

memoria del seminario

Andalucía

Aragón

Asturias

Canarias

Catalunya

C. Valenciana

Euskadi

Extremadura

Galicia

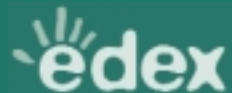
Madrid

“¿Tenemos que  
**renovar**  
nuestras  
**asociaciones?**”

Una mirada al Movimiento Asociativo desde dentro

**Bilbao, 28 y 29 de septiembre 2001**

**San Sebastián, 26 y 27 de octubre 2001**



Una de las misiones fundamentales de la Fundación Esplai, de la que forma parte en el País Vasco EDEX, es la promoción del Desarrollo Asociativo. Por eso, la fundación viene desarrollando un conjunto de iniciativas dirigidas al fortalecimiento del Sector entre las que se encuentran estos seminarios, la difusión de herramientas para la gestión asociativa (Cuadernos Prácticos para Asociaciones) o la realización en Internet del Foro Virtual Iberoamericano de Ongs de Acción Social y el Voluntariado.

Los Seminarios "¿Tenemos que renovar nuestras asociaciones?", fueron convocados por EDEX-Fundación Esplai, con el apoyo del Gobierno Vasco y del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, dentro de un ciclo de 12 seminarios de autodiagnóstico asociativo que se están realizando en 10 Comunidades Autónomas del Estado Español con la participación de cerca de 300 dirigentes y miembros activos de pequeñas y medianas asociaciones.

En este Año Internacional del Voluntariado se están llevando a cabo importantes estudios e investigaciones que quieren contribuir a un mejor conocimiento de la realidad del Sector Asociativo y del Voluntariado. En la Fundación Esplai creemos que es fundamental conocer lo que realmente piensan y dicen sobre la situación asociativa sus principales actores: los dirigentes y miembros activos. Y ello no sólo porque su voz es imprescindible, sino también porque la reflexión, el análisis debe ser colectivo para contribuir a unir fuerzas y crear sinergias que ayuden a dar respuesta a las necesidades detectadas.

La memoria que sigue recoge las opiniones de los/las cerca de 40 participantes en los seminarios realizados en el País Vasco, en

Bilbao y San Sebastián sobre la situación actual del Tejido Asociativo y la manera de responder a sus necesidades.

Hemos intentado transcribir estas opiniones con la máxima fidelidad posible, respetando las aparentes divergencias y contradicciones que no hacen sino reflejar la diversidad de opiniones existentes en el Sector, junto con las evidentes tendencias comunes. Así mismo, hemos fundido las opiniones recogidas en Bilbao con las que recogimos en San Sebastián, en respuesta a preguntas idénticas, que son coincidentes en su inmensa mayoría.

Éstas no son todas las opiniones existentes en el Sector Asociativo, hay otras muchas, y por tanto esta memoria no tiene una pretensión estadística ni totalizadora. Pero, las opiniones que presentamos tienen un doble valor: por un lado, nos permiten conocer, con sus propias palabras, lo que piensan y dicen muchas pequeñas y medianas entidades y, por otra parte, nos interpelan, nos provocan para responder, para aportar nuevas opiniones, profundizando en el análisis de la realidad asociativa, completando el diagnóstico.

Así pues, esta memoria tiene por objetivo suscitar nuevas ideas en nuevas asociaciones que podrán ser comunicadas e incorporadas a la reflexión y el debate colectivo utilizando el cuestionario que aparece al final.

# Fortalezas y debilidades del tejido asociativo en el País Vasco

Les pedimos a los/las participantes en los seminarios que pensarán en la realidad concreta de sus propias asociaciones y en la de otras que actúan en sus poblaciones o con las cuales se relacionan en coordinadoras, plataformas y federaciones. Les preguntamos cuáles pensaban que eran los puntos fuertes y los puntos débiles más generalizados, más comunes entre las asociaciones que conocían. Se trataba de una reflexión interna, de, desde y sobre las asociaciones, y no de analizar el papel de otros actores (las Administraciones, las empresas privadas, etc.), cosa que hicimos en otra parte de los seminarios, tal y como se refleja más adelante en esta Memoria. Éstas fueron las respuestas que recibieron mayor consenso de los/las participantes:

## 1 Puntos fuertes del movimiento asociativo

- ▶ La principal fortaleza es la gente que forma y mantiene vivas las asociaciones. Su entusiasmo, su inquietud social, su concienciación hacia los problemas sociales en los que trabajan, su voluntad de compromiso con la mejora y la transformación de la realidad.
- ▶ La heterogeneidad, la pluralidad de asociaciones, de sus campos de acción, de sus formas de organización y estilos de trabajo. El movimiento asociativo es diverso y plural, sin que ello impida, en muchos casos, encontrarse y colaborar en objetivos comunes.
- ▶ Las asociaciones, a pesar de sus debilidades en este mismo sentido,

son todavía entidades no excesivamente jerarquizadas, más horizontales, más flexibles en su organización, más adaptables a los cambios que otras estructuras (públicas, privadas, etc.)

- ▶ Crece el número de asociaciones en todos los campos de actuación. Entendemos eso como una señal del aumento del interés social y de la sensibilidad ciudadana hacia estas cuestiones. El movimiento asociativo es cada vez más grande.
- ▶ A pesar de las debilidades evidentes en este mismo sentido, está creciendo la cooperación entre muchas asociaciones, aumenta el trabajo en equipo y en redes dentro del sector asociativo, que cada vez es más consciente de su importancia.
- ▶ En los últimos años ha aumentado mucho (proporcionalmente, aunque sigan siendo muy grandes las necesidades) la dedicación profesionalizada en muchas asociaciones. Hay más personas liberadas o profesionalizadas. Esto implica, junto a otros riesgos, mayor continuidad en la dedicación y mayor preparación técnica para el desarrollo de tareas y programas.
- ▶ El altruismo, la solidaridad, el diálogo, los valores de las asociaciones —en el marco de nuestra sociedad actual— son otra de sus fortalezas fundamentales, que no difundimos y aprovechamos suficientemente.
- ▶ Sin que signifique que la situación es la idónea y que ya se han alcanzado los objetivos, es evidente que el Movimiento Asociativo, en estos últimos años, ha madurado y se ha consolidado en gran medida (recursos materiales, recursos humanos, etc.).

## 2 Puntos débiles del movimiento asociativo

- ▶ Carecemos de una estrategia global. Gran parte de nuestras iniciativas son puntuales, paliativas, discontinuas... No tenemos proyectos globales, ni respecto a la manera (estratégica) de abordar los problemas y necesidades sociales con los que trabajamos, ni respecto a nuestros propios modelos organizativos.
- ▶ Fallos gordos en la comunicación y la coordinación entre asociaciones. A pesar de los avances mencionados en algunos casos, seguimos actuando de forma aislada, sin coordinar nuestros esfuerzos. Excesiva dispersión. Competitividad entre asociaciones y solapamiento de nuestras iniciativas.
- ▶ Problemas en la comunicación entre asociaciones y entidades de otro carácter (administraciones, empresas, medios de comunicación, sociedad en general, etc.). La comunicación asignatura pendiente de las asociaciones.
- ▶ Carecemos, en la mayoría de los casos, de fuentes de financiación propias. Dependemos excesivamente de la financiación de las Administraciones Públicas (con todos los riesgos y condicionantes que ello implica), con una fuerte concentración del riesgo para nuestros programas y organizaciones.
- ▶ Carecemos, en la mayoría de los casos, de capacidades y habilidades metodológicas para la gestión de nuestros proyectos y el desarrollo de nuestra organización. Mucha improvisación, poca planificación.
- ▶ Muchas asociaciones tienen problemas de independencia, tienen excesivos vínculos con la política (partidaria), dependencia de jerarquías religiosas, etc.

- ▶ Las asociaciones, en general, desconocemos muchos de los resortes administrativos, el funcionamiento de las instituciones, la manera de desenvolvernos en la relación con ellas, las posibilidades y recursos que nos ofrecen, etc, y eso es una limitación muy importante.
- ▶ La inestabilidad del voluntariado (que cambia mucho y no permanece) y la concentración de responsabilidades y tareas en unas pocas personas, la falta de relevo, hace que se produzca un desgaste y agotamiento de la gente más activa, de la que mantiene en pie las asociaciones.
- ▶ Muchas asociaciones sufrimos un problema de falta de adaptación al cambio social y cultural (la sociedad está cambiando más deprisa que nuestras asociaciones). Falta de modernización en la gestión y organización de muchas asociaciones y falta de adaptación de las nuevas tecnologías a nuestro funcionamiento y acción.

# Necesidades

## prioritarias para el fortalecimiento del tejido asociativo

Después de compartir el análisis colectivo sobre las fortalezas y debilidades del Tejido Asociativo, les pedimos a los/las participantes que señalaran cuáles son, en su opinión, las necesidades prioritarias, o sea, a qué situaciones o problemáticas de las señaladas es más necesario y urgente dar respuesta para fortalecer a las asociaciones y colectivos sociales. Las opiniones que consiguieron mayor consenso entre los/las participantes fueron las siguientes:

- ▶ Necesitamos mejorar la formación de todos los miembros de las asociaciones, en todos los campos (gestión, organización interna, participación, etc.)
- ▶ Necesitamos mejorar el funcionamiento organizativo, la participación y la gestión interna de las asociaciones.
- ▶ Necesitamos mejorar la coordinación, la comunicación, la cooperación, el trabajo en redes entre las asociaciones.



# Líneas de acción para dar respuesta a las necesidades prioritarias

Tras señalar las necesidades que consideraban prioritarias, les preguntamos a los/las participantes cuáles son, en su opinión, las líneas de acción que deberían emprender las asociaciones para darles respuesta. Estas fueron las opiniones más destacadas:

## 1 Necesidad de mejorar toda la formación de todos los miembros

- ▶ Compartir recursos de formación entre asociaciones, aprovechar los recursos formativos de cada una, elaborar planes conjuntos de formación entre asociaciones –en torno a temas de interés común– para abaratar costes y rentabilizar esfuerzos.
- ▶ Dedicar recursos, tiempo y esfuerzos a la formación asociativa en cada asociación y en todas ellas. Darle toda su importancia. Formar profesionales que multipliquen la formación en el interior de las asociaciones, ocupándose, específicamente, de esta tarea.
- ▶ Fomentar –aprovechando nuestras capacidades específicas– la formación complementaria de unas a otras asociaciones, utilizarnos mutuamente como "formadoras", compartir aquellos conocimientos y habilidades en los que cada asociación es "mas fuerte".
- ▶ Establecer unas condiciones formativas mínimas para el voluntariado, para todas las personas que forman la asociación: un mínimo (¿anual?) de horas de formación, participación en reuniones y asambleas, etc.

- ▶ Impulsar el autoanálisis, el autodiagnóstico, la reflexión colectiva sobre la propia situación asociativa. Revisar nuestra organización y nuestro funcionamiento. Practicar la autocrítica, colectivamente, en nuestras asociaciones.
- ▶ Formación, especialmente de los/las directivos y gestores/as de las asociaciones, en gestión de calidad, aprendiendo e incorporando nuevos métodos de gestión que mejoren la calidad de los programas y del propio funcionamiento organizativo, utilizando las NTIC para ello. (Ver punto referido al Funcionamiento Organizativo).
- ▶ Evitar la "reunionitis", la saturación de reuniones y convocatorias que queman a la gente. Cuidar mucho la eficacia y adecuación de las reuniones. Utilizar y desarrollar otros canales de comunicación y consulta.

## 2 Necesidad de mejorar el funcionamiento organizativo, la participación y la gestión

- ▶ Hacer un esfuerzo real por conocer otras experiencias organizativas, las asociaciones más cercanas y otros modelos organizativos (en otros campos temáticos, en otros territorios...), contrastar, comparar, aprender, incorporar buenas ideas y soluciones organizativas.
- ▶ Aprovechar las nuevas tecnologías para incorporarlas al funcionamiento y la gestión organizativa, para simplificar y facilitar tareas, para facilitar la comunicación y la participación de los miembros.

Abrir el correo electrónico al menos una vez al día (empezar a incorporar las NTIC en la práctica).

- ▶ Conocer las capacidades y limitaciones de cada miembro de la asociación. Hacer balance de nuestras capacidades y recursos reales. Aprovechar al máximo las capacidades de cada miembro (complementariedad, trabajo en equipo...) Identificar las necesidades de cada miembro (ver el punto referido a la Formación) y del conjunto de la organización.
- ▶ Abrir espacios reales de participación directa de la gente. Multiplicar las posibilidades y fórmulas de participación de los miembros.
- ▶ Realizar actividades más atractivas, "sacar las asociaciones a la calle", cuidar mucho más la comunicación (la publicidad, el marketing asociativo).
- ▶ Cuidar la calidad de nuestros proyectos y programas, incorporar -mediante la formación- métodos más ágiles y eficaces de gestión, utilizar las NTIC para ello (formación en NTIC).
- ▶ Mejorar la información interna, la comunicación entre los/las miembros. Revisar los canales y fórmulas actuales de información y comunicación interna, en todas las direcciones. La comunicación es una clave para que funcionen nuestras organizaciones.
- ▶ Pensar a medio-largo plazo, no improvisar sin rumbo. Superar la lógica de los proyectos anuales (condicionados por la lógica administrativa). Elaborar Planes Estratégicos para nuestras asociaciones, formular objetivos organizativos a medio plazo que sirvan de orientación a nuestra práctica.

## Necesidad de reforzar la comunicación, coordinación y cooperación entre asociaciones, el trabajo en red

- ▶ Desarrollar proyectos conjuntos entre asociaciones, sumar fuerzas y recursos para hacer cosas concretas juntos. Aprendemos a coordinarnos en el trabajo conjunto, en la práctica concreta.
- ▶ Compartir entre asociaciones personal liberado, técnicos/as profesionalizados/as, con conocimientos específicos (gestores, formadores, comunicadores, especialistas...) útiles a varias asociaciones, para rentabilizar recursos (abatar costes) y mejorar la comunicación y coordinación entre ellas.
- ▶ Creerse la coordinación y respaldarla. La coordinación no puede ser tarea exclusiva de los/las representantes de turno, sino un compromiso de toda la organización. Es preciso estar convencidos/as de su necesidad para (toda) nuestra organización y poner los medios necesarios: tiempo, esfuerzos, recursos, medios... para que funcione.
- ▶ Evitar la contaminación partidista de las asociaciones, que impide la autonomía y la confianza mutua, pone barreras a la cooperación asociativa.
- ▶ Ser conscientes -sin contradicción alguna con el punto anterior- de que las asociaciones hacemos política, denunciamos, reivindicamos y actuamos en campos de interés social, influimos en las opiniones sociales y de que, en consecuencia, podemos influir en las políticas públicas (si somos capaces de coordinar nuestras voces y acciones).

▶ Superar prejuicios mutuos e imágenes previas entre las asociaciones, conocernos mejor, más allá de los estereotipos. Construir confianza entre las asociaciones. Apostar por una actitud básica: el diálogo abierto, la escucha de los otros, la apertura a otras opiniones y puntos de vista, a otras formas de organizarse y de actuar. Favorecer los espacios de comunicación y diálogo, dar continuidad a esta reflexión.

▶ Plantear una coordinación útil, que sirva a cada una de las asociaciones que participen, que le proporcione beneficios visibles, que haga interesante implicarse y participar en esa coordinación.

▶ Formamos parte de una red social muy amplia (de la que también forman parte otros actores y las propias administraciones públicas). Ver a los otros actores como un recurso para alcanzar nuestros objetivos. Vernos, a nosotros mismos, como un recurso útil para otros actores en la red social.

▶ Realizar reuniones, potenciar la coordinación especialmente entre asociaciones afines, aquéllas que trabajan en los mismos temas o necesidades sociales, en los mismos territorios, aquéllas que comparten valores y metodologías de trabajo, etc.

▶ El primer paso para conseguir todo lo anterior es dar un paso.

# Valoración del papel de los diferentes actores sociales en el desarrollo asociativo

Preguntamos a los/las participantes su opinión sobre la forma en que están actuando distintos actores sociales (las administraciones públicas, empresas privadas, los medios de comunicación, universidades, etc.) respecto al fortalecimiento de las organizaciones solidarias y del tejido asociativo.

Las opiniones están muy repartidas, como lo refleja su transcripción, porque el tejido asociativo es plural, como la sociedad en la que se inserta. No obstante, es posible detectar tendencias, percepciones extendidas de manera generalizada entre buena parte de las asociaciones.

Estas opiniones no describen de manera objetiva lo que realmente está ocurriendo, se trata sólo de las percepciones subjetivas de una de las partes, de uno de los actores, pero reflejan lo que, acertada o erróneamente, piensan muchas asociaciones y ese es su principal valor. Esas percepciones subjetivas en las asociaciones sin duda condicionan su forma de actuar y de relacionarse con los demás actores. Éstas fueron las respuestas recogidas:

## Las Empresas Privadas...

Existe desconocimiento mutuo. Las asociaciones no conocemos el mundo de las empresas, las empresas no conocen el mundo de las asociaciones y las organizaciones solidarias. Desconocemos las mutuas posibilidades.

▶ Las empresas privadas ayudan a las organizaciones de forma selectiva, en función de sus propios intereses y no de los intereses sociales. Cuando apoyan, buscan sobre todo publicidad, y las pequeñas y medianas asociaciones no podemos competir en ese terreno.

▶ En las empresas no hay un fondo de valores que puedan coincidir con los valores de las organizaciones solidarias, de las asociaciones. No les interesamos.

▶ Las empresas privadas apoyan sólo iniciativas con perspectivas de éxito, que tengan mucha proyección y relieve. La actividad de nuestras asociaciones les parece poco significativa.

## Las Administraciones Públicas...

▶ Aportan subvenciones (recursos económicos) y locales a las asociaciones, sin los cuales no podríamos hacer muchas de las cosas que hacemos.

▶ Cuentan con recursos humanos (técnicos/as) y materiales muy necesarios y útiles para las asociaciones, aunque no estén suficientemente aprovechados y accesibles.

▶ Su ayuda a las asociaciones es exclusivamente de carácter económico y es escasa –aunque es cierto que ha crecido en los últimos años– en relación a las problemáticas y necesidades sociales a las que hay que dar respuesta.

▶ Perciben el movimiento asociativo como mero ejecutor de servicios, como mano de obra social, y no como interlocutor y colaborador en la elaboración de las políticas.

▶ Falta de transparencia en la asignación de recursos. Las convocatorias son muchas veces poco claras, no se respetan los criterios públicos.

▶ Contribuyen a crear en las asociaciones una dependencia excesiva de las subvenciones y sus "ritmos" (ejercicios anuales) son una dificultad para la continuidad de los programas.

## Los Medios de Comunicación...

- ▶ No fomentan el asociacionismo, los valores solidarios, ridiculizan lo solidario, lo convierten en espectáculo. No tienen una real implicación e interés en lo social.
- ▶ Los medios no reconocen ni valoran a las asociaciones, su papel social.
- ▶ La información de los medios sobre el movimiento asociativo es puntual, sesgada y politizada. No es una información objetiva, sino en función de sus intereses particulares.
- ▶ Los medios de comunicación tratan los temas sociales con sensacionalismo y manipulación.
- ▶ Fomentan el pensamiento único y no la libertad y diversidad de opiniones.

## La Universidad, el Sistema Educativo...

- ▶ Reproducen valores jerarquizados y rígidos, fomentan el individualismo que compromete la participación. No educan en la participación, ni en la cooperación y el trabajo en equipo.
- ▶ Desaprovechamiento de los centros educativos como recurso asociativo. Desaprovechamiento de las asociaciones como recurso educativo. Mutuo desaprovechamiento.
- ▶ Excesiva especialización de la universidad, que dificulta una visión global y compleja de la realidad.
- ▶ La Universidad cuenta con especialistas en ciertos campos que pueden ser muy útiles a las asociaciones (aunque son pocos/as los que colaboran y participan realmente).

- ▶ La universidad nutre (o debe nutrir) de profesionales a las asociaciones y al tejido asociativo. Por eso es tan importante trabajar con ella y acercarla a las asociaciones.
- ▶ Es necesaria una mayor inversión pública en educación, que permita una educación en valores cooperativos y solidarios.

## Los Partidos Políticos, La/s Iglesia/s Los Sindicatos...

- ▶ Por lo general, los partidos actúan con sectarismo y en defensa de intereses particulares y no están realmente abiertos a las asociaciones.
- ▶ Tienen miedo al movimiento popular crítico, independiente, que cuestione sus planteamientos y sus prácticas.
- ▶ Suelen tener estructuras organizativas jerarquizadas y poco flexibles. Son organizaciones rígidas.
- ▶ Los partidos políticos sólo se acuerdan de las asociaciones para sacar provecho electoral de ellas cuando hay elecciones.

**Hasta aquí...** las opiniones y percepciones de los/las participantes en los seminarios desarrollados en País Vasco.

Ellos y ellas trabajaron para recoger ideas que pudieran ser discutidas y mejoradas con la participación de muchas otras asociaciones. Tu asociación no pudo participar en el Seminario, pero ahora tenéis la ocasión de incorporaros a la reflexión colectiva y el debate.

**Sólo tenéis** que escribir vuestras opiniones todo lo extensamente que queráis y enviarlo a:

**EDEX**

Particular de Indautxu, 9  
48011 Bilbao

Tel. 94 442 57 84

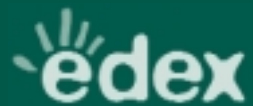
Fax 94 441 75 12

Correo electrónico: [edex@edex.es](mailto:edex@edex.es)



FUNDACION  
ESPLAI

ACCION SOCIAL, EDUCACION Y TIEMPO LIBRE



con el apoyo de:

