

GUIA PER A LA PARTICIPACIÓ INTERNA EN LES ORGANITZACIONS DE VOLUNTARIAT



ÍNDEX DE CONTINGUTS

1

LA VISIÓ COMPARTIDA.

Coneix i practica les 5 claus per a potenciar la cohesió interna dins de la teua organització.

2

EL LIDERATGE INTERN.

Coneix i practica les 5 claus amb què es pot activar el talent col·lectiu.

3

LA CULTURA ORGANITZATIVA.

Coneix i practica les 5 claus en la creació d'escenaris altament col·laboratius.

4

LA GESTIÓ DEL CANVI.

Coneix i practica les 5 claus per a definir nous reptes interns.

5

EL TREBALL EN EQUIP.

Coneix i practica les 5 claus en l'optimització dels recursos organitzatius.

6

LA MOTIVACIÓ INTERNA.

Coneix i practica les 5 claus de les organitzacions altament estimulants.

1.- LA VISIÓN COMPARTIDA.

Les nostres entitats de voluntariat sempre tenen un propòsit superior a la suma de les individualitats que les formen. En aquest sentit, una de les qüestions fonamentals que ens trobem hui dia és la necessitat de gestionar la relació entre propòsits personals i propòsits organitzatius, observant la millor manera de poder alinear-los d'una manera que siga informativa, formativa i alhora participativa.

Moltes vegades ens plantejem per què les persones del nostre entorn social no rendeixen prou, no participen com caldria o bé no s'adeqüen als propòsits d'origen de l'organització. En realitat, tota organització és el resultat de la interacció de les persones que la formen. I, en aquest sentit, una visió en perspectiva pot ajudar-nos a l'hora de definir els nostres objectius quan volem motivar i capacitar les persones voluntàries.

Com sempre, el nostre repte fonamental és el de construir organitzacions amb sentit capaces d'aportar i obtenir el millor de les seues persones, en un procés en el qual el creixement és mutu i compartit. Per tant, es tracta d'eliminar barreres defensives, facilitant la construcció d'equips de voluntariat en aprenentatge constant.

El simple fet de veure en perspectiva les interaccions humanes i els resultats que aquestes aconseguixen, sense assenyalar, sense jutjar, sense culpar, sinó buscant la simple millora contínua, permet gestionar la diversitat humana i la possible emergència de conflictes en els nostres contextos de treball voluntari. D'aquesta manera, podrem mobilitzar de manera sostinguda tot procés de gestió de canvi.

Amb aquesta guia entrem en un món tan antic com la raó d'existir de les persones: les formes d'organització social com a mitjà d'oferir un servei i de transformar l'entorn que els envolta. Ara bé, en aquest repte no hem d'atendre només els aspectes materials i socials, sinó també els humans.

El nostre objectiu serà reflexionar per a aprendre i adquirir les habilitats adequades amb les quals gestionar processos de transformació organitzativa que òmpliguen de sentit el treball de totes l'organització i les seues persones voluntàries.

Amb aquesta finalitat, en aquesta guia presentem una sèrie de models i tècniques que faciliten el desenvolupament de les nostres ONG en el dia a dia.

La principal premissa de tota organització amb una visió compartida entre tots els elements funcionals que la componen en el seu desenvolupament és:

1. Potenciar el lideratge transformador.
2. Generar models de comportament funcionals.
3. Provocar l'aprenentatge en equip.
4. Treballar amb els models de pensament existents.
5. Fer un enfocament de sistemes.
6. Generar situacions per al desenvolupament professional.

REVISA LA VOSTRA HISTÒRIA

COM EREN LES COSES QUAN VAS COMENÇAR?

COM VEUS QUE SÓN ARA?

ANALITZA LA SITUACIÓ

COM DESCRIRIES LA VOSTRA SITUACIÓ ACTUAL?

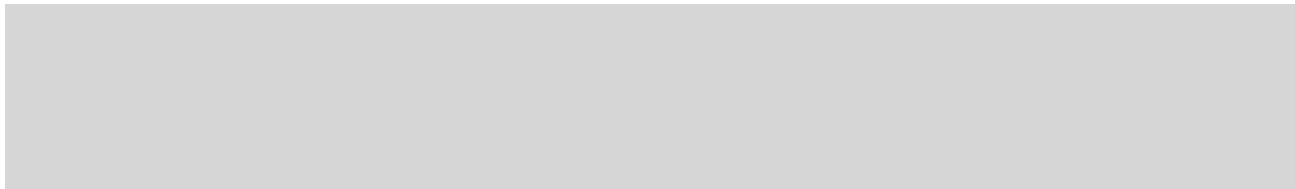
QUINES BARRERES TROBES A L'HORA D'IMPLICAR?

QUINES CREUS QUE SÓN LES RAONS?

5 CLAUS. LA SALUT EN L'ORGANITZACIÓ.

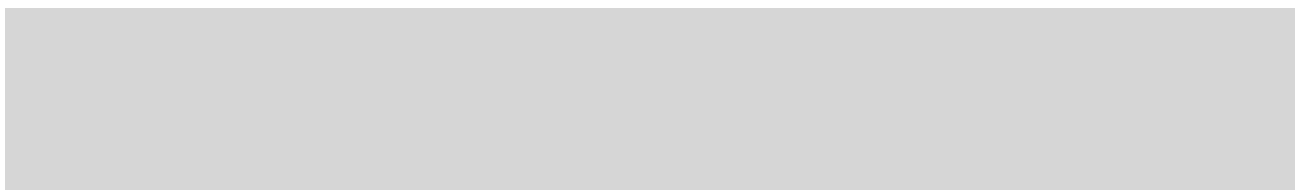
1

Anota tot el que fas per a potenciar una visió comuna.



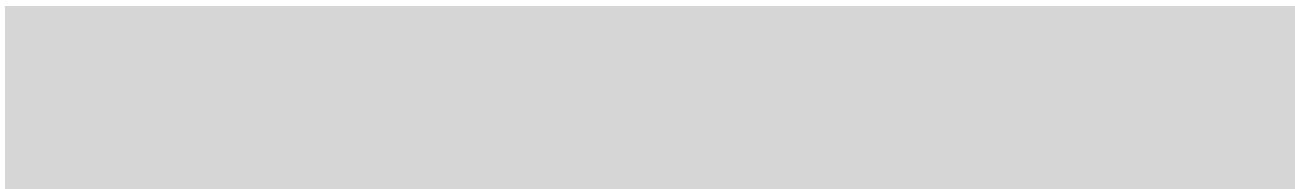
2

Anota tot el que fas per a potenciar un lideratge sa.



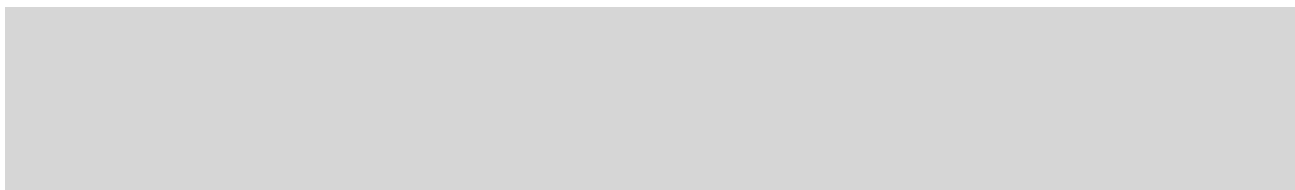
3

Anota tot el que fas per a potenciar el treball en equip.



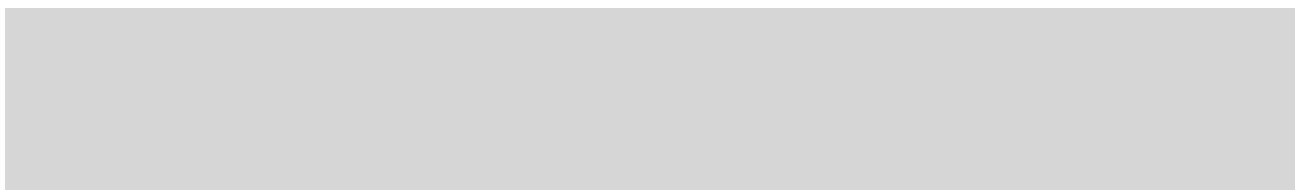
4

Anota tot el que fas per a potenciar unes creences positives.



5

Anota tot el que fas per a potenciar el desenvolupament personal.



2.- EL LIDERATGE INTERN.

El pilar fonamental del desenvolupament de l'organització passa pel de les seues pròpies persones. A més, la nostra labor com a persones voluntàries pot enriquir-se notablement si aprenem a distingir què és el que realment ens mobilitza com a éssers humans i quins talents tenim per a desplegar-ho.

Exercir el voluntariat requereix el desenvolupament de nombroses capacitats i competències específiques, que ens permetran activar la verdadera labor de transformació humana i social que busquem. Per tant, necessitem activar un sistema de relacions basats en l'honestedat, la responsabilitat i el respecte.

El progrés personal i la capacitat professional en l'exercici del voluntariat requereix atendre molts nivells de treball, tots connectats entre sí: el lloc de treball que tenim, els rols i les funcions que despleguem amb aquest, l'equip del qual formem part, a més de l'organització que representem.

D'altra banda necessitem prendre consciència de les nostres fortaleeses com a persones voluntàries i, a més, identificar nous mapes de creences que ens puguem ajudar a alçar allò que realment volem i desitgem.

L'escenari del lideratge actual s'ha de situar en l'establiment de sistemes de comunicació orientats al treball de les expectatives personals i professionals de cada persona, equip i fins i tot d'una organització al complet.

Per tant, la nostra funció com a líders serà la de permetre que cada persona explore les seues motivacions i capacitats i com aquestes els poden portar a aconseguir el resultat desitjat.

Des d'aquesta perspectiva cal comprendre que el fracàs no existeix. De fet, qualsevol esdeveniment que visquem ens pot servir com a informació per a poder assolir una meta.

Gràcies a aquesta actitud podrem millorar molts aspectes del nostre treball i de l'organització de què formem part. A més, podrem modelar comportaments d'èxit entre les persones que componen els nostres equips de treball.

Els sistemes de comunicació basats en l'escolta activa i l'empatia permeten establir conversacions i negociacions més constructives i sentides. D'altra banda, ens poden ajudar a estimular uns estats potents de motivació interna i plens de desig de prosperitat.

Amb aquesta premissa, necessitem desenvolupar un lideratge orientat a provocar els estats següents:

- Implantar un pla de treball en equip que estiga orientat a:
- Determinar col·lectivament on volem anar.
- Treballar les creences que sostenen el sistema actual.
- Incorporar les noves creences que determinen el programa final de l'organització del voluntariat.

....

DEFINEIX ELS OBJECTIUS

QUÈ T'AGRADARIA ACONSEGUIR EN UN FUTUR PRÒXIM?

AMB QUINA FINALITAT?

COM SABRÀS QUE HO HAS ACONSEGUIT?

DISSENÇA EL FUTUR

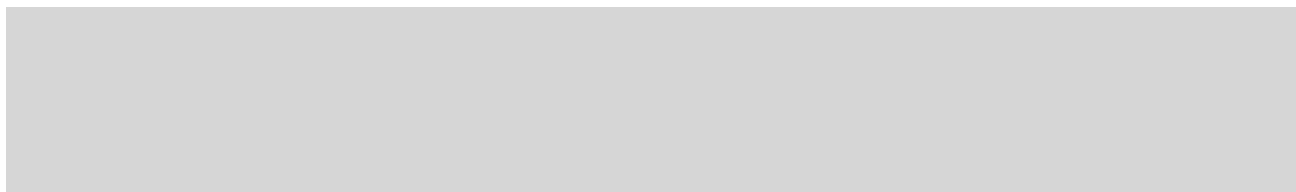
ANOTA ACÍ QUÈ T'AGRADARIA SENTIR DIR D'ARA EN AVANT DINS DE LA TEUA ENTITAT

ANOTA ACÍ QUÈ T'AGRADARIA VEURE D'ARA EN AVANT DINS DE LA TEUA ENTITAT

5 CLAUS. LA FORÇA DE L'EMPATIA.

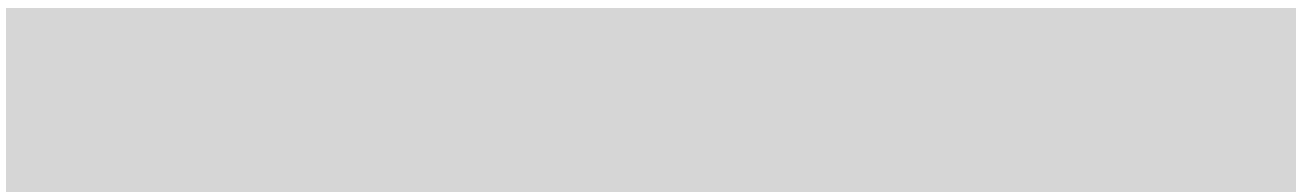
1

Anota tot el que fas per a informar i instruir.



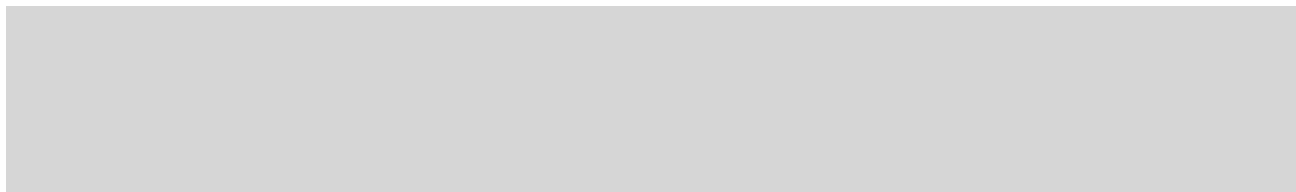
2

Anota tot el que fas per a potenciar l'empatia.



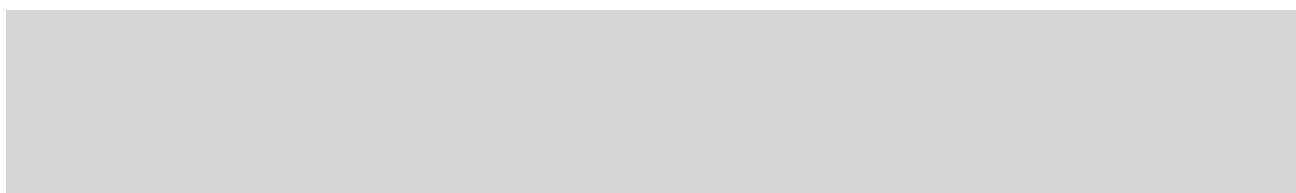
3

Anota tot el que fas per a potenciar l'escolta activa.



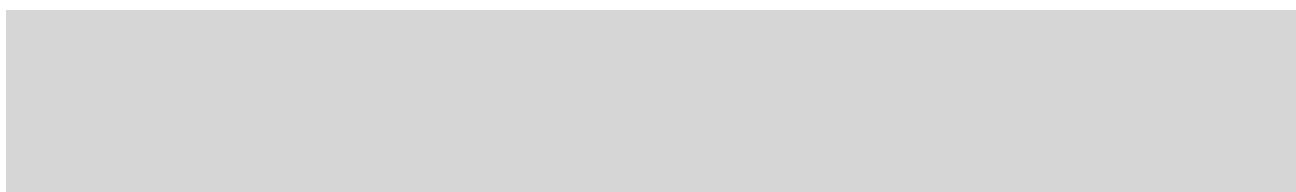
4

Anota tot el que fas per a oferir un suport responsable.



5

Anota tot el que fas per a involucrar en reptes de futur.



3.- LA CULTURA ORGANITZATIVA

Un dels assumptes clau a l'hora de gestionar organitzacions és el d'adonar-nos com la falta d'una comunicació clara, transparent i bidireccional entre la jerarquia de l'organització i les bases de treball pot portar a una sensació de distanciament moltes vegades nociu per a la consecució de resultats.

Gran part de la rumorologia, els grups de poder o la pressió sorgeixen per una comunicació mal gestionada. Per això és tan important com duem a terme els processos de comunicació dins de l'organització, sabent diferenciar a més els diversos estats pels quals pot passar aquesta.

Un dels comentaris més habituals que es fan davant una situació de trencament de comunicació és el fet que qualsevol acció que es faci o s'haja fet no servirà per a res. Normalment aquesta opinió naix de la sensació que la direcció no es mourà en la forma de conducta, d'actuar i d'interpretar la realitat que l'envolta.

Hui dia necessitem crear nous enfocaments organitzatius que potencien la participació des del creixement emocional interior. Un dels reptes en la transformació organitzacional és que els components de les organitzacions puguin créixer a partir de models basats en l'escolta activa, on els valors de l'honestetat, la responsabilitat i el respecte faciliten el contacte amb les seues motivacions, els talents i les expectatives.

Lògicament parlem de fer un viatge col·lectiu en el qual la suma de les percepcions individuals ens permetrà entendre on estem, on volem arribar i com ho podem fer per a arribar d'un lloc a un altre.

L'objectiu de les nostres organitzacions de voluntariat és facilitar espais creatius de treball personal i grupal dins d'aquestes. Es tracta, per tant, de crear llocs que servisquen com un entorn segur d'assaig i error des d'una perspectiva poc dependent i que afavorisca la lliure autonomia de les persones que els componen.

La idea que hi ha darrere d'aquestes actuacions és que les persones prenguen consciència de la percepció que tenen sobre si mateixes i sobre el món que els envolta. D'aquesta manera, poden prendre consciència del seu paper dins de l'entitat i de la seua influència en els resultats que s'aconsegueixen cada dia.

Un dels reptes en la millora dels nostres equips de voluntariat passa per construir models basats en l'escolta activa. En definitiva, per a alçar espais on els valors de l'honestedat, la responsabilitat i el respecte faciliten el contacte amb les seues millors motivacions, els millors talents i les millors expectatives.

Quan col·loquem les persones en la situació de connectar amb els seus objectius personals, facilitem la possibilitat de trobar vies mútues entre organització i persones per a traçar itineraris professionals amb sentit.

Es tracta, per tant, de crear llocs que servisquen com un entorn segur d'assaig i error des d'una perspectiva poc dependent i que afavorisca la lliure autonomia de les persones que els componen.

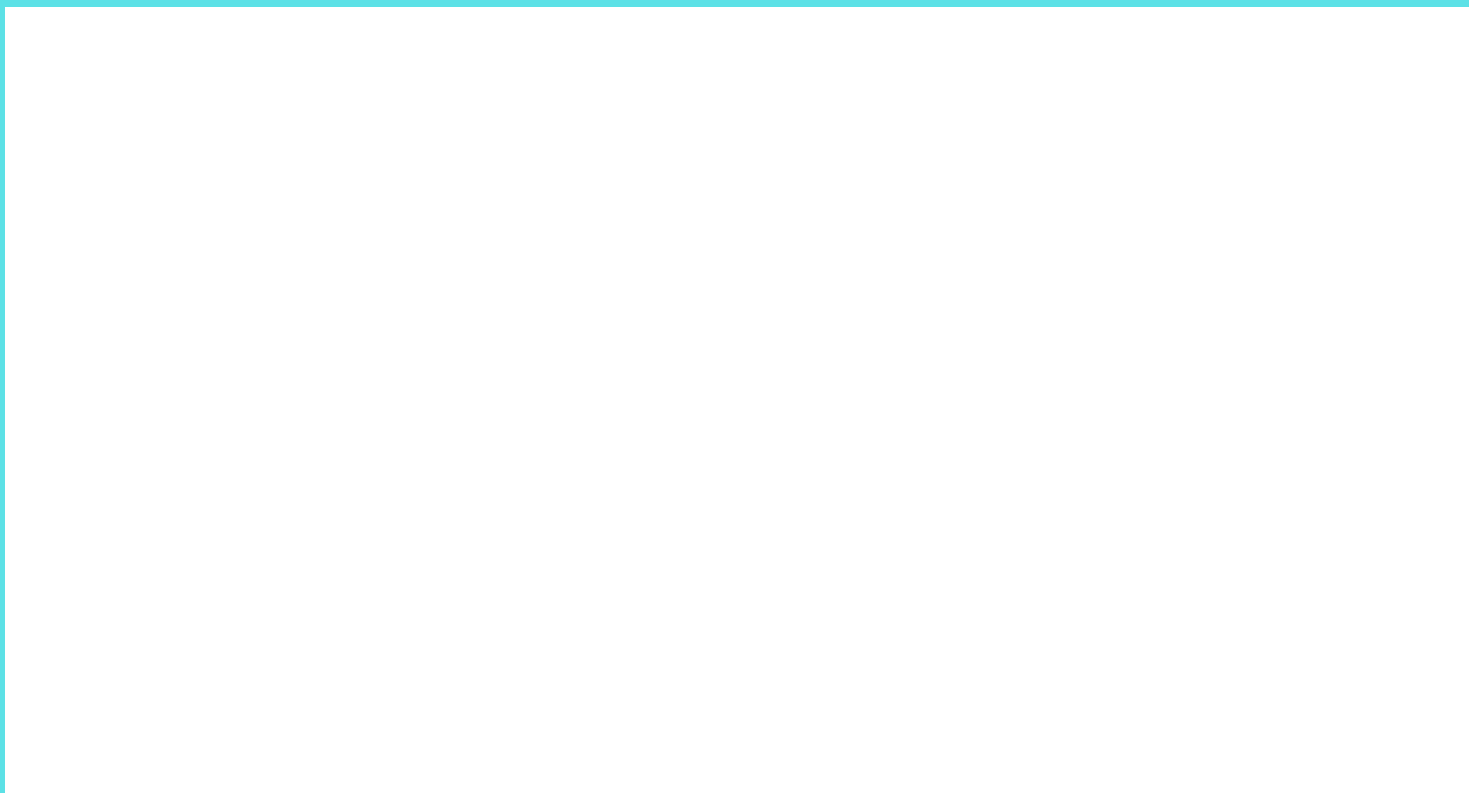
En aquest enfocament global de les nostres organitzacions de voluntariat, acabarem comprenent que les nostres organitzacions no són allò que predica la seua jerarquia, sinó allò que el seu voluntariat creu que és.

CONNECTA AMB EL FUTUR

ANOTA ACÍ QUÈ T'AGRADARIA SENTIR D'ARA EN AVANT DINS DE LA TEUA ENTITAT



ANOTA ACÍ QUÈ T'AGRADARIA PENSAR D'ARA EN AVANT SOBRE LA TEUA ENTITAT



ÉS HORA DE MARCAR ELS REPTES

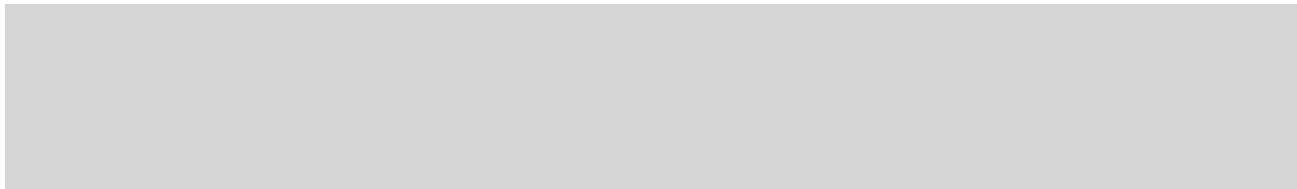
QUÈ T'AGRADARIA ACONSEGUIR D'ACÍ A 1 ANY?

COM T'AGRADARIA INVOLUCRAR LA TEUA ORGANITZACIÓ PER A ACONSEGUIR-HO?

5 CLAUS. L'EFICÀCIA EN ELS PROCESSOS.

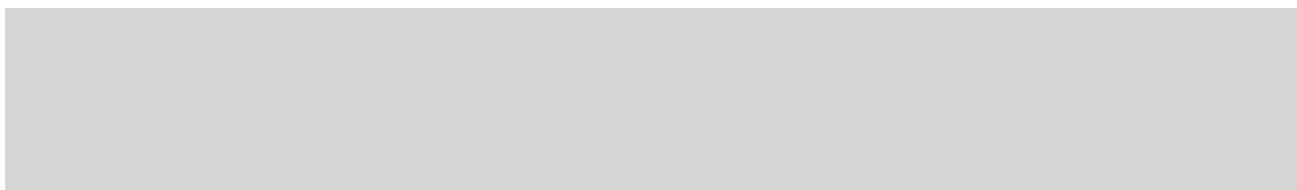
1

Anota totes les preguntes que fas a diari.



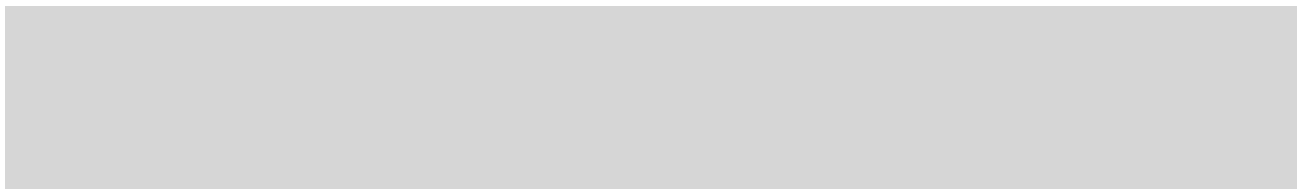
2

Anota tot el que fas amb la informació que reps.



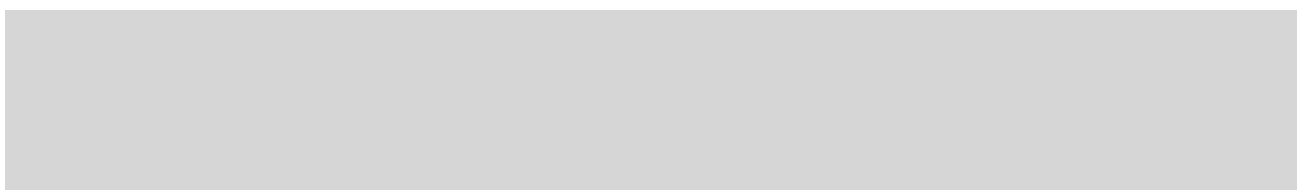
3

Anota tot el que fas per a explicar què fas amb aquesta.



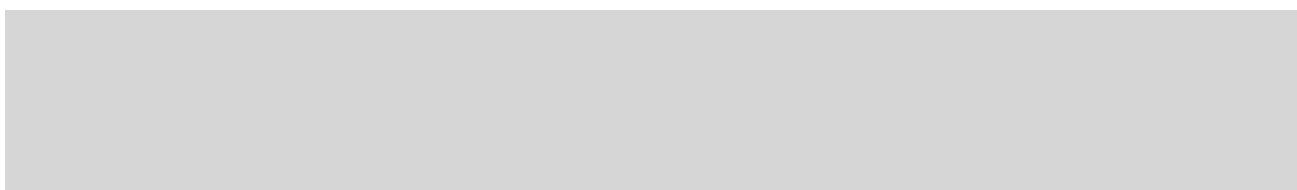
4

Anota tot el que fas per a reforçar l'afany d'èxit.



5

Anota tot el que fas per a felicitar pels resultats.



4.- LA GESTIÓ DEL CANVI.

Anomenem cultura tot aquell conjunt de creences bàsiques, normes i actituds que el conjunt de l'organització comparteix de manera conscient o inconscient, a fi de resoldre tasques i gestionar conflictes. Els senyals de resistència cultural els podem detectar pels fets següents.

- Hi ha un silenci col·lectiu i un clima de frustració.
- Hi ha por d'opinar en públic i quan es fa és dins de fòrums reduïts.
- Hi ha interessos creats dins de l'organització mateixa i sensació d'arribisme.
- Hi ha codis secrets i xiuxiuejos entre diferents grups que van configurant el pensament de l'organització.
- Hi ha rivalitat, xantatge i tensió innecessària a l'hora d'executar les activitats diàries.
- Hi ha por del càstig, de la intimidació, de donar l'opinió lliure i sincera.
- Hi ha una cultura de persecució de defectes, de fracassos, d'actituds nocives, que unes vegades es persegueixen i es castiguen simplement amb la fredor i la distància, i altres vegades amb el càstig verbal.
- Hi ha especulació i ambicions encobertes dins de l'organització.
- Hi ha aferrament al passat i immobilitisme cap a les idees i propostes noves.

Una de les causes principals per les quals aquestes situacions tenen lloc és el fet que, a vegades, les organitzacions se centren de forma exagerada en l'exercici de la faena i l'ús de recursos, sense tindre en compte la perspectiva de les persones. Heus ací alguns dels símptomes més comuns:

- Tindre objectius confusos.
- Haver-hi falta de coordinació.
- Sofrir atenció dispersa i sensació d'apagar focs.
- Reactivitat interna, xiuxiuejos, frustració.
- Presentar inconsistència cultural.
- Sorgir servilisme o rebel·lia.
- Fomentar la disposició immediata.
- Premiar simplement el fet de dedicar hores.
- Generar situacions de culpabilitat i juí.
- Potenciar la cultura del salve's qui puga.
- Presentar una eficàcia aparent.

Bàsicament, ens podem trobar bàsicament dos models culturals: el model cultural basat en la por i l'assenyalament continu davant la faena mal feta, i un altre model cultural basat en el reforç positiu pels reptes, els resultats i les solucions que dissenya cada dia.

En aquest segon model, les organitzacions se centren en reptes i en el reforç positiu. Així, hi ha il·lusió per continuar avançant cap al futur.

Aquest tipus d'organitzacions s'identifiquen per la capacitat de desplegar nombrosos models de lideratge que conviuen en la diversitat i que alhora es dirigeixen cap a nombrosos objectius units per un enfocament únic. En aquests, l'acompanyament sincer i la potenciació de les motivacions i els recursos personals poden permetre la construcció de reptes i organitzacions plenes de sentit.

ANÀLISI QUALITATIVA 1.

ANALITZA QUÈ ÉS EL QUE T'AGRADA MÉS DE LA VOSTRA ORGANITZACIÓ ACTUAL

ANALITZA QUÈ ÉS EL QUE T'AGRADA MENYS DE LA VOSTRA ORGANITZACIÓ ACTUAL

ANÀLISI QUALITATIVA 2.

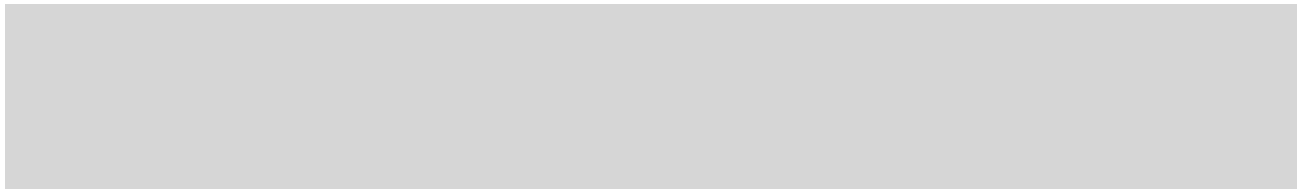
ANALITZA QUÈ ÉS EL QUE T'AGRADARIA ELIMINAR MÉS DE LA VOSTRA ORGANITZACIÓ ACTUAL

ANALITZA QUÈ ÉS EL QUE T'AGRADARIA IMPULSAR MÉS DE LA VOSTRA ORGANITZACIÓ ACTUAL

5 CLAUS. LA IMPORTÀNCIA DE L'ENFOCAMENT.

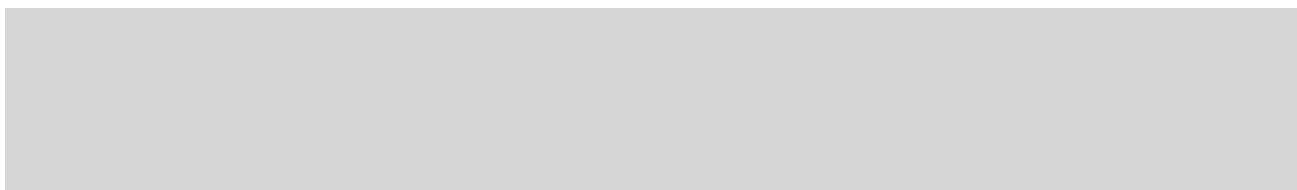
1

Anota tots els vostres valors i principis compartits.



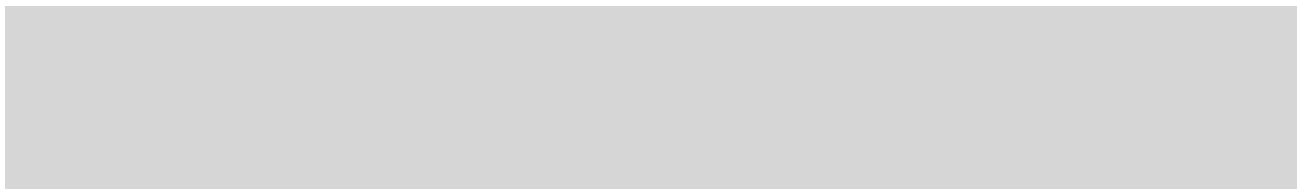
2

Anota tots els desafiaments actuals que teniu al davant.



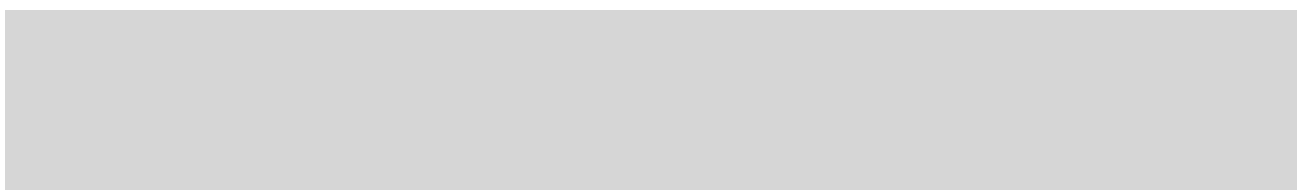
3

Anota totes les prioritats que tingueu en aquest moment.



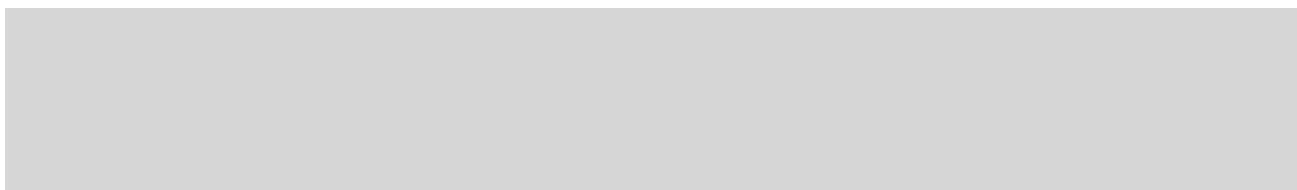
4

Anota tots els objectius que heu transmés.



5

Anota tots els vostres mecanismes de seguiment.



5.- EL TREBALL EN EQUIP.

Un dels reptes en la transformació organitzacional és que els seus components puguin créixer a partir de models basats en l'escolta activa. Amb aquests models, els valors de l'honestetat, la responsabilitat i el respecte faciliten el contacte continu amb les motivacions, els talents i les expectatives de cada u.

Lògicament ens referim a fer un viatge col·lectiu, en el qual la suma de les percepcions individuals permetrà entendre on estem, on volem arribar i com ho podem fer per a arribar d'un lloc a un altre.

Un clima organitzatiu obert al treball en equip el podem percebre en els fets següents:

- Hi ha sinceritat en la manera com s'expressen les persones respecte de la seua situació personal, els seus sentiments, les seues necessitats, les seues propostes de solució i les maneres d'activar-les.
- Hi ha un respecte general envers les percepcions, els sentiments i les idees de l'altre.
- Hi ha la sensació que sorgeixen interessos compartits i visions centrades en un mateix prisma.
- Hi ha companyonia, suport, ajuda i responsabilitat en les relacions que mantenen les persones que componen l'organització.
- Hi ha una cultura d'aprenentatge i entrenament basada en la cerca de solucions en comptes de culpables.
- Hi ha un model de lideratge centrat més a preguntar i sentir que no a parlar i imposar.
- Hi ha relacions justes basades en l'ètica i el respecte a la identitat de l'altre.
- Hi ha obertura cap a les novetats, es proposen iniciatives creatives i hi ha il·lusió per continuar avançant cap al futur.

Per a transformar una organització i portar-la en direcció al treball en equip continu, ens hem de guanyar l'entusiasme i el sentit de dedicació de les persones envers l'organització. Dur a terme un procés de transformació d'aquesta classe requereix dots i talents especials centrats en l'activació d'aquestes claus:

- Alimentar una visió compartida que facilite la gestió de l'energia i recursos dels equips de treball.
- Crear mecanismes per a alinear motivacions, talents i expectatives dels components de l'organització amb les corresponents a l'organització de què formen part.
- Estimular la manera d'aprendre i de definir nous camins en moments i circumstàncies canviants.
- Aprendre a detectar com es bloqueja l'organització en els seus diferents nivells de relació i dissenyar accions que fomenten la motivació d'avanç i assoliment, en comptes d'alimentar la por i la resistència.
- Establir les bases i regles per al diàleg i el treball col·lectiu. Treballar en equip no és una tasca fàcil si es vol fer bé. Simplement la manera d'organitzar les relacions en cada sessió, els rols, l'estructura de les reunions i la manera d'utilitzar el llenguatge ens pot ajudar a alçar un equip o a separar-nos del que realment caracteritza una organització d'alt rendiment.
- Abandonar els juís personals i respectar les fases de reflexió, diàleg i discussió.
- Establir una actitud de receptivitat envers allò que perceben, senten, pensen i proposen les altres persones i envers les raons per les quals ho viuen així.

Escoltar els altres en profunditat no té res a veure amb el fet d'estar-hi completament o parcialment d'acord. El sol fet de comprendre en profunditat els altres ens pot arribar a aconseguir punts d'unió des dels quals puguem créixer i col·locar-nos en una posició de guanyar-guanyar.

ANALITZA EL TREBALL EN EQUIP

COM ORGANITZES LES TEUES SESSIONS DE TREBALL EN EQUIP?

COM GESTIONES ELS PUNTS DE L'ORDRE DEL DIA?

QUÈ FAS PER A RESPECTAR CADA UN D'AQUESTS PASSOS?

Exposar el problema

Permetre preguntes

Escoltar propostes

Anotar les idees

PRIORITAT A

Anota coses amb un fort impacte i fàcils de fer per a estimular el treball en equip.

PRIORITAT B

Anota coses amb un fort impacte però difícils de fer per a estimular el treball en equip.

SUPORTS NECESSARIS

Anota en qui et podries recolzar per a aconseguir-ho.

ANALITZA LA TEUA ORGANITZACIÓ.

	TASQUES	RELACIONS	PRIORITAT
DIRECCIÓ			
COORDINACIÓ			
ÀREES I RECURSOS			
TREBALL EN EQUIP			
IMPLICACIÓ INTERNA			

PAS 1. ANALITZA LA QUALITAT DEL TREBALL QUE DESENVOLUPEU EN CADA NIVELL DE L'ENTITAT. INDICA QUE ÉS ALTA QUAN HO SENTES AL 100%. EN CAS CONTRARI, INDICA QUE ÉS BAIXA.

PAS 2. ANALITZA LA QUALITAT DE LES RELACIONS I LA IMPLICACIÓ EN CADA NIVELL DE L'ENTITAT. INDICA QUE ÉS ALTA QUAN HO SENTES AL 100%. EN CAS CONTRARI, INDICA QUE ÉS BAIXA.

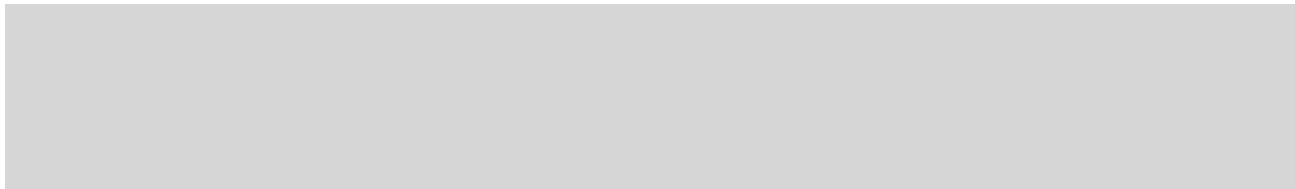
PAS 3. REFLECTEIX EL NIVELL DE PRIORITAT QUE TÉ LA INTERVENCIÓ EN CADA NIVELL DE L'ORGANITZACIÓ. SEGUEIX AQUESTS CRITERIS:

- **PRIORITAT 1. NIVELL BAIX EN TASQUES I BAIX EN RELACIONS.**
- **PRIORITAT 2. NIVELL ALT EN UNA I BAIX EN L'ALTRA, AMB INDEPENDÈNCIA DE QUINA SIGA.**
- **PRIORITAT 3. NIVELL ALT EN TASQUES I ALT EN RELACIONS.**

5 CLAUS. LA SALUT EN ELS EQUIPS DE TREBALL.

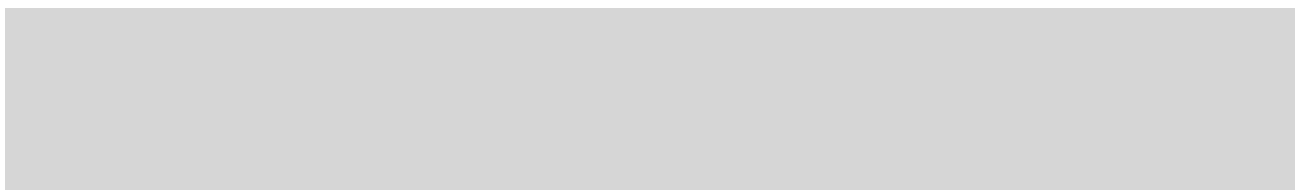
1

Anota tot el que feu per a motivar els equips.



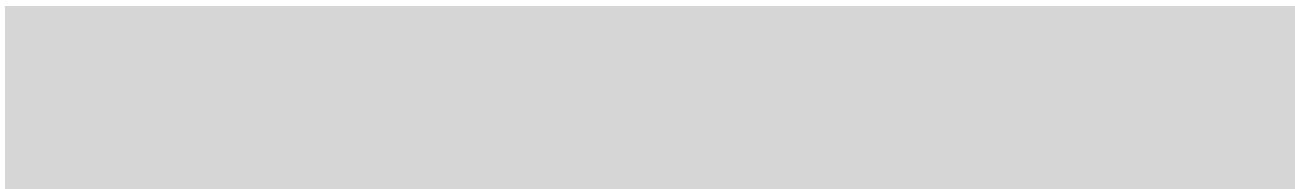
2

Anota tot el que feu per a formar els equips.



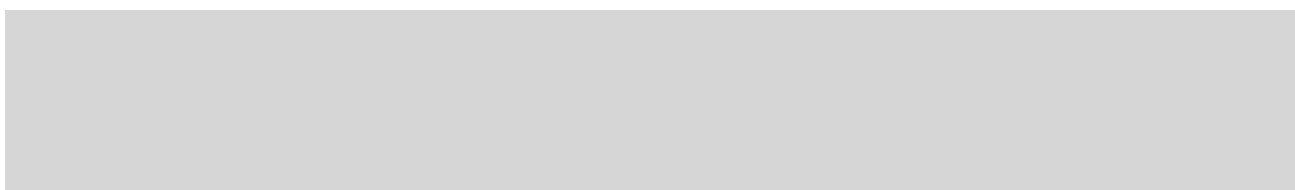
3

Anota tot el que feu per a ajudar els equips.



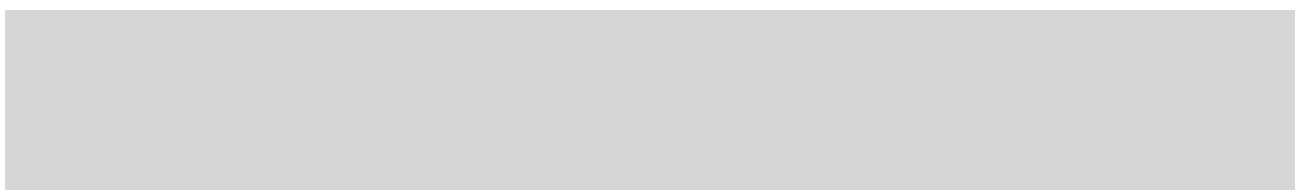
4

Anota tot el que feu per a escoltar els equips.



5

Anota tot el que feu per a felicitar els equips.



6.- LA MOTIVACIÓ INTERNA.

Per a transformar una organització ens hem de guanyar l'entusiasme i el sentit de dedicació de les persones envers aquella i la raó per la qual ho fan. Dur a terme un procés de transformació d'aquest tipus requereix dots i talents especials centrats en l'activació d'unes claus.

Les claus per a poder gestionar correctament un model d'organització que estimule la motivació interna passen, bàsicament, per tindre en compte aspectes com els que següents:

- Implantar una cultura i uns valors ben definits i perfilats. Necessitem saber com se sent i es pensa en l'organització de què formem part. Només podem construir organitzacions amb sentit a partir de criteris clars de treball basats en la percepció col·lectiva d'aquesta.
- Establir uns bons sistemes de comunicació interna. Necessitem convertir la nostra organització en un sistema obert d'intercanvis de percepcions sobre el que agrada més, el que agrada menys, el que es canviaria i el que es mantindria.
- Gestionar programes de desenvolupament personal i professional de les persones que en formen part. Només quan guanyem en autoconsciència, guanyem en motivació. Només quan guanyem en motivació, guanyem en autoconeixement dels nostres talents. Només quan guanyem en autoconeixement dels nostres talents, podem guanyar en afany d'èxit i en marcació de metes que tinguen sentit per a nosaltres i l'entorn al qual servim.
- Entrenar les persones. Actualment ha agafat molta importància el *coaching*, però precisament no sempre és el moment adequat per a utilitzar aquesta estratègia, com no sempre és bona la formació.
- Gestionar la frustració com a procés natural de canvi. Precisament un lideratge basat en l'escolta activa pot ajudar-nos a transformar allò que ens envolta d'una manera substancial.

MARCA ARA ELS REPTES

DEFINEIX TOTS ELS ASPECTES CLAU PER A LA VOSTRA MILLORA CONTÍNUA
I MARCA'T UN REPTE PER A CADA ASPECTE.

FES UNA LLISTA DE LES ACCIONS QUE PODRÍEU DUR A TERME PER A ACONSEGUIR
CADA REPTE.

DEFINEIX LES PRIORITATS

PRIORITAT A. ACCIONS DE MOLT ALT IMPACTE
I FÀCILS DE FER

A large, empty white rectangular box intended for listing actions of high impact and low difficulty.

RESPONSABLES EN QUI
ES POT CONFIAR

A large, empty white rectangular box intended for listing responsible parties for high-impact, low-difficulty actions.

PRIORITAT B. ACCIONS DE MOLT ALT IMPACTE
I DIFÍCILS DE FER

A large, empty white rectangular box intended for listing actions of high impact and high difficulty.

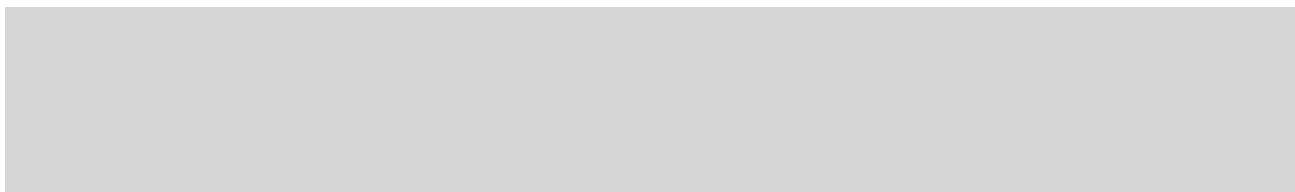
RESPONSABLES EN QUI
ES POT RECOLZAR

A large, empty white rectangular box intended for listing responsible parties for high-impact, high-difficulty actions.

5 CLAUS. L'EFICIÈNCIA EN L'ORGANITZACIÓ.

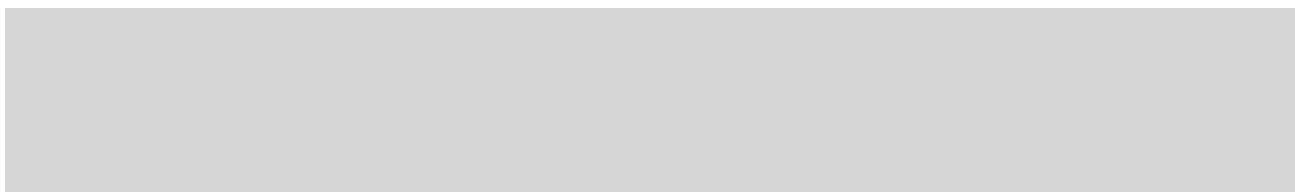
1

Anota tot el que feu per a optimitzar recursos.



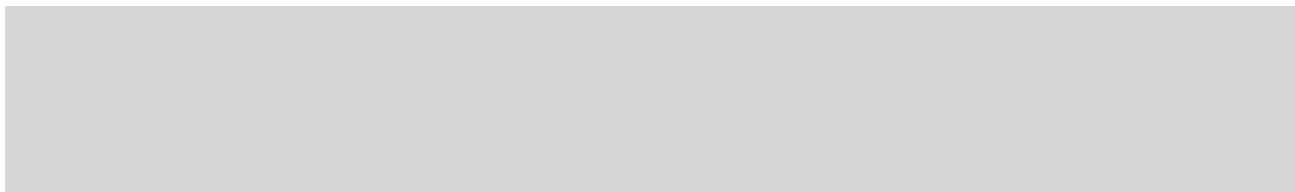
2

Anota tot el que feu per a buscar suport continu.



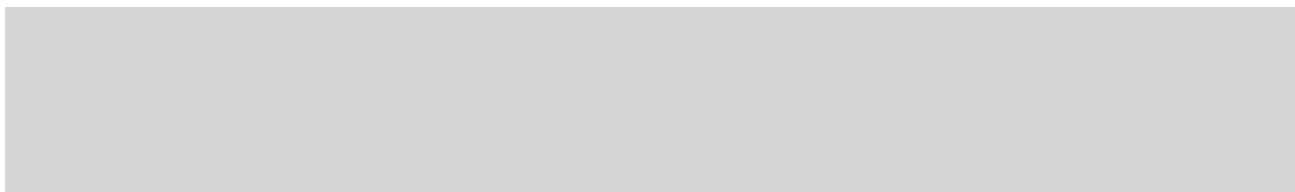
3

Anota tot el que feu per a organitzar-vos el temps.



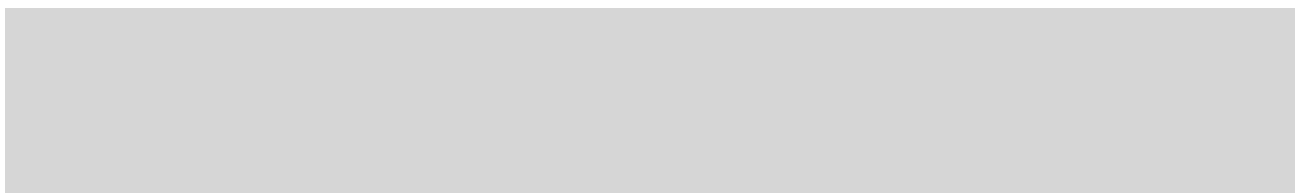
4

Anota tot el que feu per a rebre *feedback* continu.



5

Anota tot el que feu per a celebrar els èxits.





Versió
2022



Guia elaborada per **Olos Consejeros**
per a la PVCV