza por un intercambio de información o de datos concretos, es decir, la persona aporta la documentación requerida para hacerse socia y el centro ofrece información sobre lo que se hace en el mismo.

Este proceso, tradicionalmente, se ha dado de manera muy informal y, generalmente, por parte de algún miembro de la junta, en el caso de los centros con asociación. Por lo general, una persona se encarga de recoger la información básica (DNI, número de cuenta, teléfono...) y resolver dudas concretas. El nivel de formalidad de este encuentro varía en función de diversos factores, pero en esencia, se trata de compartir un breve espacio de tiempo para ese intercambio de información y realización de estas gestiones.



# ¿Por qué es tan importante?

Conviene tener presente la importancia de este primer contacto, ya que es el inicio de una relación, en este caso entre la persona y el centro, y por tanto, es una oportunidad para lograr un buen vínculo y favorecer otras formas de relacionarse que fomenten la implicación y participación de la nueva persona socia.



# Ejercicios

## Ejercicio 1.- ¿Cómo es nuestro proceso de acogida?

Antes de continuar, proponemos un breve ejercicio para reflexionar acerca del proceso de acogida en el centro:

### CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE ACOGIDA ACTUAL

Pensemos en algunas de las características concretas de este proceso. Se trata de pensar en cómo se está haciendo este proceso actualmente detallando algunas características concretas que se preguntan a continuación:

#### ¿QUIÉN?

- ¿Quién hace la acogida?

- ¿Cómo se escoge esta persona?

#### ¿CÓMO Y DÓNDE?

- ¿Cómo se acuerda la cita?

- ¿Dónde se realiza este encuentro?

- ¿Cuánto suele durar?

#### ¿QUÉ?

- ¿Qué información se recoge?

- ¿Dónde se recoge?

- ¿Qué información se le da a la nueva persona socia?

# Ejercicios

## Ejercicio 2.- ¿Cómo valoramos este proceso?

Ahora que ya se ha desarrollado una reflexión inicial y ya se tienen definidas algunas características del proceso de acogida, proponemos hacer una valoración de este proceso.

### VALORACIÓN DEL PROCESO DE ACOGIDA ACTUAL

Para hacer una valoración inicial del proceso de acogida actual, tomaremos como punto de partida los objetivos por los que lo hacemos. Por tanto, nos preguntamos:

**¿QUÉ OBJETIVO(S) DEBE TENER UN PROCESO DE ACOGIDA?**  
**¿PARA QUÉ LO HACEMOS?**



### Algunos ejemplos podrían ser:

- Informar de lo que se necesita para que una persona sea socia del Centro.
- Informar de las actividades que se realizan.
- Informar de las formas de participación y organización del Centro.
- Recoger la información de la persona para realizar las gestiones necesarias para que pueda ser socia.
- Conocer sus intereses y necesidades para recomendarle actividades que puedan ser de su interés.
- Conocer sus talentos que puedan servir para aportar en el Centro.
- Promover su integración en el Centro.
- Facilitar el acceso a nuevas personas de diferentes generaciones.
- Dar a conocer el centro.
- Etc.

# Ejercicios

## Ejercicio 2.- ¿Cómo valoramos este proceso?

---

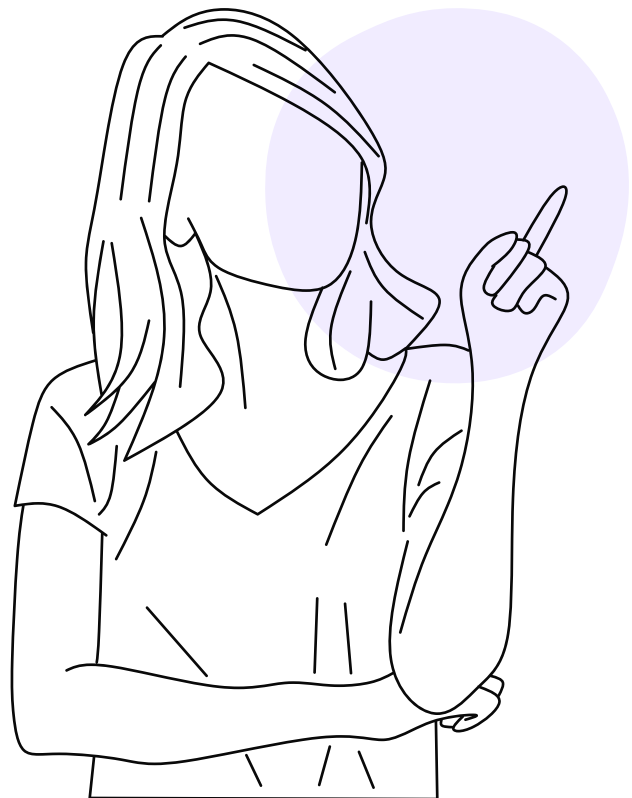
Una vez definidos los objetivos del proceso de acogida, nos podemos preguntar:

### **¿EN QUÉ MEDIDA SE CUMPLEN EN LA ACTUALIDAD?**

Para esta reflexión proponemos valorar el grado en el que, cada una de las características analizadas en el ejercicio anterior, se ajustan al objetivo, puntuando en una escala del 1 al 4, en la que 1 significa que no favorece que se cumpla el objetivo y 4 que favorece totalmente que se cumpla el objetivo.

En caso de que haya más de un objetivo para el proceso de acogida, se debe hacer este ejercicio por cada uno de ellos.

Este análisis ayuda a ver en qué se debería incidir más a la hora de transformar el proceso de acogida para que cumpla con los objetivos planteados.



	1	2	3	4
¿En qué medida el proceso de acogida favorece que se cumplan los <b>objetivos deseados</b> ?				
Objetivo 1				
Objetivo 2				
Objetivo 3				
Etc.				
¿En qué medida la/s personas/s que realiza/n la acogida conocen estos objetivos para poder efectuarla de la forma más óptima?				
¿En qué medida el <b>espacio</b> en el que se da el encuentro favorece que se cumplan los objetivos?				
¿En qué medida la <b>duración</b> de este encuentro favorece que se cumplan los objetivos?				
¿En qué medida la <b>información que se recoge</b> favorece que se cumplan los objetivos?				
¿En qué medida la <b>información que se le da</b> a la nueva persona socia favorece que se cumplan los objetivos?				
¿En qué medida la <b>herramienta en el que queda recogida la información</b> favorece que se cumplan los objetivos? (hoja, plantilla, registro informático...)				

1. - No favorece en absoluto

2. - No favorece

3. - Favorece

4. - Favorece completamente

# ¿Cómo mejorar este proceso?

En primer lugar, existen algunos factores relacionados con el propio momento en el que se da el encuentro que pueden favorecer que la relación se inicie de la manera deseada.

El nivel de formalidad puede variar en función del tipo de centro, de la persona que hace la acogida, de la persona nueva que llega... No obstante, existen cuestiones generales con las que resulta más fácil aprovechar este momento y generar un clima cómodo para un primer contacto, como, por ejemplo:

- Concertar la cita con tiempo suficiente por ambas partes.
- Dar a conocer el lugar y hora exactos.
- Acordar o comentar la duración aproximada del encuentro.
- Identificar personas claves para hacer la acogida (otra persona socia, persona de la junta directiva, profesional de dinamización...) en función del tipo de encuentro que se quiera diseñar.

En segundo lugar, la clave para facilitar este vínculo deseado se basa, en gran medida, en el intercambio de información que se da en estos encuentros. Por un lado, es un espacio idóneo para que la nueva persona socia exprese cuáles son sus intereses, aficiones o motivaciones para acercarse al centro.



Asimismo, la persona del centro que hace esta acogida, además de estos datos, puede recoger información relacionada con las habilidades y conocimientos de la persona. Toda esta información resulta clave para que el centro se ajuste a la realidad de las personas que acuden a él, es decir, que responda a los gustos y necesidades y que favorezca diferentes formas de participación acordes a los compromisos que cada persona quiera adquirir.

Esto resulta especialmente interesante a la hora de seleccionar y desarrollar ciertas actividades o servicios, ya que, si se lleva a cabo tras haber recogido los intereses, aficiones, habilidades... de las personas socias, será más fácil proponer una oferta adecuada.

Por tanto, se trata de aprovechar al máximo este encuentro para recoger información más allá de los datos básicos de la persona para favorecer otro tipo de vínculo, diferentes formas de participar y relacionarse y, a su vez, para ofrecer a la nueva persona socia información relevante sobre todo el funcionamiento del centro y facilitar, así, una relación más basada en la reciprocidad. En este sentido, las claves podrían resumirse de la siguiente manera:

- Recoger información más allá de la básica: intereses, aficiones, habilidades, conocimientos...
- Preguntar por las motivaciones de la persona para acceder al centro
- Conocer en qué le gustaría participar y qué compromisos querría adquirir
- Dar información sobre el centro incluyendo: servicios y actividades, propósito del centro, pagos y costes, formas de participar en el centro, colaboración con agentes,...



# ¿Cómo lo han hecho otros centros?

Eibar, como municipio que participó en el piloto de la aproximación urbana del proyecto de Helduak Zabaltzen, trabajó en la modificación del proceso de acogida de sus centros, a través del grupo motor que se creó para este proyecto. Este trabajo se llevó a cabo con el apoyo y conocimiento de BIZAN, por lo que parte de la propuesta de proceso de acogida de los centros de Eibar, se basa en cómo se hace desde la [Red de centros BIZAN de Vitoria-Gasteiz](#).

En este caso, se decidió hacer el proceso de acogida de la siguiente manera:

## Acordar cita

En primer lugar, se decidió añadir cierto nivel de formalidad al encuentro simplemente acordando el lugar y hora de cita con antelación. La acogida se llevaría a cabo en el mismo Centro Social.

## Seleccionar una persona para hacer la acogida

Dado que se trata de un encuentro en el que se va a establecer una conversación y en el que, tal y como se ha comentado, se da la oportunidad de generar un vínculo entre la nueva persona y el centro, se consideró importante pensar en qué persona del centro podría hacer esta acogida.. Es decir, alguien que pudiera hacer que ese momento se desarrollara con un clima acogedor que facilitara que la persona se sintiera cómoda para dar y recibir toda la información que se comparte.

## Ficha de acogida

Para recoger toda la información, más allá de la básica (DNI, teléfono, número de cuenta...) se diseñó una [ficha de acogida](#) en la que, además de esos datos personales, se recoge otro tipo de información.

Esta ficha está formulada en modo de entrevista con preguntas que se deben ir haciendo a lo largo de ese primer encuentro. No obstante, no está diseñada para que se hagan las preguntas en ese orden obligatoriamente, sino que se trata tan solo de una guía. De hecho, se propuso hacer esas preguntas en el orden que se viera más adecuado en cada caso. Además, para que la entrevista no resultara excesivamente fría para la persona, se planteó que la recogida por escrito de las respuestas se hiciera tras la reunión y no durante esta.

La última pregunta está formulada para recoger la forma en la que a la persona le gustaría apoyar en el centro, es decir, cómo quiere participar y en qué quiere comprometerse. Esta pregunta resulta clave para recoger las diferentes formas de participar y promoverlas y, además, para conocer el grado de compromiso que podría asumir la persona. No obstante, esta pregunta también se plantea con la posibilidad de que se realice en otro momento y no obligatoriamente en esa misma primera reunión, en caso de que se valore que para la persona pueda llegar a ser invasiva o muy directa o que, incluso, aún no sepa en qué quiere apoyar por falta de conocimiento acerca de lo que se hace en el centro (Ver: herramienta “[Ficha de acogida](#)”).

### Manual

Por último, se elaboró un manual de los Centros Sociales de Eibar con dos objetivos principales: aunar toda la información importante de cada centro social del municipio y explicar el nuevo modelo de centros, así como las diferentes formas de participar en ellos.

En primer lugar, estos son algunos de los datos que se recogen sobre cada centro:

- Horario
- Dirección
- Datos de contacto
- Servicios de cada centro con sus horarios

En segundo lugar, en lo que al modelo de centro se refiere, se detallan las características del nuevo modelo, su funcionamiento y estructura. Asimismo, se explica cómo se puede participar o colaborar en los centros sociales.

## Ejercicios

### Ejercicio 3.- ¿Mejoramos nuestro proceso de acogida?

---

Después de haber leído las potencialidades del proceso de acogida, las claves para mejorarlo y el ejemplo de Eibar, volvemos a plantear una reflexión acerca del proceso de cada centro.

En este paso, se pretende aportar algunos aspectos concretos de cada uno de los ámbitos (quién, cómo y dónde y qué) que se consideran que se deberían cambiar para mejorar el proceso de acogida y facilitar, así, que la entrada de nuevas personas socias favorezca su participación en el centro y la vinculación con el mismo.

## TRANSFORMACIÓN DEL PROCESO DE ACOGIDA

Si nos planteáramos mejorar el proceso de acogida, ¿qué aspecto concreto cambiaríamos? ¿Qué cambiaríamos del “quién”, “cómo y dónde” y del “qué”? ¿Cómo lo cambiaríamos? ¿Cuál sería la propuesta concreta?

El ejercicio consiste en rellenar la tabla respondiendo las preguntas para cada uno de los ámbitos (quién, cómo y dónde y qué) tal y como muestra el siguiente ejemplo:



	¿Qué cambiaríamos?	¿Cómo lo cambiaríamos? ¿Cuál sería la propuesta concreta?
<b>Quién</b>	<i>Cada vez hace la acogida una persona distinta</i>	<i>Que hubiera una o dos personas encargadas de hacer la acogida. De esta forma la información que se daría en la reunión con las nuevas personas socias sería siempre la misma y se recogería todo de la misma forma. Estas personas ejercerían un rol claro siguiendo los objetivos establecidos para la acogida.</i>
<b>Cómo y dónde</b>		
<b>Qué</b>		

A large, irregular splash of purple watercolor paint is centered on the page. The splash has various shades of purple, from light lavender to deep violet, with visible brushstrokes and a textured, organic appearance. The word "Actividades" is written in a bold, dark blue font across the middle of this splash.

# **Actividades**

Las actividades de los Centros Sociales, al igual que muchos de los otros servicios que se ofrecen en ellos, son una de las principales características más reconocidas de estos espacios. Es algo que, tanto dentro como fuera del centro, forma parte de su definición. De hecho, suele ser uno de los principales atractivos de los centros, es decir, lo que hace que muchas personas se interesen por ellos y acudan.

No obstante, precisamente porque las actividades están muy asociadas a la imagen que se da de los centros hacia el exterior, pueden llegar a condicionar, por un lado, el perfil de personas que se acercan a los centros y, por otro, el tipo de participación que se promueve en ellos.

Por tanto, debido a sus potencialidades y a la asociación de los centros con las actividades, es necesario reflexionar sobre este aspecto en concreto.



# Ejercicios

## Ejercicio 4.- ¿Cómo son las actividades de nuestro centro?

Antes de continuar con la explicación de las actividades y lo que suponen en el centro, proponemos una reflexión inicial para analizar cómo son las actividades.

### CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTIVIDADES

El ejercicio consiste en pensar grupalmente en las actividades que ofrece el centro para responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades hay en el centro? Hacer listado
- ¿Cuál es el objetivo de cada una de ellas?
- ¿Cómo se selecciona y decide qué actividades se realizan?
- ¿Qué perfil de personas participan en cada una de ellas?
- ¿Qué formas de participar en ellas (más allá de realizarlas) existen? Por ejemplo: ¿las personas socias participan en su diseño?
- ¿Cómo se organizan?
- ¿Cómo se difunden o se dan a conocer?

Esta reflexión y la respuesta a estas preguntas ayudan a valorar con mayor profundidad la realidad de las actividades que se desarrollan en los centros. Asimismo, conviene, a través de estas u otras preguntas, reflexionar sobre la idoneidad de las actividades que se plantean en los centros atendiendo, especialmente, a la diversidad de personas que forman parte de él. Es decir, dada la diversidad de personas, ¿las actividades de los centros dan respuesta a la realidad, gustos o intereses de todos los perfiles?

Se entiende que no todas las actividades van a responden a las preferencias de absolutamente todas las personas que forman parte del centro, pero resulta una reflexión interesante para replantearse la renovación de ciertas actividades.

Algunas de las actividades más conocidas que se desarrollan en los centros se llevan practicando durante años y, si bien se debe tener en cuenta que aquello que funciona beneficia mantenerlo, cabe preguntarse hasta qué punto se desarrollan por inercia o por interés, especialmente si tenemos en cuenta las nuevas generaciones de personas mayores.

Precisamente, estas actividades heredadas de épocas pasadas son las que, en algunas ocasiones, generan rechazo a las nuevas generaciones, ya que no se sienten identificadas con ellas.

En este punto, se pueden plantear dos claves:

- Valorar de forma periódica las actividades para observar si se pueden mejorar. Se pueden valorar diferentes aspectos de las actividades: cuántas personas participan, cómo participan, el nivel de satisfacción... Esto se puede realizar a través de un registro de las valoraciones de las actividades que puede tener diferentes formatos. (Ver Ficha Evaluación de la Acción)
- Conocer las experiencias de otros centros para inspirarse y compartir conocimiento. Informarse sobre lo que hacen otros centros u otras personas diferentes resulta enriquecedor para hacer nuevas propuestas. Este es, de hecho, uno de los objetivos por los que desde Helduak Zabaltzen se creó una web (<https://helduakzabaltzen.eus/>) en la que se pueden consultar las experiencias y características de otros centros.

# ¿Cuál es la contribución de las actividades?

Tal y como se ha comentado anteriormente, las actividades están íntimamente ligadas a la imagen que se da del centro hacia el exterior. Por tanto, cabe preguntarse en qué medida las actividades que se proponen concuerdan con el propósito que se tiene en el centro.

**¿Cuál es el objetivo o propósito del centro?  
(Ver Guía Propósito)**

**Las actividades que se proponen,  
¿concuerdan con este propósito?**

**¿Facilitan las actividades que se cumplan  
los objetivos del centro?**

Dado que las actividades mueven a gran parte de las personas socias y son una de las motivaciones para atraer nuevas, suponen un gran potencial para cambiar las dinámicas de la vida del centro y hacer que se acerque más a aquello que se haya definido como propósito del Centro Social y función del centro.

Por ejemplo, si uno de los objetivos del centro o una de sus funciones está asociada a la apertura o relación con la comunidad, las actividades pueden ser un potencial canal para ello. Es decir, que las actividades salgan de las paredes del centro, se desarrollen en otros espacios del municipio o que se organicen con otros agentes refuerza ese contacto con la comunidad.

Otro ejemplo podría ser el de intergeneracionalidad. Muchos de los centros apuestan por fomentar las relaciones intergeneracionales y definen esta apuesta como parte de sus objetivos. En este caso, el valor de las actividades en este objetivo concreto es innegable, ya que pueden ser la vía para fomentar estas relaciones.

Por otro lado, parte de los objetivos por los que se proponen muchas actividades es para fomentar la participación. Por este motivo, merece la pena preguntarse si las actividades que se plantean y la forma en la que se gestionan u organizan favorecen diferentes tipos de participación, desde la ideación, diseño o puesta en marcha de las mismas.

# ¿Cómo se participa en las actividades?

Si tenemos una vez más en cuenta la diversidad de las personas que acuden a los centros resulta inevitable pensar que nos encontramos ante diferentes formas de participar. No obstante, ¿las actividades que se plantean y su forma de organizarlas favorecen diferentes formas de participar?

Os animamos a reflexionar sobre:

**¿Qué formas de participar ofrecen las actividades del Centro? ¿Existe diversidad de formas de participar?**

Desde una perspectiva más tradicional de la participación, se puede entender que las únicas formas de participar en las actividades son gestionarlas o acudir a ellas. Es decir, “producir o consumir”.

Sin embargo, desde otra perspectiva más amplia, se puede entender que hay más formas de participar y que, para ello, conviene revisar las actividades desde cómo se idean, cómo se organizan, cómo

se difunden o cómo se les hace seguimiento, hasta cómo participan las personas que acuden a ellas. En otras palabras, si salimos del “producir o consumir” actividades, se pueden valorar otros niveles de participación intermedios que pueden aportar gran valor a la vida del centro y a la experiencia de cada persona en el mismo.

Entender y validar las diferentes formas de participar de cada persona en función de sus intereses y compromisos adquiridos con el centro, facilita la adaptación de las actividades a las diferentes realidades de las personas que forman parte de él.

La participación de las personas socias en las actividades, además, forma parte de la contribución de la que hablábamos antes. Esta contribución se da en diferentes direcciones, es decir, las actividades contribuyen a la vida del centro y a través de la participación en ellas las personas contribuyen al centro. Dicho de otra manera, participar, de las diferentes maneras que existan, en la vida del centro, es una forma de contribución de las personas socias a algo que va más allá de lo individual, ya que se trata de algo en lo que las personas aportan en beneficio de otras (Ver guía: “Participación y Gobernanza”).

# ¿Cómo se organizan las actividades?

La organización de las actividades está íntimamente ligada a la participación, ya que organizar una actividad, independientemente del grado de implicación, es una forma de participación en sí misma.

En muchos Centros Sociales en los que está presente la junta de la asociación, esta organización de actividades recae precisamente en ella, en la junta. Y, por tanto, las otras personas socias simplemente acuden a las actividades. Sin embargo, esto supone, en muchos casos, una sobrecarga de trabajo sobre las personas que forman parte de la junta, ya que implica un compromiso muy elevado. Precisamente, este es uno de los motivos por lo que muchas juntas directivas no tienen relevo, porque las personas no quieren comprometerse a ese nivel por diferentes motivos.

Por ello, resulta interesante cuestionarse la forma en la que se organizan las actividades, por un lado, para “descargar” trabajo de algunas personas que sufren esa sobrecarga y, por otro, para promover otras formas de

participación que favorezcan la implicación de un mayor número de personas. (Ver Ficha de Diseño de Actividades)

Por otro lado, es clave tener presente que la organización de las actividades no tiene por qué ser desarrollada únicamente por personas del centro, ya sea la junta u otras personas socias, sino que también pueden participar otras personas de fuera del mismo. En concreto, en este punto cobran especial relevancia otros agentes de la comunidad (asociaciones, voluntariado, comercio...).

Por último, antes de organizar actividades conviene desarrollar una selección. Es decir, definir cuáles se van a llevar a cabo. En este punto, se podrían señalar dos claves:

1. En caso de que sea una actividad que se ha desarrollado con anterioridad, conviene hacer una valoración de su desarrollo para comprobar si se considera necesario cambiar algo.
2. En el diseño de nuevas actividades hay que basarse en los gustos y preferencias de las personas socias. Esta información puede ser recogida en el proceso de acogida, pero también se recomienda cada cierto periodo de tiempo realizar acciones para la recogida de estos intereses.

# Ejercicios

## Ejercicio 5.- ¿Cómo valoramos las actividades de nuestro centro?

Una vez se han descrito los puntos principales por lo que las actividades tienen una gran importancia en los centros, proponemos hacer una valoración que pueda ser un punto de partida para transformar aspectos concretos.

### VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

El ejercicio consiste en valorar grupalmente el grado en el que las actividades del centro cumplen estas características puntuando del 1 al 5.



1 – nada. Las actividades no cumplen con esta característica.

5 – mucho. Las actividades cumplen perfectamente con esta característica.

Las respuestas a estas preguntas facilitan detectar qué característica concreta de las actividades actuales podría ser modificada para mejorar su formato y, así, transformar el centro hacia lo que queremos.

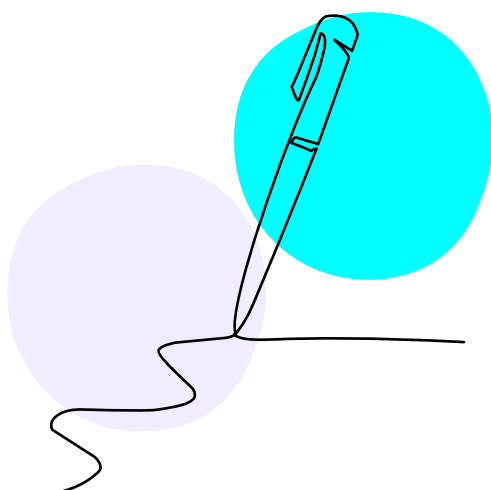
### Las actividades del centro...

<i>...son seleccionadas en función de los intereses de las personas.</i>	1	2	3	4	5
<i>...se comunican y difunden de manera adecuada o de forma que todas las personas interesadas puedan estar informadas.</i>	1	2	3	4	5
<i>...favorecen diferentes formas de participar.</i>	1	2	3	4	5
<i>...permiten que personas de diferentes perfiles participen.</i>	1	2	3	4	5
<i>...se revisan para valorar si funcionan y gustan a las personas socias.</i>	1	2	3	4	5
<i>...se realizan en diferentes espacios (no solo en el centro)</i>	1	2	3	4	5
<i>...permiten contacto y relación con la comunidad.</i>	1	2	3	4	5
<i>...se organizan e idean por diferentes personas (más allá de las que pertenecen a la junta).</i>	1	2	3	4	5

# Ejercicios

## Ejercicio 6.- ¿Mejoramos las actividades?

Por último, una vez hemos comentado cómo son las actividades del centro y qué valoración les damos, proponemos reflexionar sobre su transformación.



### TRANSFORMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

El ejercicio consiste en rellenar la tabla señalando aspectos puntuales de las actividades que se desean cambiar. Para ello, se proponen una serie de factores concretos en la columna de la izquierda con el objetivo de ayudar a identificar qué aspectos se quieren cambiar. Además, se ofrecen espacios en blanco para añadir más características que se desean cambiar, por si hubiera alguna que no tuviera relación con los factores facilitados.

A continuación, mostramos un ejemplo:

	¿Qué cambiaríamos?	¿Cómo lo cambiaríamos? ¿Cuál sería la propuesta concreta?
Comunicación y difusión	La forma en la que se difunden las actividades. La forma actual de comunicar no llega a todas las personas a las que nos gustaría informar.	La propuesta es que dos o tres personas se pudieran encargar de llevar las redes sociales del centro para publicar en ellas las actividades y difundirlas.

	<b>¿Qué cambiaríamos?</b>	<b>¿Cómo lo cambiaríamos? ¿Cuál sería la propuesta concreta?</b>
<b>Comunicación y difusión</b> (Cómo se dan a conocer las actividades a las personas interesadas, tanto de dentro como de fuera del centro)		
<b>Participación de las personas</b> (Nivel de participación de las personas, si hay diferentes formas de participar...)		
<b>Organización de las actividades</b> (Manera en la que se desarrolla la puesta en marcha de actividades: número de personas responsables, tareas y funciones de cada una de estas personas, si se organizan junto con otros agentes que puedan estar implicados...)		
<b>Valoración de la actividad</b> (La forma en la que se evalúa si las actividades funcionan, si se deben modificar, valoración que hacen las personas de la actividad...)		
<b>Contacto con la comunidad</b> (Grado en el que las actividades hacen que el centro y las personas tengan contacto con otros agentes de la comunidad)		

A large, irregular splash of purple watercolor paint is centered on the page. The splash has various shades of purple, from light lavender to deep violet, with visible brushstrokes and a textured, organic appearance. It serves as a background for the title text.

# **Comunicación interna**

# ¿Qué es la comunicación interna?

La comunicación interna es toda aquella comunicación que se dirige a las personas que participan en la vida del centro: profesionales, personas socias, personas que participan puntualmente...

Cuando pensamos en la comunicación interna de un centro, las primeras imágenes que nos vienen a la cabeza son anuncios en el tablero, vía e-mail o WhatsApp: el calendario de actividades y los diferentes carteles que anuncian el horario de la oficina, nuevas actividades o información importante para la vida en el centro.

Es decir, una suma de acciones que se realizan para informar y que crean, generalmente, dos tipos de participantes: quien emite la información, y quien la recibe, que suele responder a miembros de la junta y personas socias respectivamente.

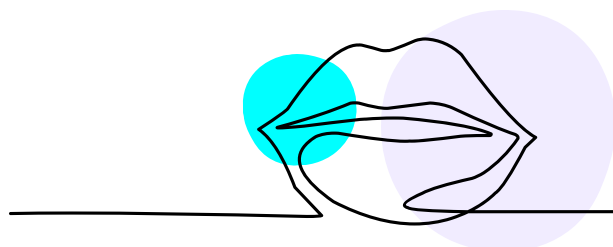
Sin embargo, la comunicación interna es mucho más que eso y tiene por objetivo responder a las preocupaciones, necesidades de información y de motivación de todo el público interno (Del Pozo Lite, 1997; Xifra, 2017).

Para ello, es necesario informar, escuchar y conversar entre las partes. ¿Qué acciones nos vienen a la mente al pensar en la escucha y la conversación entre las diferentes partes en el centro? En este caso, posiblemente las asambleas de la asociación y el buzón de sugerencias sean las principales respuestas. Ambas son acciones importantes para avanzar en estos objetivos, pero tienen sus limitaciones.

**Por ejemplo, ¿todas las personas del centro participan en las asambleas? ¿cada cuánto se realizan las asambleas?, ¿se tratan todo tipo de temas en ellas o está totalmente centrado en un orden del día que se repite año tras año?, ¿cómo se devuelve la escucha de lo recibido en los buzones de sugerencias?, ¿cómo se invita a nuevas ideas, generar nuevas actividades o relaciones con agentes?**

En definitiva, la comunicación interna va más allá de informar, se trata de comunicar. La diferencia entre estos dos conceptos es que informar es una acción unilateral mientras que comunicar es un proceso bilateral que busca relacionar a las personas entre sí para facilitar su acción colectiva (Villafañe, 1999; Xifra, 2017).

# ¿Por qué es importante en los centros?



La comunicación es la base de toda participación. Para favorecer el carácter autogestionado de los centros y la respuesta a la diversidad de intereses y necesidades de las personas mayores es necesario lograr que las personas participen en el centro tomando nuevas responsabilidades y un papel activo en la toma de decisiones.

En este camino la comunicación interna juega un papel muy importante y, sin embargo, normalmente es infravalorado. Entre los beneficios identificados de lograr una buena comunicación interna, cabe destacar:

- Aumenta el sentimiento de pertenencia e integración de las personas en el centro.
- Aumenta la confianza y el compromiso con el centro, favoreciendo que diversifiquen las responsabilidades.
- Mejora el clima del centro y la cohesión entre las diferentes personas.

- Potencia el trabajo compartido para lograr el propósito del centro.
- Facilita el conocimiento de los intereses y necesidades de las personas socias y/o usuarias.
- Fomenta la creación de actividades y acciones ajustadas a las necesidades e intereses de las personas mayores del entorno.
- Favorece la interacción y diálogo entre las diferentes personas, pudiendo llegar juntas a soluciones más innovadoras gracias a la reflexión conjunta.
- Favorece la comunicación externa, que logra a su vez:
  - Transmitir la vida del centro fuera de él
  - Combatir los estereotipos sociales existentes
  - Potenciar una imagen más atractiva y positiva en el entorno
  - Captar a nuevas personas
  - Crear nuevas redes comunitarias.

# Ejercicios

## Ejercicio 7.- ¿Cómo es nuestra comunicación interna?



Una vez definida desde diferentes perspectivas la comunicación interna, proponemos una serie de preguntas para reflexionar sobre cómo es cada centro.

### CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Primero pensar y debatir grupalmente cómo se da la comunicación interna actual en el centro. Para ello, de forma orientativa se proponen las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los principales objetivos por los que se realizan acciones de comunicación interna?
- ¿Cómo se realizan las acciones informativas? (A través de qué medios de comunicación, cuánta información se da en ellos, es accesible la información...)
- ¿Cómo se potencian la existencia de espacios para la escucha y el diálogo?
- ¿Qué canales de comunicación se utilizan?
- ¿Qué número aproximado de personas participan en la comunicación interna?
- ¿Qué aspectos podrían mejorarse?

Una vez realizada la reflexión grupal, se recomienda abrir la consulta a todas las personas socias. Para ello se propone realizar una breve consulta a través de un cuestionario que pueda realizarse a la salida de las actividades o vía online de forma anónima. (Ver [Guía de uso Jotform](#))

De forma orientativa, se propone el siguiente cuestionario:

Desde el Centro XXX queremos conocer el grado de satisfacción y la valoración general de la comunicación interna dentro del centro. Para ello, responde por favor esta encuesta anónima, puntuando del 1 al 5 los siguientes enunciados.

1. - Totalmente en desacuerdo

5. - Totalmente de acuerdo

Conozco la información relevante del centro.	1	2	3	4	5
Conozco las diferentes formas en las que puedo expresar mis opiniones y propuestas para el centro.	1	2	3	4	5
En general, conozco los motivos por los que se han tomado las diferentes decisiones del centro.	1	2	3	4	5
Siento que en el centro se escuchan y tienen en cuenta mis propuestas y opiniones.	1	2	3	4	5
Creo que hay suficientes acciones de comunicación.	1	2	3	4	5

Valora del 1 al 10 tu satisfacción con la comunicación interna del centro.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿De qué forma crees que se podría mejorar la comunicación interna del centro?

# ¿Cómo lograr una buena comunicación interna?

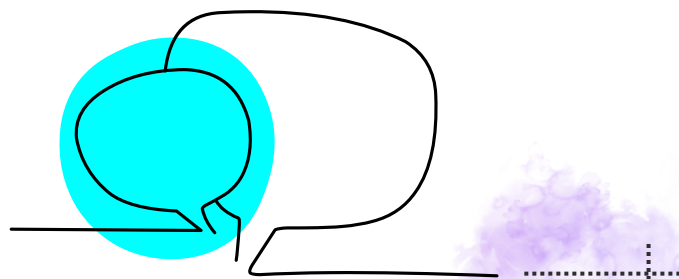
A continuación, se presentan diferentes claves y ejemplos basados en las experiencias piloto de Helduak Zabaltzen:

## ***Comunicar también lo esencial***

Algunos aspectos no se suelen comunicar por pensar que es algo conocido por todo el mundo. Sin embargo, esa falta de comunicación explícita muchas veces conlleva la desinformación y los malentendidos.



Una buena fórmula de hacerlo puede ser un folleto o manual sobre el centro, donde difundir la definición del centro, así como su propósito, las formas de participar y otra información relevante del centro.



## ***Poner en marcha diferentes acciones de comunicación***

Es habitual pensar que si existen varios canales de comunicación y las personas que gestionan el centro están muy presentes en él y son reconocibles, ya existen suficientes acciones de comunicación accesibles. Sin embargo, existen muchos aspectos personales y sociales que influyen en la comunicación.



Hacer una consulta sobre qué canales de comunicación utilizan las personas socias, utilizar canales complementarios entre sí como los cuestionarios y pequeños grupos para la valoración, y apoyarnos en los diferentes profesionales para recoger las voces de las personas son buenos ejemplos de ello.

# ¿Cómo lograr una buena comunicación interna?

## *Hacer más consultas*

Se pueden realizar muchas acciones de escucha que no impliquen reuniones, ni mucho más esfuerzo para quienes participan activamente en la gestión.



Por ejemplo, encuestas por el WhatsApp, cuestionarios de satisfacción con las actividades antes del cierre del curso, un mural en la sala más utilizada para proponer nuevas actividades o la valoración de la vida del centro a través de pequeños grupos.

## *Las sugerencias o propuestas no tienen por qué significar el rechazo a lo anterior*

Es habitual que escuchar diferentes propuestas de cambio y sugerencias se entienda como una crítica a lo anterior y nazca la defensa del trabajo realizado sin atender a la riqueza de la propuesta o entender los motivos por los que se realizan. Sin embargo, las propuestas responden a la diversidad de miradas y realidades que hay entre las personas mayores mayores y es importante escucharlas, sin juzgar, para poder valorar su utilidad o viabilidad.

Todas las sugerencias e ideas son siempre bienvenidas, ayudarán a enriquecer y ampliar miradas.



# y ahora...?

Una vez finalizadas las reflexiones que se plantean en esta guía sobre las características, la valoración y las posibilidades de transformación del proceso de acogida, las actividades y la comunicación interna, es posible que ya se hayan definido algunos aspectos concretos que se pueden empezar a modificar. Es decir, puede ser el momento de comenzar a implantar acciones para cambiar aquello que se ha visto que se puede mejorar...  
¡Manos a la obra!

A la hora de empezar a generar cambios o de poner en marcha ciertas acciones es importante tener en cuenta las posibles resistencias que puedan surgir por parte de diferentes personas. Para ello, recomendamos acudir a la guía de Concepto, guía del primer bloque de conocimiento de estos materiales de Helduak Zabaltzen, en la que se comentan algunas claves para hacer frente a ciertas resistencias frecuentes.

Por otro lado, también resulta imprescindible poner en marcha acciones atendiendo a un reparto de roles, es decir, valorar quién va a hacer qué para evitar que se queden sin hacer aspectos importantes o trabajar de forma paralela con visiones contrarias.

En este punto la comunicación interna, tal y como se comentaba en su apartado, debe ser una aliada para desarrollar la transformación deseada. Los pasos que se vayan dando deben ser compartidos con todas las partes para facilitar su desarrollo.

Por último, respetar los tiempos de los procesos resulta clave. Algunos cambios pueden darse de forma fácil, ya sea porque no generan resistencias, porque había una base desde la que partir... Sin embargo, otros procesos pueden llegar a necesitar más tiempo y es importante, por un lado, respetarlos, y, por otro, valorar la evolución del proceso para identificar aquellos aspectos que se pueden modificar para facilitar el progreso deseado.

Asimismo, tal y como se ha comentado en diferentes apartados de estos materiales, inspirarse en las experiencias de otros municipios que hayan llevado a cabo transformaciones similares es muy enriquecedor. Para ello, Helduak Zabaltzen cuenta con una web en la que los centros sociales inscritos comparten información que puede resultar de interés para conocer qué hacen otros centros.

Más info: <https://bit.ly/40to4kv>



A large, irregular splash of purple watercolor paint serves as a background for the text. The splash is centered on the page and has a soft, textured appearance with various shades of purple and white.

# **Bibliografía y lecturas recomendadas**

# Bibliografía



- Aced, C., Arocas, M., & Miquel, S. (2021). Manual de comunicación interna. Madrid, España.
- BIZAN. Red de centros para personas mayores de Vitoria-Gasteiz. <https://bit.ly/3DjM2Fp>
- Helduak Zabaltzen. Encuentra tu centro.
- Pozo Lite, M. D. (1997). Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica. Madrid: Fragua, 1997.
- Xifra, J. (2014). Manual de relaciones públicas e institucionales. Tecnos.
- Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa, Pirámide, Madrid.

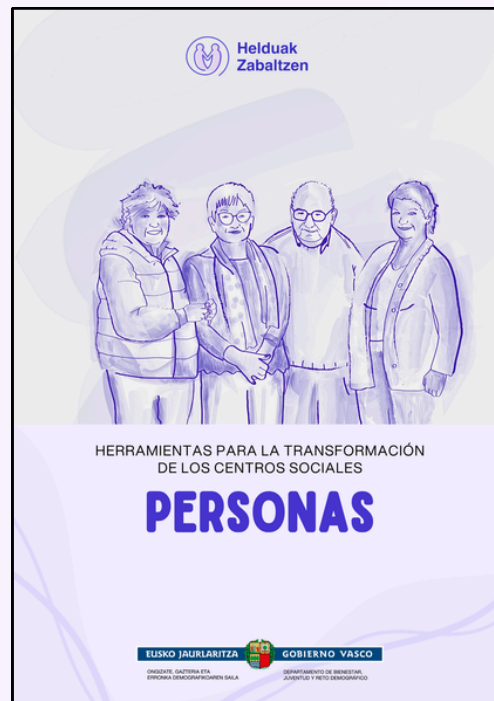
# Guías para la transformación



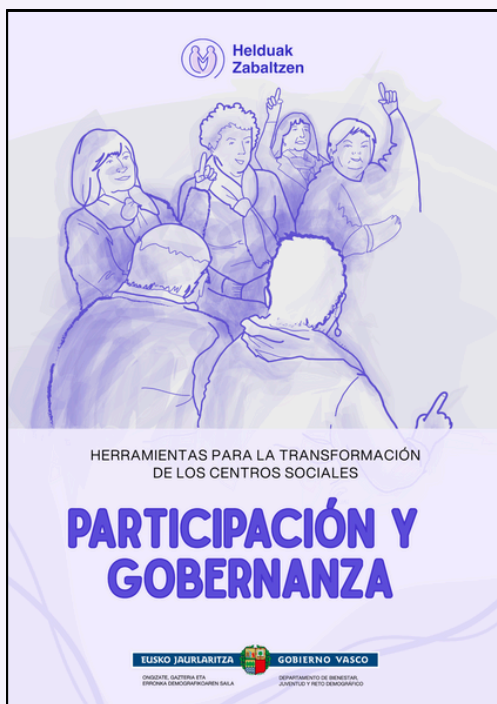
<https://bit.ly/45pVG5F>



<https://bit.ly/3HKr30T>



<https://bit.ly/3HKrtEv>



<https://bit.ly/44gC8iR>



# Herramientas adicionales



<http://bit.ly/4ef54va>

 **Helduak Zabaltzen**



## GUIA DE USO JOTFORM

PLATAFORMA PARA  
DISEÑAR FORMULARIOS  
EN LÍNEA

**PASO A PASO**  
Con JOTFORM puedes:  
Crear formularios,  
encuestas, votaciones...

<http://bit.ly/460X7HS>

 **Helduak Zabaltzen**




## CÓMO DISEÑAR UNA ACTIVIDAD

¿Qué tipo de actividad vamos a organizar?			
A quién está dirigida la actividad?			
¿Cuándo se va a desarrollar la actividad?	Fecha		
	Hora		
	Época del año		
	Duración de la actividad		
¿Dónde vamos a llevar a cabo la actividad?	¿Espacio cerrado o al aire libre?		
	¿En qué pueblo o municipio vamos a hacerla?		
	¿Qué local, sede o espacio vamos a utilizar?		

1

<http://bit.ly/3TuW4se>

 **Helduak Zabaltzen**

## FICHA RECOGIDA INFORMACIÓN NUEVOS/AS SOCIOS/AS

Nombre y Apellidos:

Número de teléfono:  Email:

Número de cuenta:

Fotografía

Para tener en cuenta: a continuación, se proponen una serie de preguntas para invitar a la conversación. Es preferible tomar las notas al terminar el encuentro (y no durante) para facilitar un ambiente ameno en el que la/el nueva/o socio/a se sienta cómodo/a para responder.

1.- ¿Qué te trae / motiva a querer participar en el Centro?

2.- ¿Qué aficiones tienes? ¿qué cosas te interesan?

3.- ¿En qué has trabajado? (pregunta dirigida a recoger profesión, habilidades, conocimientos...)

1

<http://bit.ly/4k2gG65>

 **Helduak Zabaltzen**

 **GOBERNO EUSKALAKO**

## FICHA DE EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

Título de la acción:

Fecha de realización:  Lugar:

¿Qué hemos hecho - Descripción:

¿Qué queremos conseguir - Objetivos:

Responsables de la acción:

Centro Social	Ayuntamiento
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Agentes, asociaciones u otras entidades

Se realiza en colaboración con otros agentes:

Personas mayores	Población general	Otra población
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Quiénes han participado

Perfiles de las personas participantes		
N.º Hombres:	N.º de mujeres:	N.º participantes en total:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rango de edad:	Xxx:	Xxx:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Es una actividad puntual ☐ Si ☐ No ☐ Presupuesto

Actividad continuada en el tiempo ☐ Si ☐ No ☐









**EUSKO JAURLARITZA**  
**GOBIERNO VASCO**

ONGIZATE, GAZTERIA ETA  
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,  
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO