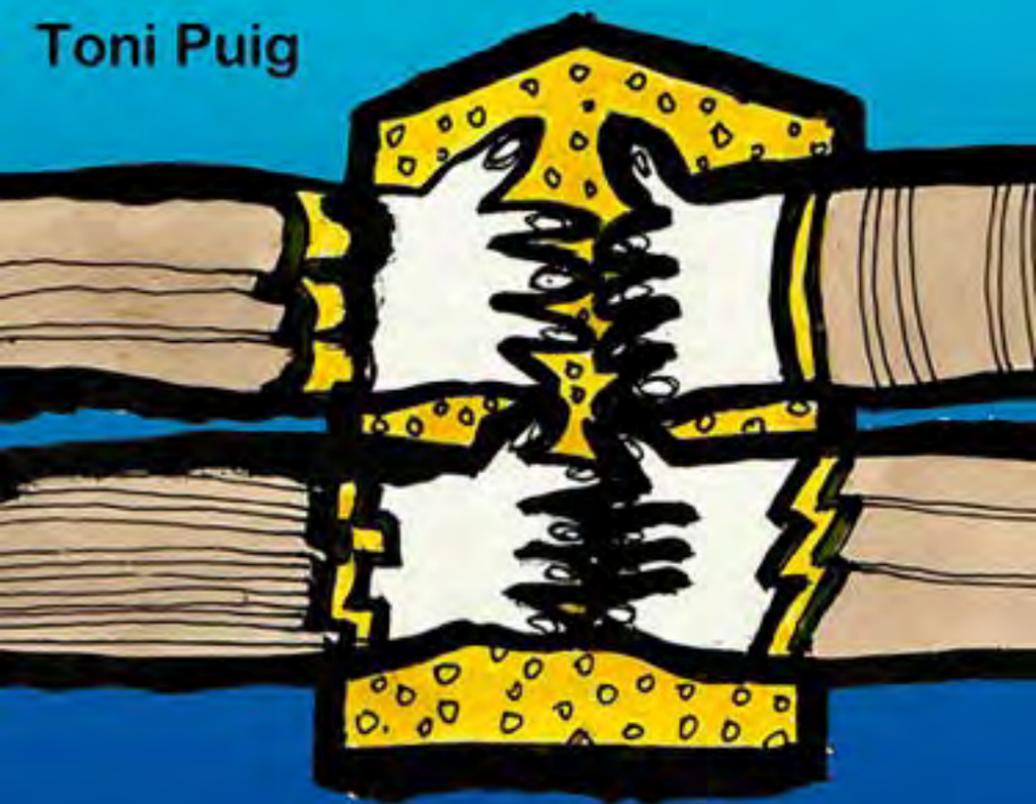


Lo quiero especialmente

# Ciudades con marca asociaciones

Constantemente impulsan sentido  
para la convivencia

Toni Puig



ESTE LIBRO ME AYUDO A  
COMPRENDER EL PLURAL  
SECTOR DE LAS ASOCIACIONES  
DEL VOLUNTARIADO CIUDADANO.  
ESTABAMOS, EN BARCELONA, EN  
JUEGOS OLIMPICOS: EN EL ZEMT.  
INTUI QUE EN EL FUTURO DE LA  
CIUDAD - Y LAS CIUDADES - EL  
SECTOR SERIA INDISPENSABLE.  
NO ME EQUIVOQUE. POR ESO LO  
DEJO INTACTO: COMO SURGIO.

Toni Mir

## 0. UN AMOR A PRIMERA VISTA

Trabajar para la calidad de la cultura en la vida cotidiana ha sido una de mis pasiones favoritas. Le he dedicado años. Me ha causado algunas satisfacciones, sobre todo en el tiempo íntimo de mi vida personal, y alguna incompreensión en el entorno profesional: siempre me han recriminado mi nulo interés por dedicarme a la escalada de cargos estupendos y a la elaboración de grandes discursos, llenos de palabrería incomprensible acerca de la cultura de los artistas y las políticas culturales de papel cuché y otros temas ornamentales.

Me enamoré de la cultura de la vida cotidiana cuando empecé a trabajar su creatividad, expresión y comunicación en la primera escuela de tiempo libre del país que montamos en Barcelona. Me volví militante de su causa en el primer *Ajoblanco*, la revista contracultural que editamos un grupo de amigos y que aportó, en este país, una visión de libertad y ruptura en las cosas cotidianas del sexo, la escuela, la psiquiatría, el arte, los barrios de las ciudades, la política o el amor. Más tarde me lié, por ella, en la creación del primer servicio municipal para jóvenes del Ayuntamiento de Barcelona, donde trabajamos para que los jóvenes tuvieran sus propios espacios y servicios cualitativos.

En estas lides descubrí la metodología de la animación socio-cultural, que es, ni más ni menos, el instrumento que facilita un cuerpo de teoría y las habilidades para trabajar eficazmente en la cultura de lo cotidiano: la cultura de todas las cosas de la ciudad.

Después, desde el IMAE, el Instituto Municipal de Animación de Barcelona, iniciamos la formación profesional de los animadores y el voluntariado socioculturales, que son quienes en estos

últimos largos años han aportado más creatividad, trabajo y servicio a la cultura plural en la vida cotidiana ciudadana.

Fue aquí, en este espacio dinámico y a ras de ciudad real, donde me di cuenta de las posibilidades de las asociaciones ciudadanas en los últimos ochenta y actuales noventa. Fue un amor a primera vista. Un flechazo total en lo más profundo. Me enamoré perdidamente de sus posibilidades, a pesar de su estado general anémico, salpicado por algunas experiencias llenas de futuro.

Mi novia, pues, era y es algo flacucha. Olvidada por la mayoría de los ciudadanos, mantenida en vida por un grupo de inquietos, mirada de reojo por la administración, frenada por la tradición, mal situada en las posibilidades estratégicas de la ciudad, sin demasiada gente que la repiense y la replantee...

La quiero. La quiero porque veo en su feminidad plural —son las asociaciones de los ciudadanos— el espacio fecundo para seguir trabajando en lo que ha marcado mi vida y la de todos aquellos que, en la larga noche silenciosa de las asociaciones de nuestro país, no las han abandonado: la construcción de una ciudad plural y de todos, desde la calidad de la vida cotidiana. Esto es la cultura.

Después de largos años dedicados a la reconversión de la administración pública y las organizaciones del sector de las empresas, es el momento improrrogable de dedicarnos a reconvertir, con el mismo interés y esfuerzo, el sector público de las organizaciones ciudadanas. Con urgencia y sin equivocarnos. Por suerte, algunas de ellas ya marcan el camino a seguir, porque han logrado un cambio organizativo y de planteamiento que las colocan en la línea de horizonte que el sector, en su conjunto, debe lograr.

Este libro, escrito desde el corazón y con la razón entre las palabras, quiere contribuir a la tarea desde una óptica muy precisa que ha impulsado, en estos años últimos, mi pensamiento y acción: cruzar *civismo*, *márketing* y *liderazgo*. O la idea pragmática de la ciudad humanamente vivible, agradablemente relacional, felizmente satisfactoria, solidariamente justa... y el instrumento inteligente de la metodología del *márketing* de servicios para materializar, con eficacia, eficiencia y comunicación, programas y servicios asociativos para la calidad de vida cotidiana. Como un apéndice final básico: son las personas, con su trabajo directivo voluntario o remunerado en una asociación ciudadana, quienes hacen más posible la civilidad entre la ciudadanía, a partir de presentar metas realizables con servicios satisfactorios y rentables. Estas personas, estos directivos, son los líderes asociativos. Hoy —y de ello estoy convencido— es imposible la reconversión del sector sin este liderazgo.

En el fondo, ésta es otra ración de trabajo esforzado y esperanzador para hacer más posible la soñada y anticuada *civitas maxima*, la ciudad como marco para una vida plena. Personalmente y grupalmente.

Estoy convencido de que el civismo es el último ismo al que muchos estamos dispuestos a entregarnos a fondo, otra vez. Como en los tiempos de las grandes ideologías y las grandes vanguardias, de las grandes utopías, en definitiva. Imposibles aquellas por su tic totalizador. Alcanzable ésta en la voluntad de convivir en la ciudad plural.

Y también estoy convencido de que el márketing de servicios, con directivos con un liderazgo contundente, es el método de gestión asociativa que nos falta. Más. Creo que hoy en día es el único método para la gestión y la producción de los servicios sociales, socioculturales y culturales, huérfanos de un método de gestión global desde siempre.

Es en el espacio privilegiado de las asociaciones ciudadanas, donde el civismo o la cultura cualitativa de la vida cotidiana debe fermentar, hallar formas y proponer conductas a los ciudadanos. Es aquí donde el ciudadano nace y se convierte en activo y solidario, en ciudadano creativo y constructor voluntario de la vida cotidiana de su ciudad. Es aquí donde hoy puede realizar un aprendizaje experimental para potenciar una cultura diaria de comportamiento público, que no es sino la práctica, desde las siete de la mañana a las doce de la noche, de unas relaciones solidarias con el otro. Con los otros.

En las asociaciones de los ciudadanos, los hombres y las mujeres de la ciudad, los niños, los adolescentes, los jóvenes y la gente mayor experimentan y comprenden en profundidad lo que comporta y lo que regala el vivir hoy en una ciudad. Lo aprenden y lo viven íntimamente y en grupo. Y desde esta experiencia rica y abierta, lo transforman en vida cotidiana y lo comunican.

Decidme, pues, la cantidad y calidad de las asociaciones de una ciudad — de su tejido vivo y organizado — y os diré cuál es su ranking de tolerancia, comunicación, democracia y felicidad.

Las asociaciones de los ciudadanos hacen hoy más posibles las relaciones entre pobres, menos ricos y ricos. Entre sanos y enfermos. Entre jóvenes y ancianos. Entre empresarios y consumidores. Maestros y estudiantes. Mujeres y hombres. Ciudadanos y políticos. Inmigrantes y ciudadanos de toda la vida. Hacen más fluidas y vecinales las relaciones porque profundizan y abren el civismo de sus ciudadanos.

Optiman, además, las relaciones de la ciudadanía con su entorno atmosférico, paisajístico y urbanizado. Optiman la cultura de la arquitectura y la vida doméstica porque los ciudadanos conocen el valor del silencio, la higiene o el de los instrumentos para el ahorro energético. Optiman la cultura del uso del tiempo desocupado, del transporte público, del uso de los equipamientos deportivos o culturales...

Mejoran, todavía, las relaciones de los ciudadanos con una administración pública que ha iniciado hace años un profundo proceso de modernización, con resultados desiguales.

El sector público de las asociaciones ciudadanas está aquí para mejorar constantemente los estándares culturales de la ciudad y su ciudadanía plural. Ellas están aquí para hacer óptima la calidad de la *civilidad* en la vida cotidiana. Una civilidad que, como comentaba el presidente Havel en la *New York Review*, acelera el desarrollo económico desde la cultura de la oferta y la demanda, desde el comercio y la empresa, hasta la cultura, básica e indispensable —la cultura en estado puro—, de los valores y estilos de vida.

Esta debe ser —estoy convencido— la tendencia en la reconversión del sector, y no hay que limitarla, como algunos pretenden, a transformar las asociaciones de los ciudadanos en macro-organizaciones de servicios al estilo alemán o francés, infectadas de burocracia. Craso error y miopía. Frente a un modelo asociativo centroeuropeo que ha potenciado casi en exclusiva los servicios para usuarios, hemos de hacer posible un modelo propio que potencie la gran tradición de nuestro asociacionismo mediterráneo: la relación y el movimiento.

Queremos, pues —y el libro apuesta por ello—, unas asociaciones de ciudadanos relacionales. Y con servicios de calidad. Unas asociaciones como instrumento para la construcción solidaria y creativa de nuestras ciudades, porque lo que aportan es civilidad en las prácticas cotidianas de la ciudadanía.

Servicios, pues, pero servicios para facilitar la relación entre los ciudadanos y la ciudad. Servicios para la movilización de valores y estilos de vida humanos. Y servicios para satisfacer necesidades concretas y priorizadas.

Para escribir este libro me he puesto las gafas y me he acercado, como observador atento y minucioso, a algunas áreas que me parecen fundamentales para la reconversión del sector público de las asociaciones ciudadanas en los noventa. Conforman en su conjunto uno de aquellos cuadros terriblemente sugerentes del primer Miró surrealista que salpicaba la tela con pequeños símbolos.

Unos pequeños símbolos que son un universo de brillantes rojos, azules y amarillos. Con algunos verdes de esperanza. Rojos, aquí, de alerta. Azules de trabajo continuado y con resultados. Amarillos de creatividad aplicada y de comunicación, indispensables en toda gestión desde el marketing.

Sacadas de la realidad actual de nuestras asociaciones, las propuestas que aquí describo son estos ricos símbolos de Miró. Debemos contemplarlos y trabajarlos en su singularidad y su conjunto.

Encima de la tela de sus colores de realidad he garabateado este libro.

1. Se han de acelerar y generalizar, en sus líneas estratégicas principales, los *procesos de modernización* en el sector de las asociaciones de los ciudadanos, para adaptarlas a los tiempos, agilizar en eficacia sus sistemas de organización y potenciar más y mejor la calidad de la vida cotidiana de las ciudades.

2. El sector asociativo de los ciudadanos debe optar decididamente por su *autonomía*, dejando de depender, para su engorde o desesperación, de la administración pública.

3. Asimismo, las asociaciones de los ciudadanos deben estar en la *planificación y la gestión estratégica* de los servicios para una ciudad, junto a las administraciones públicas y las empresas.

4. Se deben replantear la *misión, la composición y el funcionamiento* del consejo asociativo para que se convierta en un espacio de debate, opciones, diseño de líneas de pensamiento y acción, estrategias de financiación y presencia ciudadana.

5. Las organizaciones no lucrativas se deben dotar de un *equipo directivo eficaz y eficiente*, con métodos de trabajo cooperante y un fuerte liderazgo, que realice, con resultados, lo que propone al consejo asociativo.

6. Los equipos de servicios o grupos permanentes configuran la vitalidad activa de las asociaciones de los ciudadanos. Deben ser unos *equipos con decisiones descentralizadas y autonomía*. Son el gran espacio para el voluntariado sociocultural.

7. Muchas asociaciones de los ciudadanos, demasiado ancladas en el pasado y alejadas del mundanal ruido, han de repensar lo que proponen para fijar su posicionamiento actual de modo diferenciado e inteligente frente a la oferta asociativa de otras asociaciones, la administración o las empresas de servicios. Una asociación sin una *meta clara, alcanzable y diferenciada* es una asociación imposible.

8. *El territorio*, con sus sugerencias y dinámicas a menudo ambiguas, es la base de la acción, las propuestas y el trabajo. El territorio y sus gentes e instituciones.

9. *La economía*, un tema siempre deseado y frecuentemente poco trabajado, exige un replanteamiento para acercar las asociaciones de los ciudadanos a su *autofinanciación deseable*.

10. Dentro de este tema, es importante la *opción por el patrimonio*: sin un local adecuado, céntrico y agradable, muchas asociaciones de los ciudadanos seguirán en las sacristías civiles donde están situadas.

11. *El voluntariado* debe entenderse como el nacimiento del ciudadano que opta, las veinticuatro horas del día, por una actitud solidaria y activa en su ciudad. Y, desde este *tiempo solidario*, opta por dedicar unas horas al día, a la semana o al mes a una asociación.

12. Este voluntariado, en las asociaciones de los ciudadanos, es oro puro: desde su trabajo cooperante se pueden mover montañas de inercias, posibilidades y mentalidades pusilánimes a partir de la *oferta de servicios especialmente diseñados* para públicos de ciudadanos concretos y alcanzables.

13. *Los socios son una parte básica* de las asociaciones, porque con su soporte y colaboración económica las hacen posibles.

14. Muchos de los servicios que ofrecen las organizaciones de los ciudadanos están pensados desde reuniones en despachos o son fruto de las ideas de sus directivos. No funcionan porque deben plantearse desde la *lectura de las necesidades y deseos* de los ciudadanos.

15. Estos servicios, las asociaciones de los ciudadanos deben producirlos con *recursos escasos y con calidad*.

16. Se debe mirar mucho más una *comunicación movilizadora* para dar a conocer los servicios asociativos en sus utilidades y potenciar el voluntariado.

17. Se ha de plantear el sector asociativo como el gran *espacio para la solidaridad, la intercomunicación y la creatividad* de los ciudadanos.

18. Y, desde aquí, plantear los *costes del no asociacionismo* de los ciudadanos en una ciudad.

19. El sector debe buscar *mayor visibilidad en la ciudad*, desde los medios de comunicación.

20. Es inaplazable la *organización de redes de coordinación* en las asociaciones de los ciudadanos. Y no redes como federaciones para la ostentación del poder o la potenciación de personalismo: redes como lobbys para la toma de decisiones a favor de la calidad de vida de los ciudadanos y la organización de servicios interasociativos.

21. Las asociaciones deben manifestar en su *línea de definición que son acción directa* en un mundo de pasividad.

22. Tal vez no serán una infinidad los ciudadanos que estarán en el sector asociativo. Pero las asociaciones de una ciudad deben aspirar y lograr ser una *inmensa minoría*.

23. Las asociaciones de los ciudadanos de este país deben *aprender algunas cosas del asociacionismo* de los ciudadanos de otros países de Europa. Pero sin dejarse deslumbrar. A muchos de ellos les aplasta una burocracia asociativa amuermante.

24. *El asociacionismo de tradición relacional* que siempre ha marcado y ha sido la base de las asociaciones de nuestro país, no sólo no podemos perderlo: hemos de potenciarlo al infinito y exportarlo. Un asociacionismo sólo de servicios es un asociacionismo minusválido.

25. Se ha de trabajar más y mejor con *recursos de la Unión Europea* y otros recursos internacionales.

26. *La formación*, poco valorada en muchas asociaciones, es una estrategia indispensable para facilitar su cambio y calidad.

27. Se debe cambiar la *legislación del sector asociativo* del país, que es franquista y atenaza el sector.

28. Una organización asociativa ha de trabajar siempre desde el *cruce de la gestión, o la eficacia y la eficiencia, y la animación*: la implicación y colaboración directa de los ciudadanos en lo que propone y hace.

29. A la ilusión de muchas organizaciones asociativas, hoy hay que inyectarle *eficacia sociocultural*: resultados entre los ciudadanos.

30. Las asociaciones han de ser un *vivero de otras asociaciones y de líderes socioculturales y políticos*.

31. Se debe *replantear* lo que entendemos y lo que deben hacer los *movimientos socioculturales hoy*, desde la vivacidad organizativa de las asociaciones de los ciudadanos.

32. *La administración pública* debe mostrar la misma generosidad económica e interés en el sector asociativo de los ciudadanos que ha mostrado, por ejemplo, en el sector de la banca.

33. *En los noventa hay tiempo para lograr todo esto*.

Son muchos símbolos Miró. Tal vez demasiados. Hay muchas observaciones con esbozo de propuestas. Para todas y cada una de estas anotaciones, tesis, símbolos de Miró o retos, las asociaciones de los ciudadanos deben decidir estrategias, a saber, un conjunto de decisiones coherentes entre sí y que tiene como objetivo orientar toda la actividad asociativa en una determinada dirección para hacer casi imposibles los fallos, evitar los proble-

mas y situar bien las asociaciones en el horizonte del éxito: teniendo claro lo que se quiere conseguir, una asociación opta por introducir los cambios organizativos que son necesarios para lograrlo. Por difíciles y aparentemente imposibles que parezcan. Siempre, si se trabaja bien, se materializan.

El libro intenta facilitarlos. Pero es desde la propia percepción —y con el soporte, tal vez, de lo que aquí propondré— como cada asociación debe analizar las oportunidades y amenazas del entorno ciudadano para poder realizar lo que le interesa. Y también debe analizar sus puntos fuertes y débiles internos para potenciar sus oportunidades y anular los problemas. Sólo así logrará lo que se propone. Sólo conociendo el entorno con sus problemas y posibilidades, así como las propias capacidades para estar presente en él, una asociación puede trabajar socioculturalmente en la ciudad, con realismo y resultados.

El libro está orientado, pues, a facilitar que cada una de las asociaciones defina su estrategia de cambio para hallar respuestas y elegir opciones coherentes sobre qué debería hacer para los habitantes de la ciudad. Qué es posible hacer con lo que cuenta y tiene. Qué se está realmente dispuesto a hacer. Y, todavía, qué esperan la ciudad y los ciudadanos que haga.

El libro, en definitiva, plantea la estrategia para un cambio cualitativo en el sector de las asociaciones ciudadanas y en cada una de ellas. Los directivos asociativos son los agentes básicos de este cambio. A ellos se dirige el libro. De tú a tú.

Son ellos quienes deben analizar la organización asociativa, rediseñando su estructura e interrelaciones para conseguir la meta que su asociación se propone. Son ellos quienes asignan las tareas y los que, en el horizonte de cambio, deben crear los procesos organizativos que faciliten la motivación, satisfacción o comunicación entre voluntarios, equipo directivo y consejo de la asociación y socios con un claro liderazgo personal efectivo. Hoy, los directivos asociativos tienen que ser siempre estrategas: líderes con valores positivos y decisiones ejecutivas. La asociación espera mucho de ellos. La asociación y la ciudad.

Sin una estrategia para el cambio, todos los símbolos Miró sobre los que este libro trabaja siguen siendo debilidades anémicas en las asociaciones ciudadanas.

Por tanto, no decidirse a actuar estratégicamente para el cambio en la propia asociación abre las puertas a la enfermedad organizativa, el debilitamiento en la presencia ciudadana, sitúa el pensamiento asociativo en la UVI por anacrónico y aparece la muerte anunciada por incapacidad de reacción.

Demasiadas asociaciones languidecen y desaparecen por una falta de vida asociativa sana: la que opta, continuamente, por un cambio organizativo que le facilite dar respuestas satisfactorias e inteligentes a los actuales deseos, necesidades y problemas de los ciudadanos.

El futuro del sector público de las asociaciones, pues — aunque lo cante el bolero — no es negro. Está pintado en el horizonte con los colores fuertes y deslumbrantes de Miró. Estoy seguro.

El libro, además, opta por la ciudad. A algunos les extrañará esta insistencia, vieja en todos mis textos.

He optado por la ciudad porque en ella vivo. Y creo en ellas. Hoy, más de un 80 por 100 de la población de este país vive en ciudades de más de 10.000 habitantes. Para el próximo 2000, a la vuelta de la esquina, un 74 por 100 de la población mundial vivirá en ellas. En Europa, este porcentaje tan elevado será aún mayor.

Los hombres y las mujeres de este final de siglo quieren vivir en las ciudades, con todos sus inconvenientes y ventajas. La cultura de hoy —los modelos, valores, hábitos de vida y usos— es de ciudad. Y es en esta ciudad y en su cultura donde deseo plantear el asociacionismo de los últimos años del siglo XX.

En esta ciudad finisecular, con cada día más posibilidades de educación, salud, servicios culturales, ocio o comunicación. Pero también con más posibilidades de espectáculo gratuito, banalidad ambiental, consumo zombi, insolaridad creciente, anonimato desesperante, paro, contaminación o vivienda imposible. En esta ciudad compleja quiero repensar cómo las asociaciones ciudadanas son un espacio privilegiado para la calidad cotidiana de la vida de los ciudadanos, la de toda la ciudad.

Y quiero hacerlo con amor, una chispa de pensamiento, un puñado de habilidades y un horizonte de valores cívicos.

PRIMERA PARTE

PENSAR Y ANIMAR  
LAS ASOCIACIONES  
DE LOS CIUDADANOS

## 1. PORQUE LA QUIERO, LA MODERNIZO: UN MOSAICO DE IDEAS PARA EL CAMBIO ORGANIZATIVO

Cuentan que en los alrededores de una de las grandes torres de Manhattan se encontraba un ciego pidiendo limosna, con sus correspondientes gafas oscuras y su cartelito en el suelo. Al parecer, no le iban muy bien las cosas en aquellos lares, hasta que un día notó que alguien ampliaba la inscripción de su letrero substituyendo el típico *blind/pobre*.

Como si de un milagro se tratara, los empleados y visitantes de aquel edificio comenzaron a hacer sonar la escudilla con una frecuencia que jamás había soñado. La aportación del directivo de una de las empresas de marketing allí instaladas se limitaba a decir: *Hoy es primavera y no puedo verla*.

Hoy, el ciego es la mayoría de las asociaciones ciudadanas de nuestro país, que se limitan a decir a sus ciudadanos: *Participa*. Los ciudadanos pasan porque no saben demasiado los porqués, los dónde, los cuándo, las utilidades y las satisfacciones. Participar es, ahora, un verbo más que intransitivo. Por gastado, manoseado y devaluado.

Al directivo le encontramos en aquellas mujeres y hombres que han realizado un cambio organizativo real en sus asociaciones y han puesto, en primera línea de acción, los intereses actuales de los ciudadanos, la comunicación directa, un voluntariado motivado y unos servicios de calidad. Desde —y esto es fundamental— una definición actualizada de la misión o idea útil para la calidad de vida que una asociación ofrece y presenta a la ciudad y sus ciudadanos.

Hari hecho lo mismo que el directivo de Manhattan: motivar desde una idea concreta. Ésta es la cuestión.

Estas asociaciones, como la escudilla del relato insinuator, se

llenar de ciudadanos. El ding-dong sonoro de la calidad de sus servicios socioculturales inunda el entorno ciudadano, porque propone otras maneras de entenderse, estar, relacionarse o vivir la vida cotidiana en la ciudad, personalmente y en grupo. Donde solía acampar el fracaso y la anemia, ahora florece el éxito y la eficacia.

Llegar a la actitud mental y la facilidad comunicativa de nuestro directivo neoyorquino no es fácil. Pero tampoco está reservado a unos pocos elegidos, tocados por el hada de la creatividad aplicada y criados en las cavas de las mejores universidades del mundo.

Está —sin dudarlo— al alcance de los equipos de dirección de las asociaciones de nuestras ciudades, si se plantean su trabajo en la organización —y la misma organización— desde los retos que exige pensar, gestionar y animar una organización pública en los noventa.

En el sector público de las asociaciones de los ciudadanos esto pasa, hoy y en nuestro país, por modernizarlas como sector: poner acorde cada una de ellas con los tiempos y su ciudad.

He apuntado, desde el inicio de este libro, los principales retos que debemos superar para ello. Quiero detenerme, con más anotaciones, en algunos de estos retos. Lo que he apuntado en el primer enunciado de símbolos Miró o sugerencias como esbozo general de modernización asociativa, quiero aquí trabajarlo en más profundidad y extensión. Lo que allí eran notas que anunciaban una fuga de Bach, intentaré ahora desarrollarlo en secuencias de ideas y planteamientos actualizados, modernos.

Después, en el apartado del márketing y el liderazgo, trabajaré todo esto desde las estrategias y las habilidades.

Ahora, pues, lo importante es pensar. Mejor, repensar las asociaciones desde la peculiaridad donde uno colabora y trabaja.

## 1.1. Asociaciones de los ciudadanos, organizaciones no lucrativas, organizaciones no gubernamentales y organizaciones públicas de los ciudadanos: el lío de los nombres

Son nombres que significan lo mismo, pero ponen el acento en alguna peculiaridad.

Con *organizaciones no lucrativas* se remarca que están en el sector público. Como la administración, están al servicio del ciudadano, y lo que ganan, lo invierten en el servicio de la ciudad y su ciudadanía.

La célebre sigla ONL va tomando cuerpo en nuestro país porque el proceso de reconversión del sector pone el acento en la organización, en el cambio organizativo. Un cambio que pretende abarcar desde la microorganización no lucrativa de barrio hasta la macroorganización no lucrativa de una fundación o una federación de asociaciones. Un cambio organizativo con instrumentos nuevos que quiere colocar el sector de las asociaciones ciudadanas en las mismas cotas de calidad de servicios que las empresas más dinámicas y las administraciones que han olvidado la burocracia. Con un amplio y eficaz voluntariado.

Las *organizaciones no gubernamentales* subrayan, también, esta voluntad de servicio público al ciudadano. Pero avisando: no son el estado. Las ONG, aquí, se identifican hoy con el sector asociativo de las organizaciones de servicios para la cooperación. Han transformado la sigla en su imagen corporativa.

Las asociaciones de los ciudadanos no son gubernamentales. Es evidente. Pero, ojo, tampoco son antigubernamentales, o la cara amable del sector público, como todavía pretenden demasados.

Algunas de estas asociaciones, remarcando su voluntad de acción para el desarrollo de las ciudades y los pueblos, añaden a la sigla ONG la de desarrollo: ONGD.

*Asociaciones de los ciudadanos* y *organizaciones públicas de los ciudadanos* son dos denominaciones que a mí me gustan de una manera especial porque ponen el acento en los ciudadanos, en la ciudadanía que se organiza para construir una red de nudos relacionales y de servicios que recorre toda la ciudad, formando un cañamazo donde encontrarse, discutir, promover, optar...

Me gustan especialmente y son las dos denominaciones que usaré, con más frecuencia, a lo largo de estas páginas. Además, con una connotación fundamental: creo que las asociaciones de los ciudadanos o las organizaciones públicas de los ciudadanos manifiestan a las claras que organizan colectivamente la acción voluntaria de los ciudadanos. Esto es lo básico. Y sobre esta afirmación corren todas las propuestas de este libro. Valoro este subrayado por encima de las connotaciones de lo no lucrativo o lo no gubernamental. Me parece que pone de relieve, con más fuerza, lo que aportan las asociaciones en la ciudad de hoy: la potenciación, el encuentro y la organización cooperante de la ciudadanía.

Subrayan algo obvio, pero olvidado, en las decisiones y la gestión de las instituciones democráticas y las propuestas de los partidos y los sindicatos: la ciudad es de los ciudadanos, el país son los ciudadanos y Europa es una comunidad de ciudadanos, de ciudadanos con opinión que quieren construir su entorno sociocultural cada día, desde la acción cooperante. Para esto se organizan en asociaciones de ciudadanos, no para distraerse en su tiempo desocupado o practicar una caridad boba.

Estoy convencido de que hoy y en el futuro sólo es posible la ciudad si los ciudadanos la quieren. Y en este querer, se organizan para la acción, para la construcción continuada de una ciudad de relación humana y no una ciudad como inmenso supermercado.

Organizarse para la acción voluntaria de los ciudadanos comporta tener ideas como meta y estrategias de motivación, de comunicación, financiación y producción de servicios. Y optar por resultados. Por ejemplo.

Peter Drucker, guru en la gestión y dirección de empresas norteamericanas, trabaja también en las organizaciones no lucrativas de su país y aporta conceptos e instrumentos para la gestión eficaz del sector. Bien. Este señor afirma que gestionar una asociación de ciudadanos es más difícil que gestionar una empresa.

Debemos anotarlo, y en caligrafía personalizada y gorda. Porque aquí abundan los que todavía creen que para gestionar una organización de ciudadanos voluntarios es suficiente con agitar un puñado de buenas intenciones, invocar al beato Luther King y su *todos juntos venceremos*, obtener subvenciones de la administración mientras se la apalea y llora, reivindicar siempre y hacerse la víctima, trepar y merodear por el politiquero local o estatal, y mantener la supervivencia de la asociación con una dirección y un teléfono personalizado, aunque esta asociación sea un vejeterio inválido.

## 1.2. Un asociacionismo para los ciudadanos de fin de siglo

El asociacionismo, hoy, ha de ser más sensible a las necesidades contemporáneas de los ciudadanos, ha de ser más fértil en ideas, más eficaz en la producción de sus servicios, debe llegar a

más y más gente, debe cambiar sus relaciones con la administración...

Todo esto es posible. Hoy, en las asociaciones de nuestro país, hay muchas mujeres y hombres que las quieren y les dedican tiempo, energía y, a menudo, dinero. Pero en la relación diaria que establecen con su asociación, la mayoría nota que hay algo que no funciona. Que no les satisface. Para decirlo con trazo gordo: piensan que le dan mucho, para obtener unos resultados asociativos escasos: pocos socios, el dinero siempre falta, la comunicación no motiva, muchas reuniones inútiles, locales con toques de *cutrez* y, lo que más les preocupa, que siempre son los mismos. Los ciudadanos conocen poco su asociación.

Se impone —y desean— un cambio organizativo radical en sus asociaciones para que donde abunda el *más o menos*, las iniciativas que encallan a mitad de camino, los proyectos sin financiación, los voluntarios que aparecen y desaparecen, los programas improvisados o los servicios sin una calidad media alta, se instale la excelencia.

En el asociacionismo de los años noventa, los que trabajan en él han de estar satisfechos de lo que hacen y de cómo lo hacen. Y han de quedar satisfechos, también, los ciudadanos que acuden a las asociaciones para utilizar sus servicios, hacerse socios o colaborar como voluntarios.

¿Cómo hacerlo? Pienso que debemos avanzar hacia un modelo organizativo nuevo, en el sector de las asociaciones de los ciudadanos, que diferencie el consejo de la asociación del equipo directivo y los equipos de servicios. Así, por ejemplo, el equipo directivo ha de saber dirigir cooperantemente, ha de reunirse eficazmente, ha de negociar rentablemente con la administración o con quien sea, ha de planificar anticipadamente y ha de descentralizar responsabilidades.

No se acostumbra, creo, a trabajar con este talante.

Las asociaciones de los ciudadanos, además, han de tener muy claro qué significa hoy gestionar. Gestionar, en una organización asociativa, significa obtener resultados a través de otros. Los otros son los voluntarios, otras asociaciones, las administraciones o las empresas. Y han de aprender, en esta gestión, a producir, con tiempo y calidad, los servicios que les parezcan más convenientes, desde su óptica asociativa y desde las necesidades de los ciudadanos, para que quien los use quede tan contento que se lo diga, corriendo, a la vecina o al vecino.

Para que esto sea posible —y el cambio en muchas de las asociaciones de los ciudadanos sea una realidad inmediata— los

equipos directivos de las asociaciones han de aprender —porque la mayoría no sabe ni lo hace— a analizar y seleccionar públicos, han de proponer servicios a las necesidades detectadas, han de saber cómo se encuentran los recursos económicos, han de dotarse de modelos de organización interna muy sencillos y eficaces, han de comunicar para convencer, han de asegurar la calidad y la comunicación de los servicios en el momento de ofrecerlos, han de preguntar a quien los usa si les han sido útiles y están satisfechos y, además, han de aprender a hacer todo esto con recursos escasos e implicando en todo ello a los voluntarios de la asociación y a ciudadanos de la ciudad.

Querer a una asociación, pues, es básico, fundamental y fantástico. Pero no suficiente. El amor, hoy, hay que conjugarlo con los resultados.

En la reconversión del sector, me parece fundamental partir de estos datos. Si no detectara esta necesidad de reconversión en mis contactos con directivos y voluntarios asociativos, este libro sería un objeto inútil.

He detectado, en aumento, un amplio grupo de directivos asociativos que están trabajando en la reconversión del sector. Es esta gente, la gente del cambio asociativo.

Y es en estas asociaciones con deseo de cambio organizativo para obtener resultados, donde los directivos asociativos usan una gestión nueva.

En poco tiempo, los resultados son manifiestos.

El problema está a menudo en fijar por dónde empezar. Algunos pierden el tiempo en mejorar su comunicación o hacen mejoras en el equipamiento. Se equivocan.

Un cambio organizativo para bien situar una asociación de los ciudadanos en una ciudad y satisfacer, con resultados tangibles, los que confían en ella, empieza siempre por repensar su misión: por volver a pensar si lo que propone ofrece utilidades para los ciudadanos de fin de siglo o para los ciudadanos de la década de los ochenta o setenta.

### 1.3. Una asociación de ciudadanos es una idea útil para la calidad de vida de la ciudad

Demasiadas organizaciones están pensadas desde la vaguedad: desde el ofrecer buenos y desinteresados servicios para todos los

ciudadanos, servir de punto de intercomunicación... Demasiado abstracto.

La experiencia nos enseña que sólo aquellas organizaciones de los ciudadanos que proponen algo concreto a los ciudadanos —una idea útil para resolver necesidades actuales— tienen éxito. Porque los ciudadanos optan y se apuntan a lo concreto: lo que propone un estilo de calidad de vida, lo que mejora su cotidianidad y la de la ciudad, lo que facilita que avancemos hacia un mundo más equilibrado, lo que despierta conciencias solidarias y ecológicas dormidas, lo que impulsa descubrir la comunicación desde las artes o el sur necesitado...

A los ciudadanos les gustan y se apuntan a las asociaciones con ideas fuertes, convertidas en servicios participativos, entendiendo por participación la cogestión de los servicios y de toda la estructura organizativa de la asociación.

Cuando una asociación no piensa ni reflexiona sobre la ciudad y los ciudadanos y no propone ideas útiles a los ciudadanos de su entorno, muere y pasa a engrosar la colección de archivo de instituciones inútiles que polucionan la ciudad. Sólo viven las asociaciones que observan, reflexionan y proponen algo necesario en la ciudad desde un pensamiento vivo, útil y actual.

Las asociaciones de los ciudadanos, pues, proponen ideas. Las ideas son siempre previas a las estrategias, la organización, los servicios y la comunicación. Las ideas útiles fundan, así, el asociacionismo ciudadano: definen la *misión* de una asociación y organizan todos sus recursos y potencialidades para hacerla realidad, vida ciudadana cotidiana.

Los avances en la historia de la calidad de vida de las ciudades han nacido —y nacerán siempre— de nuevos modos de pensar y formular las relaciones, el progreso, la justicia o la libertad. Han nacido de ideas útiles que han propuesto las asociaciones a los ciudadanos.

Concretar la asociación en una idea útil, práctica, sencilla, usable, fácil de entender y llena de significado no es nada fácil. Pero es la base de una asociación.

No es, así, una idea útil la ecología, el feminismo, las artes o la autoayuda. Estos son campos de trabajo, grandes opciones.

Una idea útil en una asociación para las artes puede ser: *los jóvenes tienen una oportunidad para trabajar con artistas*, si es una asociación que facilita el contacto entre artistas consolidados y jóvenes artistas en proceso de aprendizaje.

Una idea útil en una asociación para el trabajo con gente mayor puede ser: *a las personas mayores no las dejamos abando-*

*nadas en sus casas: nos abren sus puertas, si es una asociación que trabaja la ayuda a domicilio.*

Una idea útil en una asociación para el tiempo desocupado de los adolescentes puede ser: *los muchachos y las chicas de nuestro barrio a las 5.05 viven intensamente la vida de la ciudad*, si es una asociación que trabaja el tiempo después de la escuela, implicando a los adolescentes en la vida activa de la ciudad para potenciar su ciudadanía activa y solidaria.

Una idea útil en una asociación para la desdrogadicción puede ser: *los que se enganchan sólo vuelven si estamos con ellos*, si es una asociación que trabaja el regreso de drogadictos a la vida cotidiana de la ciudad.

Son, estas, algunas ideas útiles que marcan lo que hará una asociación. Ideas útiles que la definen. Que la presentan a los ciudadanos como algo actual, necesario. Como un lugar en el que estar como usuario, como voluntario o como socio.

No son ideas útiles bellas palabras abstractas, grandes propósitos irrealizables, fantásticos proyectos o simples anunciados de asociación ecológica, asociación cultural, asociación de ayuda mutua, asociación deportiva, asociación educativa...

Ecología, ¿cuál y para quién? Cultura, ¿la de la banalidad o la de la presencia? Ayuda mutua, ¿implicando a los ciudadanos o un servicio de atención? Deporte, ¿para los músculos maravillosos o como espacio relacional desde lo recreativo? Educación, ¿para qué ciudadanos y desde qué óptica...?

Son ideas útiles para una asociación la cultura como creación solidaria, el trabajar para un aire libre de contaminación y para unos ciudadanos libres de la dictadura del consumo, el propiciar que las artes sean vida cotidiana, la opción de ningún ciudadano sin una casa habitable, la prevención del sida como responsabilidad de todos, la conciencia y la acción entre los inmigrantes como parte activa de la ciudad...

Son ideas útiles porque hay públicos de ciudadanos con los que trabajar estas ideas para transformarlas en actitudes, en maneras de estar y vivir en la ciudad.

Y desde estas ideas, y para estos ciudadanos, es más fácil crear servicios concretos, que expresen y comuniquen esta idea útil preñada de calidad de vida para los ciudadanos y la ciudad.

Si algún día me pidieran que diseñase un logotipo para el sector de las asociaciones de los ciudadanos, tengo clara la respuesta: sería una ballena. ¿Por qué? Pues porque es el mamífero que posee el mayor cerebro. Y las asociaciones, en su conjunto y cada cual, deben hacerlo funcionar constantemente para imaginar so-

luciones, proponer ideas y propiciar comportamientos a los ciudadanos cambiantes de nuestras ciudades en transformación.

Sólo la asociación que fija su idea útil con precisión y modernidad logrará encauzar su cambio organizativo y motivará la colaboración de los ciudadanos con sus aportaciones económicas, de trabajo y uso de servicios.

## 1.4. Lo importante son las necesidades de los ciudadanos

Cada día creo con más fuerza que las únicas asociaciones ciudadanas posibles son aquellas que son cómplices de un territorio: que parten de los deseos, necesidades y problemas reales y constatables de los ciudadanos de un barrio o una ciudad. Y desde este territorio conocido proponen, motivan, proyectan, crecen y se transforman en una asociación fuerte, con voluntariado en equipos, con infraestructura, con impacto en las decisiones de los ciudadanos y la ciudad, con ciudadanos que las usan con satisfacción...

Y cada día estoy también más convencido de que sólo aquellos barrios y ciudades con una tupida y ágil red de asociaciones de ciudadanos que cruza el territorio, son espacios privilegiados para incrementar su potencial de calidad de vida global desde la pluralidad de públicos y necesidades.

Bien es verdad que a la mayoría de las asociaciones ciudadanas siempre les ha interesado su entorno. Ésta es una de sus mejores tradiciones. Pero, a menudo, esta preocupación ha evolucionado hacia la vaguedad. Se debe concretar, porque en el entorno habita la ciudadanía plural a la que una asociación se dirige con una idea útil para resolver necesidades. Si estas no se conocen, no se comprenden, no se analizan, olvidando tópicos e invirtiendo tiempo y esfuerzos, los servicios de una asociación no conectarán con la gente, no ofrecerán lo que los ciudadanos necesitan y buscan.

Este interés por el exterior de la asociación nunca debe perderse. Jamás hay que cambiarlo por la obsesión de la asociación como organización. Por lo que pasa dentro. Lo importante siempre está fuera: la ciudad y sus ciudadanos. Está en el territorio. Lo importante, en definitiva, en una asociación son los ciudadanos: las necesidades de los ciudadanos.

El cambio organizativo de una asociación pasa por disponer de una idea útil, de una misión que proponer y transformar en vida de ciudad a partir de resolver necesidades, de estar presente entre los ciudadanos. Esta asociación sabe qué ofrece y a quienes lo ofrece. Tiene asegurada la excelencia en lo que se propone; muchos ciudadanos se apuntan a sus propuestas porque les son útiles.

Lo que deben asegurarse las asociaciones en su gestión modernizadora son, pues, resultados fuera: que se las conozca, se las use, que motiven, expandan valores, inciten a la colaboración económica y personal...

Las asociaciones siempre deben empezar por plantearse qué desean y necesitan los ciudadanos, qué pasa en el territorio, qué se les pide que hagan.

Así, en lo que toca al dinero, no se debe trabajar a partir de saber qué se tiene en caja. Y punto. Éste es un modo de trabajar desde dentro. La manera óptima de enfrentarse a la gestión de una asociación es saber qué necesitan hoy, y en concreto, los ciudadanos, desde la idea útil que propone la asociación. Y ofrecer los servicios adecuados. Se debe estar siempre dispuesto a montarlos. Después se mirará cómo se producen y rentabilizan: cómo se busca el dinero para que no haya déficit, cómo se construye un proceso de producción con costes ajustados, cómo se fijan los precios...

Una asociación siempre debe estar presente en la vida de la ciudad, porque cree y sabe que lo que propone, además de interesante, es imprescindible para la calidad de vida de los ciudadanos.

## 1.5. El sector ha de plantear las asociaciones públicas de los ciudadanos de los noventa como el gran espacio para la creatividad, la solidaridad y la intercomunicación: el gran espacio para la ciudadanía activa

Las organizaciones de los ciudadanos han de asumir que, en nuestras ciudades, son el espacio privilegiado para potenciar y hacer nacer en cada individuo su vocación de ciudadano. Si no queremos ciudades pobladas por zombis consumistas con tendencia a la violencia gratuita, la pasividad, el racismo o el miedo al otro...

las asociaciones han de crear un espacio *clínico* que facilite el nacimiento de ciudadanos: han de ofrecer a cada hombre y mujer de una ciudad la posibilidad de transformarse en ciudadano activo a partir de colaborar, con más o menos intensidad y tiempo, en proyectos y servicios con los otros y para la ciudad. Para los otros ciudadanos.

Es en esta colaboración activa que uno crea y asume su alma de ciudadano. Su condición social. Es aquí donde surge su indispensable relación con el otro y su indispensable colaboración en la construcción conjunta de la ciudad.

Es desde esta perspectiva que las asociaciones facilitan a los ciudadanos de finales del siglo XX el hallar aquello que les llene —con creatividad, solidaridad y comunicación— el gran vacío que aparece —como cáncer— en el interior de cada persona y en la piel sociocultural de nuestras ciudades: les facilitan vivir como ciudadanos de una ciudad. Y no como objetos de una ciudad o eternos poseídos por la fiebre de un consumo y un estatus loco.

Aquí es donde halla su dimensión ciudadana el voluntariado como actitud y como acción. Voluntario es todo ciudadano que quiere vivirse activamente en la ciudad, que descubre su dimensión cívica y que está dispuesto a colaborar en una asociación para una ciudad mejor desde cuestiones concretas.

## 1.6. Las asociaciones de ciudadanos son autónomas

En la década de los setenta, las asociaciones de los ciudadanos se organizaron contra la administración. En los ochenta lo hicieron frente a la administración. Especialmente en los tiempos de la primera democracia municipal, las asociaciones de los ciudadanos se balancearon entre una administración que les quitaba protagonismo —una administración municipal absorbente— y una administración que les facilitaba recursos.

Así, una mayoría abrumadora de asociaciones de los ciudadanos depende económicamente casi exclusivamente de la administración, y demasiados de sus directivos escogieron las asociaciones para iniciar una ascensión hacia la política de partido con cargo administrativo o para ingresar en las plantillas municipales...

Esto no es serio. Las asociaciones de los ciudadanos son las asociaciones de los ciudadanos. Y como tales deben organizarse con autonomía: con voz y estrategias propias. Con ideas y proyectos de financiación propios. Con objetivos de trabajo propios.

La red de las asociaciones de los ciudadanos jamás debe ser una red contaminada por la administración. Siempre ha de ser autónoma.

Aquí, creo, está todo por hacer, en un país en que todo y todos queremos ser subvencionados.

¿Por dónde empezar? Sin duda alguna por introducir cambios organizativos profundos en la motivación y la colaboración de socios.

Los socios no son aquellos ciudadanos foráneos de la asociación que pagan una cuota uniformizada. No. Los socios forman parte del mismo núcleo de la asociación: son los ciudadanos que creen y apostan por la idea útil que la asociación presenta a los ciudadanos. Les interesa, les gusta, les entusiasma. Y quieren hacerla posible.

Los socios no son el banco económico de una asociación. Son los que quieren que la idea útil se transforme en vida ciudadana multitudinaria. Son los primeros entusiastas de la asociación. Sus máximos líderes de opinión.

Y porqué están con ella y en ella, colaboran generosamente con su dinero, con su apoyo, con su trabajo — a veces — y con su círculo de influencias a que la asociación disponga de los recursos necesarios para conseguira los resultados que se propone. Resultados que conocen, que sienten como suyos.

La información y el contacto directo, pues, es indispensable para construir un amplio soporte de socios, para mantenerlo activo y para acrecentarlo. Cada uno conoce la asociación en lo que hace, en sus proyectos de futuro, en sus necesidades y logros... Y colabora con ella con cuotas diferenciadas: las cien pesetas de una mujer sin trabajo son tan indispensables como las diez mil de un profesional en activo.

Para organizar la comunicación y la captación de socios, se necesita un equipo de servicio especial, formado para la labor, con capacidad de información motivadora, con instrumentos de información gráfica y escrita muy pensados y elaborados, que desprendan interés.

Este equipo de servicios al socio funciona siempre, cada día del año, propone iniciativas, se marca metas y valora lo que obtiene y lo que no logra.

Una economía autónoma comporta, también, replantear todas las relaciones con la administración para avanzar hacia una

colaboración en la gestión de algunos servicios, olvidando la limosna demasiado subjetiva de las subvenciones.

Es porque colaboran que administración y asociación llegan a acuerdos. Una pondrá la economía. Tal vez un trozo. La otra pondrá ideas, personal, organización, resultados visibles... Las dos pondrán diálogo, negociación, análisis de necesidades, priorización y pacto de sistemas de evaluación de la calidad de servicio.

Una economía autónoma, finalmente, exige optar por una política diferenciada de precios, comprender algunas empresas como socios colaboradores de la asociación, vender algún servicio, producir servicios con otras asociaciones, avanzar en temas federativos para disponer de servicios comunes más ajustados en economía y funcionalidad, tener presentes las posibilidades de aportaciones económicas estatales o de algunas grandes instituciones...

Una cosa es cierta: el grifo de la administración se acabó. Terminó el chorro, por débil que fuera. La administración ha de seguir colaborando. Y las asociaciones le tienen que sugerir cómo.

El reto está en estructurar una economía propia y autosuficiente.

Aquí faltan ideas imaginativas y mucho trabajo.

Mucho trabajo, en especial, para cambiar la mentalidad de los ciudadanos sobre qué son y qué hacen las asociaciones en una ciudad. Para cambiar la mentalidad — demasiado egoísta — de la gran mayoría de ciudadanos que creen que cumplen con los demás al pagar sus impuestos.

Es verdad. Pero las necesidades de las ciudades y sus ciudadanos es tal hoy que uno no puede vivirse cómodamente como ciudadano si, además de pagar sus impuestos, no es solidario con los otros y demuestra esta solidaridad haciéndose socio de una asociación a la que ama especialmente porque le parece super importante lo que propone y hace.

El ciudadano de hoy y el de mañana es un ciudadano asociado.

## • 1.7. La colaboración con la administración municipal es indispensable

Insisto. Las asociaciones de los ciudadanos han de plantearse una relación absolutamente distinta con la administración. Y con la administración municipal en especial.

Con ella y a partir de objetivos pactados y acuerdos de colaboración estratégicos, las asociaciones de los ciudadanos deben plantearse una política de acción de servicios socioculturales en cada ciudad y barrio. Sin titubeos, e ir de acuerdo con lo pactado.

El absurdo mito, fruto de los años de la clandestinidad, que afirma que administración municipal y asociaciones ciudadanas siempre están enfrentadas, se terminó. Administración municipal y asociaciones ciudadanas deben buscar otros modelos de colaboración desde la propia autonomía. Aquí, cada una de las partes tiene mucho que reconvertir. Una, la de los ciudadanos, debe abandonar sus estilos sólo reivindicativos o sólo peseteros, y debe proponer, pactar, criticar, colaborar... Cuando sea necesario, debe usar la reivindicación y la bronca como último recurso.

Y la administración debe abandonar sus modelos paternalistas, disuasorios, distantes, o el infame de pasar subvenciones a las asociaciones amigas y olvidarse de las enemigas o difíciles. Y el inmoral de comprar con dinero público las asociaciones propensas a la crítica y que proponen otros horizontes de ciudad.

## 1.8. Hemos de hacer más posible una ciudad de gestión relacional

Las asociaciones de los ciudadanos tienen que ser, pues, las primeras interesadas en plantear un nuevo marco para las relaciones del sector público: entre las administraciones y las asociaciones de los ciudadanos. Subrayo, en particular con la administración municipal, por ser ella la que también está en íntimo contacto con la ciudadanía.

Desde la administración municipal esta relación de subvenciones —indeseables y perniciosas— debe terminarse absolutamente. Asimismo, la relación contractual de servicios asociativos debe situarse mejor, porque ha estado muy cerca del *quien paga manda*, no se ha tenido en cuenta que una y otra parte son sector público y, habitualmente, no se ha incorporado una dinámica competitiva que exige gestionar los servicios con comunicación, calidad y bajo coste.

Creo que lo que más interesa hoy a la administración municipal del nuevo asociacionismo es su capacidad de ejecutar, con eficacia y eficiencia, unos buenos servicios para los ciudadanos. Es poca cosa. La administración se queda corta otra vez. No es ge-

nerosa, porque sigue reservándose la responsabilidad de priorizar las necesidades y fijar los objetivos. Las asociaciones ciudadanas sólo se limitan a ejecutar concretamente lo que se les encarga. Aquí hay una óptica de señora y criada.

Limitarse a contratar asociaciones para la gestión de servicios municipales o servicios que se creen útiles para la ciudad, es quedarse en un primer paso de lo que se debería hacer. Y no me planteo la visión economicista y opaca de demasiadas administraciones que sólo contratan servicios a las asociaciones porque su oferta/gestión es barata y facilita la reducción de plantillas municipales.

No estoy por esta administración municipal pesetera y pusilánime. Estoy por una administración y un asociacionismo públicos que quieren trabajar públicamente para la calidad de vida de su ciudad.

Hay que diseñar un nuevo marco de planificación y gestión de los servicios públicos para la ciudad. Y las asociaciones de los ciudadanos también tienen que ser aquí impulsoras de cambio.

Esto comporta avanzar en la óptica de la cooperación, que supone otro estilo, voluntad y eficacia. Comporta, así, identificar áreas de actuación comunes desde las necesidades de los ciudadanos, participar conjuntamente en establecer objetivos, ponerse de acuerdo en la colaboración mutua y concretar qué servicios públicos ejecutará cada una de las partes.

Desde esta perspectiva no demasiado usual en nuestras ciudades, el sector público global se corresponsabiliza del buen funcionamiento de los servicios socioculturales que la ciudad necesita. Esta corresponsabilización, subrayo, implica algo más que estar presente en la toma de decisiones. Implica aportar los recursos necesarios, que en las asociaciones serán mayormente de personal profesional o voluntario, de ágil organización, de comunicación rápida con el ciudadano, de competencia, de utilización de los recursos justos, de conocimiento directo de necesidades...

Este nuevo modelo —si le juntamos la presencia de las empresas con vocación de ciudad, que deben estar siempre— lo podemos llamar *la ciudad de gestión relacional*. En él, la administración municipal, coordinada con las otras administraciones públicas, ha de hacer un papel diferente al de todos estos años, como afirma Xavier Mendoza, profesor de ESADE y experto en gestión de políticas públicas. Ha de proporcionar información, tareas de liderazgo social, estímulo y promoción de agentes sociales para que —las asociaciones del sector público de los ciudada-

nos en primer lugar— se involucren en los servicios de interés ciudadano y el desarrollo cualitativo de la ciudad.

La administración pública de la ciudad está hoy obligada a promover activa y constantemente el diálogo ciudadano, trabajando desde el protagonismo en los objetivos socioculturales y socioeconómicos de la ciudad y dejando en un segundo plano el protagonismo institucional, que será compartido en varios grados por las asociaciones y empresas colaboradoras en la gestión de una ciudad con una creciente calidad de vida, a través de unos servicios adecuados, comunicativos y satisfactorios.

Situarse en esta óptica abre un campo de posibilidades inmenso y asegura algo que todavía no es lo normal: una estrategia común entre municipio y las asociaciones de la ciudad para facilitar respuestas cualitativas a las plurales necesidades de los ciudadanos de los noventa, necesidades socioculturales cada día más graves, más complejas y más numerosas que exigen el esfuerzo aunado de todas las organizaciones de la ciudad.

## 1.9. La calidad de los servicios de las asociaciones de los ciudadanos estimula la colaboración de las empresas

En el marco del diálogo con las empresas en la gestión relacional de la ciudad, las asociaciones se han replanteado en estos últimos años la colaboración de las empresas en sus servicios.

Un ejemplo, aquí, es contundente. Me decía un director general de una compañía que fabrica papel en una ciudad de nuestro país, que asistía a un curso de sponsorship: «Colaboro con algunas asociaciones de la ciudad por solidaridad, porque ésta es mi ciudad y donde viven mis trabajadores. Estoy seguro de que si esta ciudad se degrada socioculturalmente, perdemos calidad de vida. Mi empresa sale muy perjudicada de esta degradación. También colaboro con las asociaciones porque la ciudadanía valora excepcionalmente esta colaboración. Es mucho más eficaz que una campaña de publicidad, desengañémonos. Pero, y esto es fundamental, sólo quiero relaciones con asociaciones que se planteen su trabajo en los servicios socioculturales de la ciudad con la misma calidad con la que yo me planteo mis servicios de producción de papel.»

Sobran explicaciones. Quien bien entienda, que practique.

Que exista un enjambre de directores generales como éste, depende una vez más de la modernización profunda del sector de las asociaciones de los ciudadanos. De la calidad que ofrezcan en sus servicios. De la eficacia y agilidad con que se relacionen, personalmente, con los directivos de las empresas. Del impacto de la asociación entre los ciudadanos.

Depende, en definitiva, de que las asociaciones encuentren hoy los directivos asociativos adecuados, los cuales las sitúen en el mismo horizonte de resultados socioculturales que las empresas que han optado por resultados económicos mediante la modernización de sus productos, el impacto en sus mercados y una organización para satisfacer las necesidades de consumo de las ciudades.

## 1.10. Las asociaciones de los ciudadanos resuelven mejor los problemas de la ciudadanía y la ciudad

He hablado de gestión relacional. He apuntado temas muy prácticos, de estrategia. Ahora quiero entrar en el campo de la reflexión.

El Estado del Bienestar — que evoluciona hacia un Estado Relacional — ha caído frecuentemente en la trampa de que lo podía hacer todo. En nuestro país ha sido así hasta Maastricht.

Esta prepotencia bienintencionada ha resultado especialmente grave en los ayuntamientos democráticos con políticos formados en el asociacionismo reivindicativo de los ciudadanos frente a los sordos gobiernos de las ciudades. Estos políticos —y sus secuelas—, formados en las estrategias de las asociaciones de vecinos en su gran mayoría, pensaron que se bastaban para realizar todo lo que los ciudadanos pedían y necesitaban.

Mientras, las asociaciones, debilitadas por falta de directivos y marcadas por el síndrome de que los tiempos pasados fueron los buenos y gloriosos para la acción, cayeron en la anemia. Una anemia que incrementaron los políticos, ex socios directivos, que afirmaron la incapacidad del asociacionismo para afrontar los retos de los servicios porque desde la sola reivindicación nada es posible.

Con sus políticas, desde la administración, estos viejos directivos asociativos dijeron a las asociaciones que todo lo que éstas pretendían lo solucionaba el municipio con creces.

Craso error, que ha dejado impreso un pecado original civil en muchos de nuestros municipios, donde la relación entre políticos, políticas y servicios municipales y asociaciones ciudadanas oscila entre el clientelismo, el paternalismo, la compra, el desprecio, la bronca, el soportarse..., y no se asienta en la mutua autonomía, la negociación y la colaboración relacional.

Es necesario que los ciudadanos valoren hoy sus propias posibilidades y capacidades, desde sus asociaciones, para resolver sus problemas y necesidades. Vivir activamente en una ciudad comporta enfrentarse, con propuestas concretas, a sus problemáticas para transformarlas en posibilidades de calidad de vida. No todo podemos delegarlo a la administración pública municipal. Jamás tenemos que convertirla en el padre, la niñera o la asistente.

Necesitamos para ello un nuevo tipo de ciudadanos y unas asociaciones reconvertidas, con opción de ciudad cualitativa.

Pero también es necesario que la administración pública municipal limite su prepotencia y centre mejor su misión, su espacio y sus estilos de gestión relacional. Porque, como decía un viejo amigo con desenfado, no queremos el estado en la cama.

La administración pública — y la municipal en particular — ha de prestar unos servicios modestos e indispensables para asegurar el bienestar de todos los ciudadanos. Pero ni los unos ni los otros ha de decidirlos sólo ella. Se deben pactar en el nuevo marco de la ciudad de gestión relacional.

Algunos de estos servicios los prestará directamente la administración municipal. Otros los contratará a empresas de servicios. Y muchos —sí, muchos— los prestará la iniciativa del sector público de las asociaciones.

Si el sector se reconvierte, los servicios delegados y los propios acostumbran a ser de una gran eficacia, eficiencia y comunicación. Por muchas razones. Una en concreto: implican a los mismos ciudadanos.

Hoy y en la ciudad se ha demostrado que, para prevenir el sida, para facilitar a los niños o a la gente mayor un tiempo desocupado más creativo, para montar producciones de teatro o música, para cooperar con un proyecto en Mauritania y para impedir que la drogadicción galope por el barrio, los servicios de las asociaciones de los ciudadanos son más eficaces y eficientes que los que presta la administración pública, directamente con su personal.

Un estado menor y más humilde, pero más impulsor y coordinador de servicios y que facilite más justicia social, es el que de-

seamos para nuestro presente. Y unas asociaciones ciudadanas fuertes, plurales y con unos servicios cualificados y al alcance de la ciudadanía.

### 1.11. Un consejo asociativo potente y un equipo directivo eficaz son el motor de una asociación de ciudadanos

Regreso a la asociación como organización.

Los milagros, desgraciadamente, no son cotidianos. Es imposible, pues, que una asociación funcione sin un motor. Sin un corazón que expanda energía. Sin un consejo asociativo que debata y fije la idea útil asociativa, los grandes objetivos cuatrienales de una asociación, y los anuales. Sin que piense y sitúe el ideario. Sin que dé recursos, ni busque soportes económicos. Sin un consejo, en definitiva, formado por los pesos pesados de los que la hacen cotidianamente posible y también por algunos pocos ciudadanos significativos en el entorno de ciudad y barrio, por su profesionalidad y excelencia en la economía, los medios de comunicación, el trabajo sociocultural, la opinión pública o el debate intelectual. Todos ellos, aupados por los directivos y voluntarios de la asociación; forman el consejo asociativo.

El consejo asociativo es el parlamento de la asociación, un espacio entre simbólico y operativo que inyecta peso de pensamiento y dinámica dirigida a la acción. Se reúne poco, pero siempre está para lo que haga falta.

Con todo, debe asegurar dos cosas: adecuar constantemente la idea útil de la asociación a las necesidades cambiantes de los ciudadanos y facilitar los recursos, especialmente económicos, que la asociación precisa. También nombra al director o gestor de la asociación.

El presidente del consejo directivo es, por todo ello, una figura clave de la asociación.

Junto al consejo asociativo está, como el yin-yang oriental formando el círculo del todo compacto y diferenciado en su complementariedad, el equipo directivo. El equipo que, día a día, busca información, motiva, evalúa programas, negocia, toma decisiones, busca resultados...

Coordinándolo, este equipo tiene el directivo nombrado por el consejo asociativo cuya misión no la agotan las tareas directi-

vas clásicas. Se le pide algo más: que sea un líder y comunique este liderazgo a todo su equipo de trabajo.

Un líder, además de buscar información, de relacionarse y tomar decisiones, es aquél que marca horizontes y entusiasma a los equipos de servicios para conseguirlos. Es aquel a quien se escucha, se le discute y se le aprecia en la asociación, el barrio y la ciudad. Los líderes son gente no autoritaria que convencen y dan confianza por su autoridad moral y su capacidad de trabajo eficaz. Gente que, con los equipos de servicios de la asociación y los ciudadanos que están junto a ellos, consiguen lo que una asociación se propone.

El equipo de dirección de una asociación es un equipo sólido y ejecutivo, con un directivo que jamás personaliza y siempre trabaja en equipo. Siempre escucha y opta por la acción.

Si este equipo languidece, pierde su vitalidad y vigencia, la asociación entra en la depresión. Jamás, pues, debe perder su fuerza, una fuerza vital que se conserva y aviva cuando el equipo directivo discute lo que se debe hacer, toma decisiones y opta por la mejor estrategia posible. En una asociación nunca debe hacerse nada automáticamente, porque alguien —un presidente o un directivo/yuppy— lo decide y manda.

Sólo un equipo directivo motivado y con una meta clara se compromete personalmente con la asociación; con su organización, con sus retos y con sus objetivos y su personal remunerado o voluntario, con sus socios.

Este equipo deben formarlo hombres y mujeres de competencia y capacidad probadas, que hayan empezado de voluntarios *para todo* en la asociación. Son los que mejor la conocen en sus recovecos organizativos: en su cultura organizativa.

Este equipo impide que se reproduzca uno de los males de estos últimos años: que alguien, con la mejor de las voluntades, se erija en amo de una asociación de ciudadanos. Es el inicio del fin de una asociación.

El equipo directivo ha de disponer de un proyecto de trabajo, debe ser crítico, ha de tomar decisiones, ha de poseer una formación adecuada sobre gestión asociativa y no debe olvidar que las organizaciones cambian y que su pulso y trayecto no puede ni seguirse ni modificarse desde el despacho.

El diálogo y el trabajo de abajo a arriba —y viceversa— entre equipo y consejo asociativo es la clave para el buen pulso vital de una asociación y sus servicios.

Cada uno de los componentes del equipo directivo dirige, en lo concreto, un servicio o un conjunto de servicios con un equi-

po de trabajo —de servicios— propio, motivado y orientado a los resultados.

Esta, creo, es la estructura básica de una asociación.

## 1.12. El óptimo funcionamiento de las asociaciones exige la remuneración de sus directivos

Aquí también han de cambiar muchas cosas. Porque el carácter no lucrativo del sector público asociativo de los ciudadanos no supone la ausencia de un adecuado soporte de profesionales remunerados en la asociación. Al contrario. Lo exige la opción por la excelencia, en los resultados y la productividad.

Se necesitan profesionales remunerados en los equipos de dirección. En las asociaciones pequeñas, dependerá de sus objetivos y economías. Las grandes, en nuestro país, hace años que los poseen.

Hemos de poner punto final a la falsa polémica entre remunerados y voluntarios en las organizaciones ciudadanas, que algunos agitan con una obstinación obsesiva.

Un tema está claro: las asociaciones necesitan directivos que se dediquen a ellas ocho horas diarias. Ésta es la tendencia. Estos directivos remunerados tienen —y este punto está clarísimo— como primera obligación y tarea el potenciar el incremento y la colaboración satisfactoria del voluntariado de la asociación, motivando, asignando espacios, descentralizando responsabilidades, formando para el servicio, evaluando...

A más profesionales remunerados, pues, más voluntariado. Tal vez un criterio a seguir es el de disponer de un profesional remunerado, con funciones directivas, para cada centenar de voluntarios.

Me gustaría que se entendiera la palabra profesionalidad en su sentido más técnico. A saber: en los servicios asociativos todos deben optar por la profesionalidad, por ofrecer un servicio de alta calidad. El voluntariado, en los servicios, opta por ser profesional. Por esto me gusta pensar en el voluntariado en servicios asociativos como personal profesional no remunerado.

A esta profesionalidad en todo lo que una asociación hace y se propone, debemos añadirle la diferenciación entre personal

remunerado y no remunerado. Un voluntario no remunerado puede ser, entonces, un excelente directivo asociativo. Un gran líder. No es la remuneración la que hace y califica a un directivo remunerado. Son otras cosas.

Y debemos añadir algo más a todo el personal de una asociación: voluntad de servicio ilusionada y en constante renovación para satisfacer necesidades ciudadanas desde lo que la asociación propone.

Aquí —y es un aviso—, las asociaciones ciudadanas deben evitar caer en el error que han cometido demasiadas cuando disponen de una economía adecuada: montan una secretaria remunerada. Fatal. El trabajo administrativo siempre puede ser voluntario porque permite fraccionarlo y compartirlo.

Cuando la economía lo permita y la asociación se lo proponga, siempre se tiene que optar por un directivo como primera persona remunerada en una asociación.

Porque una asociación necesita que alguien trabaje en ella más de ocho horas al día. Él construirá equipos, logrará resultados, motivará trabajo voluntario... Optimizará, en definitiva, la asociación y dispondrá de una excelente y eficaz secretaria.

### 1.13. Los buenos equipos de voluntarios hacen posible y cualifican los servicios asociativos

Han pasado los tiempos de las asociaciones entendidas como los clubs de los cuatro amigos resistentes a no se sabe muy bien qué. Estamos en los tiempos de los consejos asociativos, de los equipos directivos y de los equipos de voluntarios que, coordinados y dirigidos desde un equipo de dirección cooperante, proponen acciones, organizan servicios, programan actividades..., desde una cultura común: desde un modo compartido de pensar y de hacer las cosas.

Creo que la vida activa y múltiple de una asociación pasa hoy por la vitalidad de propuestas y servicios que sus equipos de voluntarios hacen a la ciudad. Voluntarios que hay que cuidar en el acompañamiento de sus primeros pasos asociativos, hay que motivarlos constantemente y se les ha de respetar su trabajo personal y en grupo.

Sólo las asociaciones con un voluntariado enérgico, entusiasta, bien organizado y amplio tienen posibilidades para un fuerte

impacto sociocultural entre la ciudadanía: un voluntariado formado por el conjunto de ciudadanos que quieren colaborar en servicios culturales, ecológicos, educativos, sanitarios, asistenciales, deportivos, turísticos o de tiempo desocupado.

Enterremos, también aquí, aquella visión economicista que afirma que a los voluntarios nada se les podía exigir porque no cobraban. Hoy se ha impuesto otra visión, resultado de la experiencia: los voluntarios, porque están satisfechos de lo que hacen y consiguen, se lanzan generosa y eficazmente al trabajo en los servicios asociativos. Han optado libremente por ellos. Y su trabajo es de una gran profesionalidad si se les facilita los espacios, los medios y el acompañamiento.

Hemos pasado, pues, de un voluntariado cargado de buenas intenciones, pero escasamente operante, a un voluntariado sociocultural que quiere y busca la eficiencia y los resultados.

Hoy, los voluntarios son ciudadanos cualificados, profesionales, trabajadores competentes, que dan un tiempo de su trabajo a la asociación porque les apetece y les hace felices.

Las asociaciones saben también hoy que, para hacer frente a la demanda de servicios, necesitan cada día más ciudadanos a quienes guste ser productivos, asumir responsabilidades y estar en acciones diversas.

Este voluntariado a menudo es gente joven con poca experiencia. Pero abundan cada día más trabajadores de la industria y los servicios, profesionales liberales, amas de casa, funcionarios... Y, también cada día más, jubilados o gente con los hijos ya mayores, que disponen de tiempo, ganas, energías y probada profesionalidad.

Todos ellos son hombres y mujeres que en su trabajo voluntario quieren ser profesionales: eficaces y con autonomía. Gente competente, con conocimientos amplios y habilidades diversas.

Una asociación debe estar capacitada, desde su equipo directivo, para facilitar a cada uno de ellos un marco de trabajo voluntario con *sentido*. Con objetivos claros. Con resultados visibles. Un marco de trabajo que infunda sentido a todo lo que ellos aportan y hacen para la asociación.

Todos ellos necesitan una formación de situación para que asuman la cultura organizativa. Necesitan una formación de reciclaje. Y necesitan un gran espacio de autonomía para fijar, responsable y personalmente primero —y grupalmente después—, lo que quieren aportar y hacer: sus objetivos de actuación.

Desean y esperan, pues, que se les consulte. Que se les tenga presente en la toma de decisiones. Que se les asigne espacios

de responsabilidad, coordinación y dirección. Que se evalúe, con ellos, su aportación.

Repito: los voluntarios asociativos son profesionales no retribuidos. Sin duda alguna.

Todos ellos quieren y necesitan, como profesionales de servicios asociativos, un claro objetivo de trabajo, un espacio delimitado y adecuado, un reciclaje continuado para trabajar mejor, una dirección basada en la cooperación y los objetivos, un trato personal cordial y dialogante, y mucha responsabilidad delegada.

Necesitan comprobar cómo, desde su trabajo, una asociación avanza con resultados hacia el cumplimiento de su misión.

En el fondo, la mayoría de todos ellos encuentran en la prestación voluntaria de los servicios de una asociación lo que no hallan en el trabajo remunerado de sus empresas y administraciones públicas: retos, resultados visibles, responsabilidad compartida, pocos objetivos y claros, nada de burocracia, nula comedia de representación de estatus, una gran y envolvente humanidad ambiental que les facilite aumentar su propia calidad de vida, relacionarse mejor con su ciudad y el mundo, aumentar la confianza en sí mismos... Y sobre todo les motiva, fascina y satisface trabajar por una causa cívica. Es mucho más gratificante que trabajar para producir zapatos, detergentes, televisores, o hacer seguros, transferencias bancarias o expedientes en una administración.

En los EE.UU., por ejemplo, los voluntarios dedican un promedio de cinco horas semanales a su asociación, con un valor económico que sitúa el trabajo voluntario en torno a billones de dólares al año y un valor social que se incluye en los currículums personales.

## 1.14. En las asociaciones, el dinero va después de las necesidades de los ciudadanos

¿Por qué se habla tanto de dinero en las asociaciones de los ciudadanos? Porque es difícil obtenerlo. Porque siempre hay menos del que se necesita. Y porque permite a una asociación disponer de directivos remunerados y servicios permanentes.

Se habla menos de necesidades de los ciudadanos, en las asociaciones. No preocupan tanto. Y es otro error.

Lo importante en una asociación es lograr lo que se propone para la ciudad: su misión o idea útil asistencial, política, relacional, deportiva, educativa, cultural y humanitaria.

Siempre ha de empezarse por la idea útil. Por la misión que se persigue. Pero inmediatamente después —y mejor conjuntamente— una asociación pone en el centro de su atención las necesidades de los ciudadanos que su idea útil intentará encauzar, facilitar respuestas y satisfacer o hallar soluciones.

En el centro de todas las reuniones, opciones, equipos y motivaciones deben aparecer las necesidades a las que la asociación quiere enfrentarse. Este es el gran tema. No hay otro. Porque lo más importante para una asociación son los ciudadanos y su calidad de vida. Y lo que más le preocupa es la ausencia o las dificultades de vida cualitativa, sus deficiencias o terribles ausencias.

Invertir tiempo y recursos en analizar, conocer, detectar y comprender las necesidades sociales, culturales, comunicativas, intergeneracionales, deportivas, asistenciales o urbanísticas en las que una asociación quiere estar presente, desde la necesidad concreta, medible y palpable de un grupo de ciudadanos, es lo mejor que puede hacer una asociación.

Y sobre estas necesidades, desde la idea asociativa base, una asociación ofrece servicios, ofrece soluciones.

Primero, pues, las necesidades de los ciudadanos. Después va el dinero. Siempre faltará dinero. Pero se sabe por qué falta y cuánto: existe un motivo para buscarlo. ¿Dónde y cómo encontrarlo?

Las necesidades de los ciudadanos ayudan a definir con claridad las estrategias específicas y necesarias para que una asociación consiga lo que se propone. Y facilita una asociación organizada: disciplinada. Sin fugas de energía. Ayuda a situar en el lugar adecuado los recursos siempre limitados, porque se concentran todos en un número limitado de esfuerzos para producir unos servicios asociativos clave, indispensables y comunicativos para estar presentes y solucionar necesidades ciudadanas.

Perder tiempo en fijar, priorizar y optar por necesidades, es el mejor sistema para ganarlo y transformarlo en resultados asociativos.

¿Cuáles son, pues, las necesidades ciudadanas en la rehabilitación de toxicómanos adolescentes, en las vacaciones creativas y relacionales para gente mayor solitaria en las ciudades, en los proyectos de cooperación con el tercer o cuarto mundo en programas de alimentación o vivienda, en el deporte recreativo para las amas de casa de un barrio y el proponer el teatro como instrumento de relación y creatividad entre lo jóvenes?

Los anunciados son la idea útil de la asociación: lo que la asociación ofrece a la ciudad y quiere trabajar. Pero la idea útil debe encontrar donde serlo: ha de conocer y optar por necesidades próximas al entorno de trabajo asociativo.

No es una idea lo que se proponen demasiadas asociaciones de ciudadanos: ser abstractamente útiles, ayudar, ofrecer servicios para todos, mejorar la educación o intentar que los jóvenes sean más solidarios. Esto son buenas intenciones.

Y no son necesidades asociativas el atender a gente desocupada, impedir la polución de los que contaminan, facilitar instrumentos de trabajo educativo a los maestros o propiciar el arte entre los jóvenes. Esto es un catálogo de grandes propósitos, de necesidades demasiado etéreas a satisfacer.

Empecemos, pues, por la misión y las necesidades concretas. Por la idea útil que propone la asociación y los ciudadanos con sus problemas y expectativas conocidas y concretas. Lo demás se dará por añadidura si se trabaja correctamente.

El dinero surge, siempre, de las necesidades concretizadas, conocidas y posibles de solucionar o encauzar a través de ideas/servicios. Tener esto claro marca un estilo de trabajo asociativo.

Sólo desde aquí la asociación dispondrá de dinero, del dinero que necesita para prestar sus servicios con calidad. Un dinero que siempre será ajustado, porque una asociación de ciudadanos que funcione, siempre quiere responder a más necesidades y siempre quiere responder mejor.

¿Cómo se obtendrá este dinero? Lo he apuntado: el dinero asociativo lo aportan los socios, los usuarios, la administración y las empresas.

Uno de los trabajos básicos a que deben comprometerse el presidente y los miembros de un consejo asociativo es buscar dinero. Ellos mismos deben aportar. Y son ellos quienes, a partir de presentar con vigor y entusiasmo lo que su asociación se propone y hace, deben convencer a ciudadanos para que mensual o anualmente aporten fondos a la asociación. Deben convencerles de una forma personalizada con el apoyo de un equipo de servicios para los socios.

Todos deben sentir suya la asociación y sus servicios. Todos deben conocer los resultados anuales de la asociación y sus futuros proyectos. Sólo la sentirán suya si los socios conocen las necesidades a las que la asociación desea enfrentarse y resolver.

Las necesidades comprendidas y la posibilidad real de resolverlas — poco o totalmente — con su colaboración gusta a muchos ciudadanos con chispa cívica. Y aportan dinero. Dinero que hará víst-

ble la colaboración de minusválidos como vigilantes y guías en los museos de la ciudad, el río que recoge aguas más purificadas, talleres ocupacionales para desocupados, programas de música y teatro en barrios periféricos, la edición de una revista de historia local o una sala de exposiciones para jóvenes que se inician en las artes.

Saben que se hace con su dinero y están orgullosos de colaborar: se solucionan necesidades, se potencia calidad de vida.

Insisto en las aportaciones de los socios porque aquí se plantea el gran reto de las asociaciones: su soporte ciudadano. Y no insisto en las aportaciones de la administración pública porque es un tema debatido y situado.

## 1.15. Las asociaciones de los ciudadanos garantizan el pluralismo de la ciudad

Regresemos ahora a algunas cuestiones más teóricas, aunque no menos estratégicas, que deben potenciarse para la modernización del sector público en las asociaciones de los ciudadanos.

En la práctica cotidiana, la red de las asociaciones muestra el ejercicio de la libertad de los ciudadanos con sus opciones políticas, sus visiones del mundo y la ciudad, sus críticas y sus propuestas. La ciudad de las asociaciones es una ciudad construida desde la pluralidad solidaria.

A menudo, las asociaciones de los ciudadanos actúan como contrapoder o en defensa de los derechos de las minorías, descentralizan la toma de decisiones, permiten que el debate, las opiniones y opciones sean compartidas por la mayoría de ciudadanos. Ofrecen todo tipo de servicios para mejorar la calidad de vida a partir de los deseos, las necesidades y los problemas de sectores de la ciudadanía. Despasivizan mentalidades homogeneizadas de la población, donde la cultura ambiental asegura que lo fácil — que no hace pensar y no provoca acción — es lo óptimo...

La caída del comunismo totalitario en los países del Este ha sido una muestra de cómo una sociedad con una única voz es opresiva e invisible. El auge de nuestras ciudades impulsadas sólo por el capitalismo salvaje que todo lo colonializa y transforma en un páramo de homogeneización, privatización, univocidad y banalidad, puede conducirnos a una situación peor que la de los países del Este, con un totalitarismo más sutil, pero todavía más opresivo y liquidador de toda humanidad plural en la ciudad. Una ciudad que no será la ciudad de las asociaciones, la ciudad relacio-

nal. Será la ciudad de los negocios. La ciudad dual de unos pocos satisfechos y una multitud de neanalfabetos uniformados y colonizados por un deseo zombi de consumir.

No es necesario pintar futuros que no deseamos. Creo en la capacidad del sector público de las asociaciones de los ciudadanos. Creo en la fuerza de su reconversión. Siempre he creído en la inteligencia de los ciudadanos.

Hoy, como signo y como esperanza, las ciudades en nuestro país con un fuerte asociacionismo son ciudades mejor situadas para el cambio económico, la libertad del pensamiento y las costumbres, y la tolerancia. Es un aviso. Y una invitación.

## 1.16. La participación, en las asociaciones de los ciudadanos, se transforma en compromiso y colaboración cívica

Amo y odio con la misma intensidad la palabra participación. Me parece una palabra de sentido opaco porque la hemos usado a tontas y a locas. Así, cuando muchos políticos y líderes de asociaciones no tienen nada que decir y nos quieren decir algo, dicen: participemos.

Bien. Pero dónde, cuándo, en qué momento y condiciones, con quién, a cuánta intensidad... no se sabe. Porque participar siempre se queda en deseo abstracto de buena voluntad y así no se construyen las ciudades, por lo menos desde las nuevas asociaciones. Las buenas intenciones forman una nube contaminante que impide que los ciudadanos se decidan a colaborar en algo concreto y realizable. Las buenas intenciones van contra el asociacionismo y su acción ciudadana.

Prefiero hablar de compromiso y colaboración: de las responsabilidades que asuma cada ciudadano como voluntario asociativo y socio. Responsabilidades en la relación y el trabajo asociativo cotidiano o semanal. Y compromisos entre asociaciones para formar una red. Responsabilidades en el diálogo y los pactos con la administración y las empresas.

Es desde este compromiso y colaboración, como cultura organizativa del sector público asociativo, que los ciudadanos aprenden y saben que participar significa voluntad, decisión y esfuerzo individual y colectivo para poner en pie y mantener servicios socioculturales, socioeconómicos y sociopolíticos para la ciu-

dad o para un público concreto de ciudadanos. Participar significa hoy responsabilizarse. Desde esta práctica responsable del compromiso y la colaboración personal y agrupada, crece y se expande algo que escasea demasiado en nuestras ciudades: la solidaridad interciudadana e internacional.

En unos tiempos en que la participación democrática ha ido decayendo notable y preocupantemente, imponiéndose unas formas de participación asilvestradas que se limitan a aplaudir o silbar, que emiten el voto cuando llueven elecciones, la gente sale a la calle para dar garrotazo al negro y al moro y se controla con la estaca la drogadicción de un barrio, las asociaciones de los ciudadanos son la gran escuela pública de la cooperación solidaria, el diálogo y la acción positiva.

Sin esta escuela, sin el esfuerzo de toda la ciudad de las asociaciones para una educación cívica que potencie la vecindad y los proyectos compartidos, la gente saldrá a la calle en plan de horda. Y ésta no es la ciudad que queremos. Inventemos incluso la ciudad para impedirlo.

Colaboración es entonces lo concreto: el servicio para el tiempo desocupado de la gente mayor, la acción cultural ciudadana desde un museo, el acompañamiento a procesos de desconexión de la droga y la secta, el deporte recreativo en el parque, la prevención de la contaminación, la potenciación de la objeción de conciencia, la visibilidad social de la homosexualidad, el respeto a la tierra en cualquier bosque o playa, la multiculturalidad, el abordaje de tendencias asociales violentas...

Pero una colaboración abierta. Una colaboración que no termina en *mi* asociación. Desde *cada* asociación, el ciudadano se abre a las otras asociaciones, a la ciudad y al mundo.

Así urde el nuevo asociacionismo el tejido sociocultural de las ciudades: con hilos de responsabilidad, con acción continuada, con nudos de diálogo cooperante, con manos múltiples y un dibujo de ciudad que escoge los trazos de la pluralidad.

## 1.17. Las asociaciones son hoy un espacio para el aprendizaje y la práctica de una nueva ética ciudadana

La vida de la ciudad y cada uno de sus ciudadanos está siempre por hacer. Siempre está en proceso de construcción cualifi-

cada. Este hacer implica tomar decisiones y practicar unos hábitos que parten de unos valores que compartan una visión del mundo, de la ciudad, de los otros y de cada uno. Parte, pues, de una cultura. Fluye, en definitiva, de la ética, de una ética ciudadana, o bien va contra ella.

Fluye de una ética ciudadana: apuesta por un modo de ser y convivir con los otros, de realizarse o construirse desde la relación con los otros. Sólo así es posible que los hombres y mujeres se transformen en ciudadanos y la ciudad exista.

La ética ciudadana nos pide, hoy muy especialmente, que cada uno —cada hombre y cada mujer— esté abierto en el vivir cotidiano a la diferencia del otro. En una ciudad, hoy no es posible construirse, aprender y vivir felizmente sin incluir la experiencia de la diferencia, sin incluir los otros. El ciudadano asociado dice poco *yo* y mucho *nosotros*. Y jamás *no a otros*.

Entonces el ciudadano y la ciudad son felices, porque la felicidad es algo posible en nuestras ciudades. Desde los griegos. Ellos fueron los primeros en experimentar la felicidad como algo colectivo. Como algo que es patrimonio de los ciudadanos que viven en una vecindad interrelacionada. Una vecindad que es el resultado y el fruto de la razón y la voluntad, del pensar y el querer que excluye, como proyecto de vida personal y colectivo, ese individualismo burocrático en el que demasiados ciudadanos se encierran, aíslan y maldicen su infelicidad.

La felicidad es siempre buena vida. Vida abierta. Calidad relacional. Bienestar o bienvivir. Y todo esto, tan agradable y deseado, pide y exige solidaridad. Pide convivencia. Pide civismo diario. Pide esfuerzo y autoeducación para vivir en la excelencia ciudadana: sentirse activo y relacionado, con proyectos compartidos... en la pluralidad de vidas solidarias de la ciudad. Pide actitudes públicas generosas y cooperantes. Pide tolerancia. Pide razonabilidad y responsabilidad. Pide, en definitiva, civilidad: *alta civilidad*, que aconsejaba el poeta Josep Carner.

Las asociaciones de los ciudadanos cada día han de hacer más posible todo esto, frente a la obsesión del mercado por potenciar actitudes de estatus vacío y banalidad, frente a un sistema educativo que casi sólo informa, una familia en zozobra y unos mass media sólo interesados en el espectáculo. Frente a unos partidos más interesados por el mercado del voto que por el cambio de mentalidad y la democratización de las instituciones. Y frente a un yo encerrado tras la muralla de un individualismo excluyente.

La pluralidad de las asociaciones, estoy cada día más convencido, son el espacio ideal y posible para que los ciudadanos experi-

mentén que están en una *ciudad común* en la que unos dependemos de otros. En la que unos somos algo de los otros. En la que unos debemos ocuparnos de los conflictos de los otros. Y debemos celebrar, en la fiesta, los goces mutuos. La vida de los otros no debe ser extraña a ninguno de los ciudadanos. Lo expresa, con rotundidad otro poeta, Foix: *cundo digo yo, digo nosotros*.

Las asociaciones, en esta ética que es la atmósfera y la base de la ciudad contemporánea, deben facilitar a los ciudadanos el poder transformarse en más solidarios, responsables y tolerantes. Deben facilitar la práctica de estas virtudes cívicas desde la acción directa, desde una ética hecha acción y resultados.

Hoy, las asociaciones deben facilitar a los ciudadanos una mirada *política* sobre sí mismos, sobre los otros y sobre la ciudad. Una mirada que les ayude a bien situarse en los tiempos de cambio y reconversión generalizada en que vivimos. Esos tiempos nuevos que llevan a Woody Allen a afirmar: *ahora intento hacer Dostoyevski, intento superar todo lo que es cultura/basura*. Lo que significa: quiero abandonar la banalidad, el idiotismo, el consumo pasivo, el creérmelo todo acriticamente, el nihilismo ciego, el infantilismo informático, el estatus como alma o la moda como valor.

Y quiero volver a Dostoyevski: a los hombres y mujeres que se construyen en la realidad diversa de la ciudad, con proyectos, con valores, con acciones, con esfuerzos. Para decirlo con un término clásico y clave: desde *el proyecto de la humanidad*, que no es otro que un proyecto de vida con un estilo cualitativo, personal y compartido desde una ciudad abierta y sus ciudadanos.

Las asociaciones están convencidas hoy de que el proyecto de ciudadanía y de ciudad no puede dejarse sólo a las manos y maneras de las instituciones democráticas y el mercado insaciable. Las instituciones democráticas suelen crear ciudadanos subvencionados. El mercado, con su cultura de la velocidad, potencia una insoportable estupidez.

Las asociaciones saben que, junto al mercado que quiere enriquecerse razonablemente y las instituciones democráticas progresistas, deben diseñar y proponer *píldoras* de penetración ciudadana con otros valores, costumbres y maneras de vivir. Con fuerza, si se quiere que se note.

Ante la ética del éxito de primero enriquecerse siempre y en cualquier situación, de acumular objetos como único saber y potenciar el estatus social como muestra de humanidad, de desear lo cómodo y fácil porque es lo mejor, hay otras propuestas. La ciudad de las asociaciones ofrece otros modelos. Otra ética.

Y es aquí donde las asociaciones deben replantearse a fondo las ideas útiles que presentan y sus servicios actuales. Porque en los últimos tiempos se han preocupado mucho por las tecnologías de los servicios: cómo montar correctamente un servicio de información, teatro, prevención del embarazo adolescente, o bien han optado por ideas útiles *light*, débiles. Pero se han preocupado poco por aquello que, en la idea útil y los servicios, es más inmaterial o intangible: la ética y los valores que la materializan.

Creo que las asociaciones de los ciudadanos han de volver a los contenidos, a las opciones, a los proyectos para la calidad de vida, a los hábitos... Han de volver a las orientaciones fundamentales para proponer a los ciudadanos, a sus usuarios, a los socios y a los voluntarios una ética preventiva y de respuestas positivas: un modo de entenderse y de estar en la vida de la ciudad siempre en acción, libertad y solidaridad.

Junto a los valores que pide e impone la modernidad industrial —dedicación, racionalidad, orden, individualidad, seriedad, puntualidad, clarividencia, trabajo y eficacia—, las asociaciones ciudadanas han de hacer más posible la materialización de los valores de la creatividad, la sensibilidad, la emotividad, la ternura, la intercomunicación, la solidaridad, el pensamiento crítico o el proyecto de grupo.

Es necesario, por lo tanto, trabajar para que las ciudades de las democracias occidentales en que vivimos no sólo sean sinónimo de consumismo. Las asociaciones han de conseguir que también sean, y con más fuerza, sinónimo de libertad, de pluralismo y de tolerancia; de calidad de vida.

Esto, las asociaciones deben lograrlo sin moralismos. Con propuestas, pensamiento y servicios que faciliten a los ciudadanos asociados el vincularse a un sentir, unos valores distintos y unos comportamientos. Y lo faciliten, también, a la ciudad, a la conciencia adormecida de nuestras ciudades.

A la ética imperante del éxito, las asociaciones han de oponer la de la responsabilidad, que es una ética con ideas, reflexión y acción para los otros. Es la ética del vivir con los demás. La ética genuina de la ciudad.

Nada que objetar, pues, a las tendencias a la personalización y la individualidad que potencian la determinación, la experiencia, la búsqueda, la realización y el perfeccionamiento propio, si se compaginan con la responsabilidad personal y la responsabilidad ante la ciudad y el mundo, o la responsabilidad ante los otros ciudadanos y la naturaleza.

Las asociaciones de los noventa han de facilitar a los ciudadanos que desde su individualidad personal construyan una solidaridad activa como su gran e imprescindible reto.

Tal vez hoy las asociaciones deberían apostar por algo tan sencillo y difícil como esto: facilitar el nacimiento del ciudadano solidario en la ciudad tomada por la desesperanza del consumidor.

El secreto está en concebir y proponer unas asociaciones con una idea útil y sugerente de calidad de vida y unos servicios de movilización de mentalidades y voluntades que ofrezcan utilidades contemporáneas imprescindibles, preñadas de significado. Y no optar por asociaciones con servicios casi comerciales, sin un corazón de cambio de mentalidad y motivación a la acción.

Las asociaciones tienen que hacer uso, para lograrlo, de una creatividad aplicada potente para conocer los deseos, las necesidades y los problemas de los ciudadanos plurales. Y desde aquí, ofrecer respuestas en formato servicio. Respuestas con horizonte de ciudad. Respuestas que, satisfaciendo necesidades reales, abran al usuario perspectivas de nuevos valores, hábitos y comportamientos más cívicos. Más felices.

Nueva ética ciudadana desde unas nuevas asociaciones de ciudadanos. Éste es el reto.

## 1.18. La calidad de vida sociocultural es el objetivo último en el sector público de las asociaciones de los ciudadanos

He repetido con insistencia que las asociaciones hacen más posible la calidad de vida en la ciudad. Este es uno de los *leitmotiv* de la ciudad de las asociaciones.

Me gusta añadir a la calidad de vida el calificativo *sociocultural*. A veces incluso lo prefiero al de *ciudadana*.

Viene de lejos, de todos los años dedicados a la animación sociocultural. En ellos me he dado cuenta de que *sociocultural* encierra un significado de interacción creativa que no sólo me fascina y motiva: me parece un programa de calidad de vida en la ciudad.

Socio, así, siempre lo he entendido como el interés por vivir juntos, por hacer grupo, por construir algo conjuntamente, por interrelacionar diferencias, por pactar pluralidades o por implicarnos en intereses comunes. En su fondo más significativo, leo en el socio de *sociocultural* la voluntad de un territorio habitado,

guerrilla urbana contra todo esto, contra este exceso de consumo ilimitado. Una guerrilla que ha de usar tácticas tan modernas y eficaces como las de ellos, aunque con menos recursos. No sé si dispone del mismo entusiasmo. Y estoy seguro de que hoy funciona con menos éxitos.

Esto me preocupa. Me preocupa el escaso éxito que tienen las asociaciones de los ciudadanos en aspectos fundamentales para potenciar la calidad de vida a partir de servicios tan enormemente indispensables como intentar que los excluidos de nuestras ciudades tengan un espacio en ellas. Que los que desean salir de la drogadicción encuentren un grupo que los acogja. Que los que tienen alguna minusvalía no se queden encerrados en sus casas. Que a los que desean interrelacionarse para compartir proyectos en las artes o el debate, les sea posible. Que a los que apetece el deporte puedan practicarlo recreativamente. Que los que desean montar medios de comunicación a escala local, lo tengan más fácil. Que los que quieran cooperar con el tercer mundo encuentren dónde concretarlo. Que los que por la vejez están solos en casa tengan la compañía de los jóvenes. Que los niños dispongan de espacios de juegos compartidos y públicos. Que los adolescentes dispongan de información sexual o profesional fácil y cercana. Que las mujeres sepan de espacios para encontrarse, intercambiar ideas y organizarse para la tan difícil igualdad. Que los que se quedan colgados en el sistema de educación puedan aprender un oficio. Que los que desean participar en grupos de música o teatro tengan espacios. Que a los que preocupa la ecología sepan dónde dirigirse y qué hacer para dejar de abusar del planeta. Que a los que apetece la bici tengan un carril. Que los que desean información de lo que acontece en el barrio sepan dónde encontrarla. Que los que se encuentren incómodos o estafados en el consumo sepan dónde organizarse para que lo que el mercado ofrece tenga la calidad que dicen las empresas. Que los que padecen enfermedades crónicas o degenerativas hallen espacio de autoayuda. Que los que están en paro tengan oportunidades de trabajo. Que los que creen que la economía capitalista es pura degradación y quieren ensayar otros caminos sepan dónde debatirlos e intentarlos...

En definitiva, lo que proponen los servicios socioculturales de las asociaciones es la construcción de una ciudad profundamente humana. Simplemente. Una ciudad con posibilidades para todos desde una óptima calidad de vida personal y en grupo, como horizonte de futuro.

Esto, estoy seguro, lo desean hoy, también, muchas empresas. Muchas empresas quieren acordar consumo y calidad de vida personal y colectiva. Y las administraciones. En esta tarea las asociaciones no pueden, hoy, presentarse como salvación: como el único sector para una alta civilidad. Hay empresas que les preocupa la naturaleza. Hay empresas que no quieren ser depredadoras. Con ellas el asociacionismo de los ciudadanos debe colaborar. Y debe colaborar con la administración pública que está al servicio de los ciudadanos, evitando el estrangulamiento de los grupos de presión o intereses partidistas.

Pero las asociaciones deben hoy tener muy claro que, como sector, su único objetivo global es el de facilitar calidad de vida sociocultural a los ciudadanos desde la colaboración activa de los mismos ciudadanos. Este, creo, es su rasgo distintivo como sector.

Por calidad de vida sociocultural ciudadana entiendo el deseo y la acción de los ciudadanos que asumen y muestran su ciudadanía activamente al estar en proyectos asociativos y al usar las posibilidades socioculturales de su ciudad. Hoy todos nacemos en ciudades, pero sólo se asume plenamente la ciudadanía cuando uno la practica en el uso y la construcción de la ciudad, a partir de la colaboración activa, básicamente, en alguna de sus organizaciones no lucrativas.

Por calidad de vida sociocultural entiendo la vivacidad organizativa, plural y de servicios de las asociaciones de los ciudadanos que, desde sus propuestas de estilos plurales de entender y vivir la vida, actúan como una red en la ciudad y ofrecen a los ciudadanos voz en las decisiones, colaboración y servicios socioculturales diversos.

Por calidad de vida ciudadana entiendo el resultado de los esfuerzos y servicios que potencien una desigualdad menor entre la ciudadanía, y una mayor solidaridad, libertad, comunicación, civismo, interrelación o cultura. Esto supone potenciar decididamente un cambio de mentalidad en nuestras ciudades que, en primera línea de deseo cotidiano, ponga valores y hábitos guardados en el desván y sacados a relucir sólo en fiestas de guardar y momentos de apuro.

Por calidad de vida ciudadana entiendo todo lo que facilite una democracia más participativa y para todos los que están condenados a expresar su conformidad sólo cada cuatro eternos años y en listas cerradas. La calidad de vida supone una organización sociocultural en la que la mayoría posible de los ciudadanos, a través de sus organizaciones o consultados directamente, tomen par-

te activa en la resolución de conflictos o en el diseño de futuros proyectos públicos.

Entiendo por calidad de vida ciudadana —para no desgranar un largo rosario sociocultural— la tendencia efectiva que hace que una ciudad se preocupe por su salud ambiental o por la cooperación internacional, especialmente en el olvidado tercer mundo.

Entiendo que esta calidad de vida sociocultural cotidiana y ciudadana es el objetivo o la misión de todas las asociaciones de los ciudadanos y sus múltiples servicios.

Y entiendo también que la reconversión del sector debe potenciar una aceleración en la conquista ciudadana de esta calidad de vida para todos.

Nada más y nada menos.

Algunos —estoy seguro— se preguntan aquí ya con preocupación por qué insisto tanto en denominar al sector asociativo de los ciudadanos como sector público.

Muy sencillo. Los servicios del sector de la administración pública están para facilitar calidad de vida ciudadana. Pero los servicios del sector de las asociaciones están, también, para facilitar calidad de vida ciudadana.

Ambos sectores invierten todos sus recursos en mejorar y ampliar los servicios para la ciudadanía. No reparten dividendos. Los dos son no lucrativos. Son gemelos.

El sector público, para mí, se compone de dos segmentos autónomos, pero en diálogo cooperante: el administrativo y el asociativo.

Que el asociativo se rija desde las leyes de lo privado es sólo un accidente, un desajustado histórico. Lo que importa, aquí, no es la ley; es lo que hacen, los porqués... Su misión y los resultados.

Insisto en calificarlo de sector público, además, porque creo que una gran cantidad de necesidades ciudadanas deben hallar respuestas públicas desde los propios ciudadanos. Públicas porque son los ciudadanos que construyen la casa común —pública— con su autoayuda, su diseño de ciudad y sus servicios para la calidad de vida.

Sin ánimo de entrar en polémicas estériles: si un sector organizado es esencialmente público, este es el de las asociaciones de los ciudadanos: ellos, la ciudad organizada, son los que construyen públicamente —con la cooperación de los más— la ciudad desde su acción política. O su acción de edificación de polis, de espacio de convivencia relacional pactada, común.

## 1.19. Las asociaciones necesitan una nueva y fuerte coordinación en el sector

Es curioso y sintomático que a quienes proponen la cooperación de los ciudadanos en asociaciones, les apetece la soledad o una débil e inoperante coordinación.

Las asociaciones de nuestro país tienen poca tendencia a coordinarse y federarse, tal vez porque no han conseguido montar espacios de coordinación y federación eficaces: que resuelvan problemas concretos, que faciliten servicios conjuntos, que dinamicen, que motiven, que negocien y tengan una fuerte presencia en los medios de comunicación, que gestionen relacionalmente la ciudad con el sector administrativo y el empresarial...

Creo que el error, una vez más en un país con tics de honor añejo, está en que demasiados de sus directivos son presidentes que les gusta el caracoleo en la escena de la política. Y les disgusta hacer lo que deberían: organizar y dinamizar la coordinadora o la federación como un servicio eficiente y con resultados tangibles para las asociaciones ciudadanas.

Se necesitan, pues, coordinadoras y federaciones ágiles, con resultados a nivel de ciudad, ciudades, autonomías, estado y Unión Europea que aparquen sus diferencias ideológicas, políticas y religiosas — sus verdades todopoderosas e intocables en su fundamentalismo — para unirse en proyectos concretos.

Así como contemplo la acción de cada una de las asociaciones desde una idea útil que marca su misión y se concreta en resultados, contemplo las federaciones y coordinadoras más desde la práctica: lo pragmático. Deben resolver problemas del conjunto con eficacia y eficiencia. Con resultados.

Un ejemplo paradigmático y alarmante: sobre el parlamento de la Unión Europea hay tres mil lobbys de presión. Sólo treinta de ellos son sociales.

La coordinación del sector supone, pues, avanzar en dos frentes: el de facilitar servicios comunes de información, documentación, estudios, impresión de materiales, técnicas de gestión, asesorías, formación, etc., y el del lobbying o el hacer sentir con fuerza, en los medios de comunicación y en las mesas de negociación de la ciudad y las instituciones democráticas y empresariales estatales e internacionales, la voz del sector de las asociaciones. Y, con esta voz activa y dialogante, obtener resultados para la calidad de vida de los ciudadanos.

Sin lobbying activo es imposible, por ejemplo, que las asociaciones se sienten en las mesas de planificación y gestión estratégica de una ciudad. Sólo con un fuerte lobbying ciudadano es posible pactar con la administración pública y las empresas, que tienen máster en lobbying.

## 1.20. Tiempo desocupado, tiempo asociativo

¿En el tiempo del creciente sin trabajo, el trabajo parco repartido... cómo se plantean las asociaciones de los ciudadanos el tiempo desocupado?

El tiempo libre o tiempo desocupado siempre ha estado en la centralidad de las asociaciones porque es el tiempo del voluntariado, de los servicios asociativos, del trabajo asociado...

Pero ante el creciente tiempo desocupado las asociaciones de los ciudadanos se están planteando una nueva reflexión del tiempo. Y, algunas, esta reflexión se la plantean a la romana: la vida es para el *otium*, para el sentido y la civilidad. No para el trabajo en cadena, agotador y facilitador de sin sentido o de sentido económico unidireccional para el consumo como gran actividad humana.

Las asociaciones de los ciudadanos plantean, hoy, que la vida ya no es *negatium* o trabajo como negación del ocio: trabajo de sol a sol, para descansar en fin de semana, consumiendo, mayormente.

Hay una concepción de la vida como proletariado/trabajo vivificante para todos que se cayó con el muro de Berlín y la penúltima gran utopía del comunismo. La última utopía —con toques salvajes— que nos queda, el capitalismo, ha entrado, junto a los escombros del muro, en descomposición/renovación. Lenta, pero continuamente.

¿Por qué? Porque el corazón del capitalismo bate con la sistole del trabajar y la diástole del consumir. Pero trabajo habrá menos y el consumo será más frugal.

El declive capitalista preocupa a los ciudadanos. Crea inseguridad. Hay zozobra. Porque la centralidad de la vida, en este fin de siglo, ya no es el tiempo de trabajo. Será el tiempo desocupado, el tiempo del ocio usado en actividades con sentido.

No estamos condenados al trabajo. Ni lo más importante en la vida es la producción de objetos. Estamos invitados a una vida menos planificada para el trabajo y más abierta a la creatividad, la libertad, la diferencia, el otro, la autogestión, la ciudad... Una

vida construida personalmente. Y desde los otros. Una vida desde el otium, desde el significado. No desde el negatium o un trabajo esclavo para el consumo.

Una vida que en el tiempo de trabajo aporta recursos para un mundo con capacidad para hacer frente a una calidad de vida mínima y para todos. Para los del sur — y con los del sur — también.

Hay, en el sector asociativo, una reflexión sobre el tiempo desocupado, sobre el significado del nuevo tiempo desocupado. Este tiempo terrible e inhumano que condena a demasiados al paro. Hay una reflexión, junto a los sindicatos progresistas, sobre la urgente necesidad del reparto solidario del trabajo. De un trabajo menor, pero más para todos. Un trabajo que no es, ya, el eje de la vida: es una ocupación para producir bienes y para obtener recursos.

La vida de los ciudadanos y la ciudad ya no halla en el trabajo su significado de plenitud. Y la vida de los ciudadanos — de cada día más ciudadanos — zozobra, se quiebra, está en paréntesis. No saben donde están. No ven salida a su vida.

El sector asociativo de los ciudadanos no es el sector del empleo, evidente. Pero en el tiempo desocupado sin sentido e injusto, las asociaciones proponen un reparto de tiempo y de salarios. Y trabajan, con servicios, para un cambio de mentalidad, de vida distinta, de ciudad y mundo más solidarios.

Trabajan para una vida ciudadana que en el tiempo desocupado halla en las asociaciones de los ciudadanos, en sus propuestas, espacios, servicios, diálogo, colaboración y trabajo voluntario, una mentalidad nueva y unos usos distintos: un tiempo desocupado como espacio para el tiempo íntimo, el tiempo de la relación, el tiempo de la cultura y el tiempo del cambio. El tiempo donde encontrarse y encontrar los otros. El tiempo del diálogo, de la solidaridad. El tiempo público de la ciudad.

El tiempo desocupado creciente no puede ser jamás, como es hoy en escala creciente, *los tiempos de miseria* de Rilke o los tiempos de lo ensimismado, los tiempos de lo solitario y aislado. Ha de ser el tiempo de la ciudad, de los otros, de la asociación. Porque, como recuerda Kierkegaard, *si yo me separo de los otros, me traiciono*. No vivo. O, como sintetiza espléndidamente Fenerbach, *no hay yo sin tú*.

El tiempo desocupado es el tiempo de las asociaciones de los ciudadanos porque es el tiempo y el espacio del yo y el tu en cooperación dialogante. Del yo y los otros en relación. El tiempo del significado. De la vida con una calidad más subrayada y personalmente decidida y construida.

En unas ciudades tocadas por la miseria del anonimato, el encerrarse, el despreocuparse, la incomunicación y la desesperación por perder el trabajo como tiempo de significado único, las asociaciones de los ciudadanos ofrecen, en el tiempo desocupado, posibilidades de otro estilo de vida y de ciudad.

### 1.21. Las asociaciones deben optar, finalmente, por una constante innovación

En los abandonados ochenta, todos nos hemos vuelto demasiado comedidos y conservadores. Demasiado acordes con todo lo *light* que acontece en el entorno. Demasiado de prisa hemos renunciado a anticipar realidades distintas; contemplamos como utopías muchas cosas que pueden llegar a ser posibles. Todos nos hemos transformado en sólo demasiado pragmáticos.

Mal vamos. Porque la tarea en las asociaciones de los ciudadanos siempre pide trabajar para construir constantemente la ciudad. Exige entrever horizontes alternativos y mejores, donde disfrutar de más calidad de vida. Pide ideas innovadoras y creatividad aplicada, constantemente. Y un poco/mucho de riesgo.

En definitiva, para transformar la ciudad del espectáculo en que vivimos, es necesario que las asociaciones estén en algo tan poco de moda como *la alternativa* por la calidad de vida y luchen por ella con las instituciones democráticas y las empresas de vocación social.

Innovación, creatividad aplicada, invención con resultados, competitividad, experimentación para la eficacia..., son términos que constantemente han de formar parte del vocabulario organizativo de una asociación de ciudadanos que opte por un presente fértil y un futuro con posibilidades y esperanzas.

El *márketing* de servicios, el liderazgo directivo y una óptima organización son tres instrumentos básicos para lograrlo.

## 2. UNA ASOCIACIÓN ES UNA ORGANIZACIÓN

Hasta aquí el paseo por la geografía del cambio organizativo en el sector de las asociaciones de los ciudadanos.

He optado por sugerir más que apuntar temas técnicos. Me he centrado en el pensar, en las ideas. Pero he esbozado, ya, algunos temas clave: consejo asociativo, equipo directivo, equipos de servicios, socios...

Ahora, cerrando el objetivo de la cámara fotográfica que abarca las inmensas posibilidades del cambio organizativo, quiero centrarme en un primer plano muy concreto: la organización de una asociación de ciudadanos. Quiero fotografiar la estructura de la organización que es toda asociación.

Cuando la asociación olvida su estructura, funciona desde el caos o el sistema de la buena voluntad y la total inoperancia, no necesita un cambio organizativo: le urge un seísmo total.

Una asociación, hoy y en nuestras complejas ciudades, no puede funcionar desde la buena voluntad y la total dedicación. No va. Para realizar lo que se propone, una asociación ha de optar por organizarse, por planificar, por unos servicios útiles para las necesidades actuales de los ciudadanos y creadores de calidad de vida, por disponer de un equipo de voluntarios volcados a los resultados...

## 2.1. Los once círculos organizativos de una asociación de ciudadanos

Una organización es una estructura. Pero no un andamio montado al aire. Una asociación es, pues, una estructura montada desde la necesidad urgente de calidad de vida de la ciudad: desde las necesidades de los ciudadanos de finales de siglo. Para facilitarles respuestas plurales: calidad.

¿Cuáles son los grandes círculos de estructura organizativa de una asociación de ciudadanos? Conocerlos, ordenarlos y examinarlos facilita el poder introducir, constantemente, cambios organizativos para mejorarlos o mantener su eficacia.

1. *La misión* es la piedra angular y base de la asociación. He insistido repetidamente en ella. Y continuaré. Nace de las necesidades de los ciudadanos, se perfila y se clarifica en las opciones del consejo asociativo y marca el estilo, las respuestas de los servicios y toda la cultura organizativa de la asociación porque vertebrata la asociación y la orienta a facilitar calidad de vida a los usuarios, socios, voluntarios y ciudadanos.

La misión es la asociación en estado puro: es idea de utilidad pública.

2. *El consejo asociativo* es, anote, el senado de la asociación o el grupo de hombres y mujeres fuertes y enérgicos que fija y recicla para los tiempos y las necesidades cambiantes de los ciudadanos y la ciudad la misión, marca resultados a conseguir en un tiempo fijado por toda la asociación, busca y encuentra los recursos necesarios para poder realizar aquello que la asociación se propone y abre puertas con su diálogo con la administración pública, otras asociaciones y el sector de las empresas.

3. *El equipo directivo* es quien, en el día a día, sitúa a todo el equipo asociativo en tensión para conseguir los resultados fijados con cooperación, responsabilidad, agilidad, productividad, competencia...

El equipo directivo comparte información, establece unas óptimas relaciones entre todos los miembros del equipo humano de la asociación, delega casi todo, evalúa como se van obteniendo resultados y su calidad, y está siempre junto a quién necesita que se le heche una mano para que lo que está haciendo funcione.

4. *Los equipos de servicios* los forman los grupos de voluntarios que desde su trabajo en equipos personalizados ponen en marcha cada día los servicios de la asociación.

Necesitan que se les facilite claridad en los resultados a obtener, autonomía para organizarse, responsabilidad para tomar de-

ciones, espíritu de trabajo cooperante; opción por la calidad y orientación del trabajo a satisfacer las necesidades de los ciudadanos que usan o usarán los servicios asociativos.

5. *El catálogo de servicios asociativos* es el conjunto ordenado de la oferta de servicios a través de la cual —como instrumento plural— la misión de la asociación se convierte, con el uso, en vida cotidiana de los ciudadanos y la ciudad.

Los servicios deben reflejar la misión a través de las ideas útiles de cada servicio. Los servicios han de ser coherentes entre sí, no demasiados, dirigidos a un público concreto de ciudadanos del que se conocen sus necesidades, fabricados y pensados sobre estas necesidades reales y analizadas, con una fuerte garra en su estructura o forma de servicio y una comunicación que motive —irresistiblemente— a usarlos.

6. *Los voluntarios* son los ciudadanos que optan por dedicar una parte importante de su tiempo, energía y —casi siempre— dinero a la asociación porque creen en la misión asociativa, la utilidad de sus servicios y quieren colaborar para que muchos ciudadanos la conozcan y la usen en sus vidas.

Es necesario que la asociación trabaje, con cada voluntario, su decisión de trabajo asociativo. Directivo y voluntarios es útil que fijen el tiempo de dedicación, que se le acoja cordialmente y se le introduzca en la cultura organizativa, que se le forme, que rápidamente pueda estar activo en un servicio concreto y con una responsabilidad concreta, que se le acompañe en los primeros meses para facilitarle seguridad, que se fijen resultados personalizados a través del diálogo, que se evalúe personalmente su aportación, que se le gratifique...

Los voluntarios son la plata de la asociación: con ellos todo es posible si se encuentran motivados, cómodos, necesarios, responsables, activos y saben que la asociación —y lo que consigue— es el resultado de su trabajo.

7. *Los usuarios asociativos* son los ciudadanos que motivados por la comunicación de los servicios que la asociación ofrece saben que si los usan y los hacen suyos encontrarán aquello que necesitan y buscan: satisfarán, así, sus expectativas de calidad de vida.

La comunicación debe ser una promesa de utilidad nítida con un lenguaje propio del grupo de ciudadanos a quien se dirige un servicio. Cuando usa el servicio, el usuario asociativo ha de notar que hay diálogo, que está en su casa y no consumiendo en una tienda. Y se le debe facilitar el uso del servicio de una manera personalizada y no homogeneizada. A veces se le pedirá si el servicio usado ha satisfecho sus expectativas.

Los usuarios que quedan satisfechos son los líderes de opinión de una asociación: ellos son quienes en la ciudad subrayan la imprescindibleidad de las organizaciones no lucrativas.

Lo ideal sería que muchos usuarios pasaran a ser socios asociativos.

8. *Los grupos estables* los forman, en su mayoría, usuarios que después de usar los servicios de la asociación se interesan por permanecer en ella como a grupo de amigos interno y en acción: les apetece conocerse, elaborar, diseñar, autoayudarse, crecer..., y llenar el vacío de su tiempo desocupado construyéndose desde la relación con otros.

Estos grupos interasociativos han de tener un objetivo activo, deben marcarse metas y resultados con fecha de caducidad, no pueden cerrarse sobre ellos mismos herméticamente, deben estar abiertos a sugerencias y a hacer algo para la asociación y, básicamente, son un vivero de voluntarios para la asociación o otras asociaciones.

9. *Los ciudadanos* son, todos, posibles usuarios/voluntarios/socios/líderes de opinión de la asociación: Deben conocer, comprender y amar lo que la asociación hace y propone con sus servicios.

Es necesario, pues y en la medida de lo posible, mantener una comunicación de información con ellos generalizada y por sectores de interés asociativo.

10. *Los socios asociativos*. He apuntado notas sobre ellos. Insisto, especialmente, en que es a partir de su creencia firme en la oportunidad de lo que la asociación propone y hace, cuando dan soporte incondicional como líderes de opinión y como colaboradores económicos.

Es necesario disponer de un *mailing* actualizado de todos ellos y de posibles, se debe mantener una comunicación fluida sobre la marcha de la asociación y sus logros y proyectos, debe diseñarse una política de cuotas estandarizada y personalizada, han de estar físicamente en la asociación alguna vez al año...

11. *Las otras asociaciones* son, también, la organización porque, a partir de la red que se estructura con ellas, la asociación es más presente en la ciudad y puede facilitar algo imprescindible en muchas ciudades de fin de siglo: movimiento ciudadano.

Una asociación no es tal —es una secta— si no está en una red y trabaja para que, desde ella, se establezcan servicios y proyectos comunes, se dialogue y pacte con la administración y el sector empresarial, se influya en los medios de comunicación para que presenten el espacio asociativo de las ciudades, se trabaje con los partidos políticos o se evalúe la marcha del sector desde su pre-

sencia en las ciudades y sus respuestas a necesidades de la ciudadanía.

La administración pública y las empresas no forman parte de la organización asociativa: son organizaciones con las que se dialoga, negocia, pacta y colabora.

## 2.2. Un modelo asociativo para nuestros tiempos y nuestras ciudades

Esta es la organización que da operatividad a una asociación de ciudadanos en sus líneas básicas.

Pero en el asociacionismo de hoy subyace una cuestión organizativa no resuelta: ¿cuál es el modelo asociativo con futuro? Algunos han ensayado los servicios como centralidad asociativa. Otros buscan. Los más están inquietos y despididos.

Creo que el sector de las asociaciones de los ciudadanos ha de avanzar, con pasos de gigante, hacia un modelo asociativo que responda a estas cuestiones clave:

- Debe responder a la tradición plural y actual del asociacionismo de nuestras ciudades, con una historia muy concreta y llena de resultados.
- Debe responder a las necesidades de los ciudadanos plures de hoy y del mañana.
- Debe incorporar las mejoras asociativas experimentadas con éxito en otras ciudades.

1. *Unas asociaciones de relaciones.* Leyendo el cambio organizativo que han realizado ya muchas asociaciones de nuestro país y conociendo que pasa más allá de nuestras ciudades mediterráneas, estoy convencido que el modelo asociativo al que el sector debe dar forma desde cada asociación pasa por unas asociaciones con un fuerte componente *relacional*.

Esta es la gran tradición del asociacionismo de nuestro país y del mediterráneo: la asociación como espacio de comunicación, de encuentro, de coordinación, de proyecto compartido. Perder esta dimensión en un momento en que los ciudadanos buscan desesperadamente espacios de encuentro, de diálogo, de interrelación motivadora, de antianonimato..., me parece un tremendo error, una incomprensible miopía.

Las asociaciones de nuestras ciudades: han de potenciar con fuerza la dimensión del tú a tú, del tú y nosotros, de ellos y no-

sotros que el asociacionismo siempre ha potenciado. En un momento de desvertebración social fuerte, este componente es nuclear.

2. *Unas asociaciones de servicios.* El asociacionismo, además, ha de bien situar la dimensión *servicios*, con una dimensión propia. Creo que, demasiado a menudo, los servicios asociativos son una copia de los servicios administrativos o del sector empresarial. Es otro error.

Los servicios asociativos tienen componentes propios: los motiva la misión clave de la asociación, se construyen con la implicación directa y dialogante de los voluntarios y el soporte entusiasta de los socios, a quien los usa debe facilitarse un lazo de comunicación con la asociación, su uso comporta cambio de mentalidad de valores y usos...

Una asociación jamás puede ser una tienda de barrio o una céntrica y acogedora *boutique* de servicios culturales, sociales o económicos.

3. *Unas asociaciones para el movimiento.* Una asociación, finalmente, debe incorporar a su modelo asociativo la dimensión *movimiento*.

Si los servicios en las asociaciones son, en general, una aportación anglosajona, la dimensión *movimiento* tiene una larga tradición en nuestras ciudades desde las asociaciones de los ciudadanos de la república hasta las asociaciones del final de la dictadura.

En definitiva, una asociación propone una idea útil para que los ciudadanos la conviertan en vida cotidiana. Pero sólo se incorpora a la cotidianidad la ecología, la cultura, la solidaridad, la comunicación..., cuando hay cambio de mentalidades. Más. Cuando hay cambio de comportamientos ciudadanos: cuando los ciudadanos no sólo usan productos menos contaminantes y les preocupa que todo lo que hacen no dañen la tierra, sino que exigen públicamente que se impida, con leyes y reglamentos, que desalmados y depredadores se carguen nuestra casa común.

Relación y servicios encuentran en el movimiento su resultado final: la gran aportación de las asociaciones para cambiar nuestras ciudades y nuestro mundo a partir de mejorar continuamente la calidad de vida plural de los ciudadanos y las ciudades, presentando soluciones a sus necesidades.

### 3. CALIDOSCOPIO PARA CONCEBIR LAS ASOCIACIONES DE LOS CIUDADANOS

Ha terminado un largo invierno narciso en las asociaciones públicas de los ciudadanos, con lo que conlleva de introspección, velar por la verdad de los principios, encerrarse en numantínismos varios, exclusión y mirada de reojo a las asociaciones vecinas y enfrentamiento sistemático con el *leviatán* de la administración pública y el *gángster* de las empresas.

Basta. Hoy las asociaciones ciudadanas atraviesan el desierto del cambio organizativo — la modernización del sector —, en el que se enfrentan a los vientos fríos de la organización para los resultados y la productividad y con los vientos cálidos del llegar y convencer a cada día más ciudadanos para que opten por una ciudad asociada.

Un tiempo, pues, de tránsito. Es el tiempo de los noventa. El tiempo finisecular en el cual la gran mayoría de asociaciones de nuestras ciudades han de optar por un tiempo limitado de vida benedictina, que es tiempo de meditación, de pensamiento y de reflexión. Pero, a la vez, es tiempo de acción. De acción para el cambio organizativo.

La vida idiota donde se han instalado demasiadas asociaciones con sus lloros de cocodrilo victimizado, su crítica acrítica frente a la administración pública, a la que exigen que las mantenga, ha terminado. No es posible. Felizmente, acabó. Fue.

Resucitadas de un letargo anacrónico, las asociaciones de los ciudadanos han de volver, con fuerza de titanes, a proponer ideas a los ciudadanos. Ideas posibles, masticables, tangibles, políticas, desde una organización flexible y al servicio de la ciudadanía: una organización autorreformada, pues, desde el hecho de dar respuestas satisfactorias a las necesidades de la ciudad de hoy, sin

ninguna brizna de antidiluvianismo en la organización y en los modelos de vida que ofrecen a los ciudadanos.

Necesitamos unas asociaciones rabiosamente contemporáneas. La ciudad y los ciudadanos les piden y exigen la responsabilidad pública del reciclaje para estar en la frontera del mundo en su constante evolución.

Para este proceso del regreso a la modernidad, las asociaciones de los ciudadanos han de aprender otro alfabeto del pensar, estructurarse y de las estrategias. Yo no lo tengo, ni lo sé diseñar, pero he recogido fragmentos de letras, retazos de significados, insinuaciones de cambios, esbozos de pensamiento, pistas de proyectos... que agrupo en un calidoscopio.

Un calidoscopio que cada asociación puede hacer girar a su aire y conveniencia, hasta que encuentre aquel dibujo de ideas que le gusta y encaja en sus necesidades y opciones de cambio. Un dibujo, en definitiva, que le ayuda a pensar y actuar en su propia asociación.

Siempre he experimentado que una buena teoría, con una buena estrategia para hacerla posible, es lo más práctico para la acción. Lo confirman las asociaciones que han optado por el cambio organizativo y han triunfado: son asociaciones con impacto en la ciudad y aupadas por una gran mayoría de ciudadanos.

Las que se quedan en una vida asociativa vegetativa, malviviendo en el cementerio de las asociaciones obsoletas e inútiles, son a las que no les gusta pensar o sus ideas son imposibles. Más que ideas son fantasías. Jamás funcionan, no encuentran públicos, viven artificialmente y polucionan la red asociativa de la ciudad.

Creo, pues, que lo primero que ha de plantearse una asociación de ciudadanos —sea tradicional o nueva— es *qué* hay en lo que propone. Si casi nada ofrece, casi a nadie interesa. Si ofrece mucho de concreto, mucho va a interesar.

Casi todo lo que hay hoy en nuestras ciudades podría ser de otro modo. Pensarlo y proponerlo también corresponde a las asociaciones. Desde la visión de lo que ofrecen, sus servicios son a menudo la anticipación de una ciudad con otra calidad de vida.

Aquí, el calidoscopio es un intento múltiple de colores en el pensamiento, para iluminar ideas y diseñar estrategias.

Este calidoscopio sigue, con ideas menos estructuradas y rápidamente aplicables, los temas del capítulo anterior. Si aquéllos tenían la plasticidad gráfica de los colores de Miró, éstos están escritos desde la nubosidad relampagueante de los poemas de Rilke.

Gesto expresivo y sugerencia — Miró y Rilke — son dos constantes que toda asociación de ciudadanos debe mostrar en la gran sala de exposiciones de tendencias que es hoy una ciudad.

### 3.1. Funcionarios asociativos, bye-bye

En demasiadas asociaciones de la ciudad, de las macro a las micro de un barrio, funcionarios asociativos de distinto pelaje tienen aposentadas sus reales. Los italianos les llaman *culo de fierro* porque son inamovibles, un auténtico tapón para cualquier cambio.

¿Cómo se les conoce? Son los que invocan siempre la sacrosanta legalidad de los estatutos, los que siempre dejan los cambios para mañana y aplazan constantemente la toma de decisiones, los que gustan más de la intriga que de los servicios, los que siempre actúan desde lo mínimo y optan por la mediocridad, los que no delegan ni descentralizan, los que todo lo personalizan, los que añoran los gloriosos tiempos del asociacionismo reivindicativo y hoy proponen modelos asociativos inspirados en los movimientos sociales de algunas ciudades del tercer mundo, los que se aferran a su poltrona y a sus incondicionales y los que la asociación sólo es un peldaño para alcanzar otras cumbres. De éstos, librense las asociaciones.

En las asociaciones de los noventa, estos burócratas encubiertos han de optar por reciclarse o emigrar. Su permanencia cierra y hace imposible todo proceso de cambio organizativo y encierra una asociación en la miseria y la impotencia.

Un consejo asociativo presidido por un burócrata se convierte en su feudo, y el presidente, en un amo con una corte de aduladores. El futuro de la asociación, entonces, está en su pasado.

Un equipo de dirección con un directivo burocrático se transforma, en el mejor de los casos, en una oficina de administración de buenas intenciones sin resultados.

A uno y otro deben ofrecérseles una oportunidad de reciclaje, y si éste es imposible, debe invitárseles a dejar la asociación. Si se resisten, se les debe echar. Cortar es a veces un verbo de salud asociativa.

Con ellos no hay calidoscopio posible. Su instrumento es la plomada inmóvil.

### 3.2. Contrainformación inteligente

Las asociaciones de los ciudadanos son hoy, en la red de información y servicios de la ciudad, una contrainformación inteligente porque siempre proponen la opción por una conciencia, la responsabilidad y unos modelos de vida que no cantan en el coro de la homogeneización cultural por donde encarrilan a la ciudadanía los mass media amarillos, los políticos retrógrados disfrazados de pragmáticos y el mercado de la banalidad.

Con sus servicios, las asociaciones de los ciudadanos propician una opinión crítica y activa para tomar opciones en la vida personal y ciudadana. Una contrainformación auténtica, que en algunas de ellas es muy *heavy* y en otras, suave y actualizadora.

Las asociaciones, en la ciudad de hoy, deben encontrar el punto justo de contrainformación inteligente para no convertirse en loritos siempre en desacuerdo y con desencanto resentido, ni en siervas calladas y sumisas. Para decirlo en términos cultos, las asociaciones deben encontrar su punto de dinámica equilibrada entre el reformismo ciudadano y la revolución. Entre el cambio y las rupturas, las dos grandes tradiciones de la cultura europea, las dos piernas sobre las que anda el nuevo asociacionismo de las ciudades.

El sector público de las asociaciones siempre ha de levantar la voz contra la homogeneización empobrecedora, el estereotipo preestablecido, la incapacidad para soñar y la falta de programas y servicios de alto interés cívico.

Hoy, la información es poder, y la comunicación también. Tener cosas que decir en el vendaval de informaciones que cruzan la ciudad y saber comunicarlás a quien pueda interesarles con movilización para la colaboración, es uno de los grandes temas a que ha de enfrentarse el sector público de las asociaciones ciudadanas.

Por esto es imprescindible usar el *márketing* de servicios como modelo de gestión de la asociación. El *márketing*, como modelo de gestión, se apoya en una comunicación óptima y adecuada entre una organización que tiene información para mejorar la calidad de vida y un grupo de ciudadanos al que la organización sabe que le interesa esta información.

El *márketing*, pues, como opción para la gestión de los servicios asociativos, está en el calidoscopio y no como una técnica posible; lo está como una necesidad, como un sistema de gestión que se adecua, como el pie al zapato, a la manera de trabajar en

las organizaciones de los ciudadanos, porque siempre aportan información al ciudadano y siempre quieren estar en comunicación bidireccional con él.

### 3.3. Bienestar con el corazón en la izquierda

Siempre me he sentido ácrata y demócrata. Ya sé que son dos términos que, según dicen, no encajan. Yo los llevo bien. Me dan marcha y energía.

Aviso porque estoy seguro de que quien haya llegado hasta aquí se habrá dado por enterado de que, para mí, el sector público de las asociaciones de los ciudadanos es siempre democrático, progresista, abierto, solidario y libertador. Así lo creo. Las asociaciones pusilánimes, egoístas, conservadoras en su sentido retrógrado, totalitarias y fundamentalistas me preocupan. Y las sitúo en el sector privado de las asociaciones de algunos ciudadanos. Con ellas sé que la ciudad no es posible, porque amputan a la vida la libertad y la solidaridad.

Avisados, continuo.

Las asociaciones de los ciudadanos no entienden la democracia como una simple red de instituciones. La democracia es, especialmente, la organización pactada de las formas de vida de una ciudad. Y es aquí donde las asociaciones deben hacer posible una nueva forma de conciencia personal, colectiva y organizativa que potencie, facilite y exija algo que la carta de Helsinki y la misma Declaración de los Derechos Humanos nunca ha reconocido: el derecho de todo ciudadano al bienestar, a la calidad de vida en su propia ciudad.

Esto es sólo posible si las organizaciones de los ciudadanos potencian una cultura de ciudad que, como les gustaba decir a los dadaístas, siempre tiene el corazón en la izquierda, que es donde anida la esperanza, la solidaridad, la justicia social o la democracia dialogante.

Séneca lo deseaba: *ya que vivimos, vivamos dignamente*. Este viejo deseo de Séneca debe figurar en los objetivos de las asociaciones que trabajan para el bienestar ciudadano, desde el cambio de mentalidades al equilibrio social de los recursos. Hay ideas muy sencillas y aparentemente *facilonas* que encierran una bomba de cambios. Esta es una de ellas: bienestar con el corazón en la izquierda.

El bienestar de una ciudad se potencia desde aquellas administraciones públicas, asociaciones de los ciudadanos y muchas

empresas — ¿por qué no?, *haberlas, haylas* — que desean que su corazón siga en la izquierda y no desean un trasplante liberal a lo Thatcher, a lo Reagan y a lo de tantos otros que aseguran que el bienestar es mejor y más próspero cuando el corazón late en la derecha.

Muchas asociaciones hoy no saben dónde les late el corazón. No lo encuentran en su organización. Otras tienen un corazón tipo tiovivo que se desplaza alegremente. Algunas incluso prescinden de él.

Todas estas padecen serios problemas cardiovasculares. Todas duran poco tiempo. Algunas incluso hacen un esprint. Todas mueren rápidamente.

Los que han transplantado su corazón a la derecha tienen muy claro el bienestar: para algunos pocos. Calidad de vida, sí. Pero con diferencias. Hay bienestar o calidad de vida de platea y de galinero en el gran teatro común de la ciudad.

Mirar de vez en cuando el calidoscopio donde se piensa y actúa la asociación es imprescindible. Poner la mano sobre el corazón de la asociación para constatar dónde está la sístole de su misión y la diástole de su organización, es fundamental.

Andar por el territorio de la ciudad sobre dos piernas es imprescindible. Pero necesita, una asociación, un corazón. En la izquierda.

### 3.4. Romanticismo en una ciudad pragmática

Bienestar para todos, ¿es esto romanticismo? Sí, claro. Porque el romanticismo asociativo es impulso para ir más allá del límite en que nos hemos estancado en la democracia representativa o en la sociedad del consumo salvaje.

El más allá de Cavafis no es una isla desierta con palmeras y un lienzo de mar. Es la ciudad de los servicios relacionales, el debate, el encuentro, el callejeo, la plaza en fiestas, las pequeñas utopías realizadas, los proyectos compartidos, la salud, la ecología en el asfalto, la droga desterrada, las prisiones para la reinserción, el paro siempre en declive, la intercomunicación de las edades, las artes y los deportes como espacios para el tiempo desocupado y la educación también como aprendizaje del uso de la ciudad. Ésta es la ciudad del romanticismo pragmático de las asociaciones.

En el sector asociativo, necesita romanticismo la propia asociación, que debe abandonar una cultura organizativa barroca, donde se han impuesto las formas de los sueños imposibles, los victimismos claroscuros, los presidencialismos absolutistas, los voluntarios cautivos y la gestión displicente que ha conducido al asociacionismo a la impotencia escéptica del barroco.

La nueva cultura del romanticismo opta por el cambio organizativo, los proyectos realizables, los sueños con resultados, la energía y la aventura de unos ciudadanos que buscan la calidad de vida sociocultural de su ciudad desde cada una de las asociaciones.

Asociaciones barrocas y asociaciones románticas son dos maneras de pensar, de hacer y de organizarse.

A las dos piernas del andar asociativo y al corazón en la izquierda hemos ahora de añadir el romanticismo como estilo. Un romanticismo pragmático. Un romanticismo con resultados en la ciudad.

### 3.5. Sismógrafos, por favor

A Musil le gustaba más el sismógrafo que los prismáticos. Con éstos siempre queda a lo lejos la realidad de la acción que acontece, la de los deseos, las necesidades y los problemas de la ciudad y los ciudadanos distintos, la realidad de los proyectos de las administraciones públicas, las empresas con vocación social y las otras asociaciones, o la realidad de lo que pasa y no pasa en la propia asociación. Siempre queda algo borrosa, es intocable, difícil tomarle el pulso.

El sismógrafo es un aparato agudísimo y sensible que permite registrar cualquier pequeña oscilación en el meridiano de los intereses y necesidades de los públicos ciudadanos, la propia organización y las otras de la ciudad.

¿Por qué muchas asociaciones viven en el pasado, no han reciclado su material de propuestas a la ciudadanía y ofrecen unos servicios que no utiliza casi nadie y están más solas que la una? Porque su instrumento de observación son los prismáticos. Incluso unos lujosos y técnicamente avanzados prismáticos.

Hay que tirarlos. Y, como en las pelis de indios, uno debe pegar la oreja organizativa al suelo cambiante de la ciudad y al entramado de relaciones y servicios de la propia asociación. Y desde este tam-tam, tomar decisiones, proponer, innovar y cambiar.

A las piernas, corazón y estilo romántico de la asociación hay que añadir, en su bolsillo organizativo, un pequeño sismógrafo para el uso continuado.

Estar informados, bien informados, cualitativamente bien informados, es el primer eslabón para resituar la misión de una asociación y empezar a tomar decisiones organizativas para su modernización.

No se debe fiar uno de lo que ve. Uno debe constatar lo que pasa en la ciudad, la ciudadanía, su asociación, las otras asociaciones, la administración, los voluntarios de un servicio..., y desde aquí tomar decisiones para el cambio organizativo.

### 3.6. Local o global, ésta es una buena cuestión

Pensemos localmente y actuemos globalmente. Ésta es una buena propuesta de trabajo para las asociaciones de los ciudadanos que deben articular lo local y lo universal en un único pentagrama de pensamiento y servicios. Una propuesta contraria al eslogan repetido del pensar globalmente y actuar localmente.

Pensemos localmente, desde las necesidades de la propia ciudad y el núcleo concreto de ciudadanos a los que una asociación se dirige, porque sólo así se puede trabajar la pertinencia asociativa desde la diversidad ciudadana, influir en las decisiones colectivas y defender medidas que faciliten el avance de la calidad de vida de un sector de ciudadanos y de la ciudad.

Y actuemos universalmente. Hoy, los procesos económicos se estructuran a nivel mundial. La comunicación tecnológica permite esta economía planetaria. Se articula, también, un nuevo orden mundial con equilibrios que pasan sólo por Europa, Japón y EE.UU. La agricultura se decide en Bruselas. El medio ambiente se debate en una cumbre de estados en Río de Janeiro. Los modelos culturales se expanden desde los estudios de televisión de las grandes potencias del mundo...

Cada día, pues, es más difícil —casi imposible— conformar una política local, una tele local, una vida cotidiana local. Porque los flujos de poder, información y riqueza son mundiales. Pero la gente de las asociaciones y de las ciudades es local.

Las asociaciones deben ayudar a paliar esta esquizofrenia moderna que afecta a la cultura de las ciudades y la vida de los ciudadanos.

El cómo, aquí, es el trabajo en red. Las asociaciones de los ciudadanos deben concebir su asociación y los servicios que ofrecen desde lo local, desde el territorio, y en él actuar con fuerza. Pero, a la vez, cada una de las asociaciones de la ciudad se debe implicar en el mayor número de posibles redes. Redes ciudadanas, estatales, europeas y mundiales. Cuantas más, mejor. Hasta urdir un cañamazo de presiones y negociaciones en que, sobre el mapa del mundo, aparezca no sólo un orden nuevo, sino una mentalidad mundial diferente. Una conciencia de civilización común que asegure la continuidad de la tierra, equilibre las terribles desigualdades entre norte y sur, potencie la solidaridad entre los países y respete la convivencia de culturas diversas sin el dominio avasallador de la estúpida cultura del mercado salvaje y sus propuestas de estilos de vida pasivos.

Sólo lo lograrán las asociaciones si, desde su trabajo concreto, se abren y activan en todos los espacios institucionales posibles e imposibles.

Toda asociación que hoy asegura que piensa universalmente y actúa localmente, hace un flaco favor a su ciudad y a la aldea que es nuestro mundo.

Añadamos, pues, unas gafas con cristales bifocales a las piernas, corazón..., asociativos.

### 3.7. *Civitas maxima* es el eslogan

La ciudad máxima es la de los ciudadanos, la construida y vivida desde la pluralidad de las organizaciones y opciones de vida. Es su gran proyecto cívico: la ciudad de las voluntades pactadas y esperanzadas, la ciudad de la armonía y de la pluralidad.

La ciudad máxima es el resultado relacional y físico del debate, pacto y colaboración de los distintos colectivos de las organizaciones lucrativas, no lucrativas y las administraciones públicas para disponer de una ciudad bien situada económicamente, urbanísticamente cómoda, asistencialmente gratificante, sanitariamente avanzada, culturalmente creativa... pero, y muy especialmente, con una calidad de vida cotidiana global que se huela en la atmósfera de la ciudad y en cada uno de sus barrios y ciudadanos.

Estoy convencido de que esta ciudad máxima jamás será el resultado de los esfuerzos titánicos de un estado, por más que se llame del bienestar y actúe como tal. Tampoco será la plasmación de una economía fuerte que muestre su esplendor en los escapa-

rates brillantes, las infraestructuras del ocio, la gastronomía, la moda y los espectáculos o el consumo.

Estado y empresas necesitan el tercer lado del triángulo para la construcción y el mantenimiento de la ciudad de la humanidad máxima, la ciudad que centra sus intereses en la felicidad de sus hombres y mujeres. Necesitan el segmento del sector de las asociaciones. Necesitan su diversidad. Su inmensa red de voluntades cooperantes. Su dinamismo. Su máxima colaboración.

La ciudad máxima es el horizonte de ciudad que sólo será más posible cuando la globalidad de las instituciones y organizaciones de la ciudad se lo propongan y diseñen las estrategias para transformar, con tiempo y proyectos, la ciudad mínima en ciudad máxima.

El ambiente que se respira en esta ciudad ideal y el aire que la mantiene libre, emergente y agradablemente acogedora, es el *civismo*. Y *civismo* es, ni más ni menos, el producto que fabrican las asociaciones de los ciudadanos a partir de escuchar problemas y proponer soluciones, a partir de acordar valores tradicionales con valores innovadores, a partir de...

Una ciudad sin la presencia de una red de asociaciones de ciudadanos rica y plural es una ciudad con una tendencia constante a la incividad y a la atmósfera crispada.

Evaluar los costes ciudadanos del no asociacionismo, de la no reconversión del sector asociativo, es un trabajo pendiente que tienen las asociaciones en estos años noventa, mientras modernizan el sector para hacer más posible la ciudad máxima en la que todos queremos vivir: la ciudad en la que la voluntad y las necesidades plurales de sus mujeres y de sus hombres conforman el centro de las decisiones. La ciudad de los ciudadanos activos. La ciudad de la vida cualitativamente humana.

### 3.8. La ciudad es una casa de hospedaje donde dialogan las culturas

Sobre la ciudad pesan las viejas estructuras de un sistema de decisión que sólo recogen las opciones de unos pocos. Las decisiones sobre la ciudad, a pesar del flujo de intereses y decisiones internacionales que se proyectan sobre ella y la empujan, son demasiado piramidales.

Si queremos una ciudad en diálogo —la única vivible— es necesario que el diálogo sea el lenguaje de todos y no sitúe a unos pocos en el vértice y a muchísimos en una base difusa y marginal.

Una ciudad en diálogo, pues, no puede aceptar la tendencia que se va imponiendo de situar en un espacio propio las diferencias culturales que acoge. Se va diciendo, así, que los negros y los árabes deben disponer de un espacio propio. Suyo. Y esto se dice desde las mismas instituciones democráticas.

Fatal. Es una señal de nuevo racismo, disfrazado de tolerancia. Pronto la ciudad no será máxima: será la ciudad compartimentada, la ciudad de los cajones, la ciudad piramidal segmentada, donde a las diferencias de sexo, lengua o estatus económico se les asignará su coto, su maravillosa reserva privada. El ultraliberalismo habrá triunfado.

Las asociaciones de los ciudadanos han de impulsar hoy y con fuerza una cultura de ciudad que la comprenda y la construya no desde lo abstracto y aristocrático de las identidades no contaminadas, sino desde el tránsito de las diferencias de etnia, sexo, economía, mentalidad, partido, asociación. Porque la cultura de la ciudad, hoy, es una casa de huéspedes donde las culturas se mezclan. La cultura de la ciudad contemporánea jamás debe ser un hospital donde las culturas de la diferencia se amputan, se combaten o se disimulan con un *lifting*. Hoy, el hospedaje de las diferencias constituye el trazo fundamental de la cultura de una ciudad que apuesta por la cultura de la calidad de vida para todos los ciudadanos.

Las asociaciones de los ciudadanos, desde esta perspectiva, también deben verse como espacios de hospedaje, como espacios de tránsito. Como espacios de intercomunicación e interacción, de incesante intercambio entre personas que se reconocen como distintas, pero están dispuestas y abiertas a dejarse influenciar mutuamente desde el cruce de sus respectivas experiencias. Y desde éstas elaboran proyectos compartidos.

Rimbaud ya lo decía en su poema. Su *Yo soy el otro* es una propuesta para que cada hombre y mujer se construya en la comunicación interpersonal e intergrupala, y no desde un yo que constantemente se analiza, autoalimenta, autoexcluye, se encierra, se metamorfosea en su soledad y en su torre inexpugnable. Desde ella, claro, dispara violencia, insolidaridad, desprecio y exclusión. Y recoge vientos de desilusiones y nihilismos.

A las asociaciones de cultura de hospedaje les preocupa poco, pues, la identidad de mi ciudad y todo lo que de ello se deriva. Les interesa mucho más el cruce de sus diferencias y la ciudad

abierta y hospitalaria que desde ellas se proponen construir los ciudadanos y sus instituciones.

De la mezcla de tendencias y culturas, de razas y estilos... siempre han surgido ciudades potentes y significativas.

Hoy, en unas ciudades donde anida la exclusión con celofán de civilidad, la opción por el otro distinto es una de las constantes que han de potenciar todas las asociaciones.

Las que se abstengan, que consulten su sismógrafo, y sepan que jamás encuentran su corazón donde una asociación para una ciudad plural ha de tenerlo.

### 3.9. Pongamos un poeta en el cambio organizativo: Rilke, por ejemplo

Quiero insistir de nuevo: todo cambio en el sector de las asociaciones de los ciudadanos debe ser el resultado de concebirlas desde la ciudad contemporánea y para satisfacer mejor los deseos, las necesidades y los problemas de públicos concretos dentro de la ciudadanía. Las ideas son, por tanto, indispensables.

Rilke, el poeta, tuvo muchas ideas. Tantas que, cuando lees su obra con el sosiego que pide la poesía y el pensar, llenan tu cabeza de energía y proyectos. Pero una en especial golpea el cerebro del lector que, de vez en cuando, bebe sus versos: *tienes que cambiar de vida*.

A modo de poema prosaico he agrupado, bajo la sugerencia de Rilke, unos versos para el cambio. Son ideas concretas, aparentemente sencillas, que completan con color y diversidad de opiniones el calidoscopio para el cambio de vida organizativo del sector de las asociaciones de ciudadanos de los noventa.

He optado por repetir conceptos ya explícitos en el texto para que el poema rilkeano del calidoscopio sea lo más rico posible, para que sea un poema épico y, a la vez, una sinfonía, polifonía y castillo de fuegos artificiales en el amanecer de los nuevos tiempos para un asociacionismo diferente.

1. El sector asociativo es la plasmación tangible de la acción cooperante de los ciudadanos para la construcción y el uso de la ciudad multicultural y con calidad de vida cotidiana.

2. Es, pues, un espacio de iluminación personal en el que los hombres y las mujeres de una ciudad se dan cuenta de que la acción con los otros es la base de su ciudadanía y el espacio para una felicidad más global y profunda.

3. En las asociaciones, los ciudadanos vibran, se autoorganizan, proponen, critican, pactan, se confrontan con la diversidad... Nunca deben convertirse en oasis autoabastecidos y amurallados, en un refugio, en un santuario de seguridades.

4. Las asociaciones de los jóvenes, en especial, son el ámbito para los aprendizajes de la ciudadanía contemporánea, con una formación práctica de actitud activa, crítica y cooperante, desde el uso constante de la ciudad y la acción directa en servicios para satisfacer necesidades concretas.

5. Las asociaciones no están como los bancos y las grandes tiendas en el centro de la ciudad. Forman una trama vascular que alimenta todo el territorio urbano.

6. El asociacionismo ciudadano es la expresión, en su conjunto, de las diferentes voces de la ciudadanía, a menudo unidas en la polifonía del consenso para los proyectos ciudadanos. Desde este pluralismo pactado, la ciudad se autodetermina: fija mejor sus metas y horizontes.

7. Desde las asociaciones se crea y expande el aire que hace más libre, expresiva, solidaria y comunicativa la ciudad. Por eso las asociaciones ciudadanas son el gran espacio político-público para la acción transformadora de las mentalidades o la misma urbanidad física de la ciudad.

8. En la ciudad existen asociaciones de grado cero: las que su economía depende sólo de la administración y se pasan la vida regañando y reivindicando imposibles. De grado uno: las que conviven con la administración y de vez en cuando manifiestan vitalidad. Las de grado dos: las de los buenos propósitos y con una vitalidad con constantes problemas. Y de grado tres: las que continuamente, desde su vitalismo de servicios y voluntariado, dialogan y pactan con la administración, las empresas y las otras asociaciones de la ciudad y más allá de ella. Este libro opta por éstas. Son las asociaciones con resultados en la ciudad.

9. La ciudad de las asociaciones es el resultado de un compromiso de vida ciudadana conjunta y pactada desde las ideas y las estrategias de acción creativa solidaria de cada una de las asociaciones de una ciudad.

10. El día que cada ciudadano afirme y practique algo tan profundamente humano como *me gusta hacer las cosas con los otros*, el asociacionismo habrá logrado su último objetivo.

11. Hay muchas ciudades minusválidas: las que les falta un vivo entramado de asociacionismo plural.

12. El asociacionismo de los ciudadanos, en todo lo que hace y se propone, no debe sólo impactar: debe inquietar, motivar y transformar.

13. Un asociacionismo ciudadano que no sea interactivo es una estafa.
14. Las asociaciones deben pensar y proponer acciones de choque para despertar conciencias y movilizar voluntades ciudadanas.
15. El asociacionismo de una ciudad siempre lucha contra el cáncer de la indiferencia y la pasividad de sus ciudadanos.
16. Una ciudad sugestiva y emergente no es la que dispone de una nómina de personalidades significativas. Es la que cuenta con una multitud de ciudadanos creadores y solidarios, organizados.
17. Las asociaciones practican lo que constituye el núcleo de la ciudadanía: toman decisiones con los ciudadanos.
18. Cada asociación es una frase que explica y concreta la calidad de vida sociocultural de la ciudad. El conjunto es la ciudad de las asociaciones, la ciudad organizada desde el políglotismo de muchas frases con lenguajes distintos.
19. La ciudad sin frases asociativas es la ciudad del silencio monótono e insoportable.
20. Toda asociación es un acto afirmativo de esperanza en la ciudad. Toda acción asociativa es una contribución a la construcción personal de la ciudadanía y la ciudad, y en ella es imposible el pesimismo desesperado. Porque toda asociación es proyecto de vida.
21. Estar en una asociación como directivo, socio y voluntario supone querer vivir con opciones, propuestas y objetivos, con un estilo de creación aplicada, crítica, con iniciativas y una manera de hacer cooperante.
22. Debe suprimirse todo lo que paraliza la vida cotidiana de una asociación.
23. Una asociación debe proponerse trabajar en el cruce de lo que afirma Marx sobre transformar el mundo y lo que propone Rilke sobre cambiar la vida. Lo inmediato y lo internacional siempre, también, deben entrelazarse en el asociacionismo contemporáneo.
24. En el territorio de la ciudad donde se emplaza, cada asociación es un motor que moviliza energías para vivir activamente la ambigüedad de la ciudad, da capacidad de invención, provoca ciudadanía y facilita la gestión de su entorno. La ciudad de hoy y del mañana necesita muchos puntos de inventiva, tantos como André Breton afirmaba que los necesita de libertad.
25. Las organizaciones de ciudadanos no son espacios donde pasan cosas: son espacios públicos que hacen posible que las

cosas pasen. No son espacios con un patrón idéntico y único: son espacios con un estilo diferenciado en su manera de proponer y organizarse. No son islas: son un archipiélago bien comunicado por una red de intereses y proyectos compartidos. No son espacios para la simple gestión o venta de servicios: son espacios para la animación de la vida propia y la transformación de la vida de la ciudad. Tampoco son espacios donde reina un equipo directivo: son espacios para la participación cooperante. No son espacios para la vida corriente: son espacios para la vida a contracorriente de la banalidad, mediocridad y egoísmo. No son espacios para un círculo de ciudadanos: son espacios en espiral abierta para la multitud de la ciudadanía. No se dice lo que hay que hacer: se sabe lo que se debe hacer. No son espacios pasados de moda o a la moda: se crea, se edifica y se usa la ciudad. No son espacios pequeños o grandes: son espacios con ideas contagiosas y satisfactorias, llenas de utilidades. No son espacios técnicos: son espacios políticos/públicos.

26. Su política es activa, comunicativa y ciudadana para evitar las tragedias del ultranacionalismo y el fundamentalismo que encierran y enfrentan a los ciudadanos, para evitar la decepción creciente, el populismo demagógico, el incremento del paro, la manipulación, la marginación, la incultura o las desigualdades. Intenta evitarlo con acciones positivas, de horizontes abiertos y solidarios.

27. La política de las asociaciones va más allá del discurso sacerdotal macroeconómico con que el estado azota a los ciudadanos, más allá de la exaltación del pragmatismo imperante como ideología o de la tecnocracia pública que nos ponen en manos de señores como Gil y Gil o Jean-Marie Le Pen. Va más allá porque trabaja desde la política de la cotidianidad.

28. Para una salud inquebrantable, toda asociación debe conservar voces críticas y ciertas disidencias positivas. Provocan avances.

29. En el sector de las administraciones públicas del entorno de Barcelona se diseñaron dos eslógans que las asociaciones deben hacerse suyos y usar: *está demostrado que juntos podemos hacer grandes cosas, y codo con codo*.

30. Las asociaciones inconcretas son un lujo, un estorbo, un despropósito.

31. El asociacionismo ciudadano es básicamente relacional: lugar de encuentro e intercambio, lugar de comunicación y, además, como consecuencia práctica, lugar de servicios múltiples y movimiento.

32. Así, una asociación siempre tiene forma de estrella. En su núcleo están los servicios relacionales. En sus puntas, los servicios que se programan anualmente, sean permanentes o efímeros. Su luz o energía son los movimientos ciudadanos.

33. Todos estos servicios deben respirar un mismo aire y estilo, una única cultura organizativa y comunicativa. Todos deben ser vívidos con igual pasión por el equipo de voluntarios que los hace posibles.

34. Una asociación jamás debe creerse la única, la que centra todos los deseos de un ciudadano. Hoy, un ciudadano tiene muchos intereses y necesidades. En cada una de las asociaciones buscará qué deseos y necesidades satisfacer. Por eso el ciudadano de hoy tiene tendencia a ser poliasociativo.

35. En Noruega, este poliasociacionismo se traduce en que cada ciudadano forma parte de siete asociaciones. Una de éstas es su asociación favorita. Es lógico y deseable.

36. Lo más importante en una asociación y un servicio asociativo es la idea útil o misión que los alumbró con fuerza: su alma Inmaterial.

37. Todo lo demás —la producción, la comunicación, el edificio, el personal— fluye de ella y le da cuerpo.

38. Todo ciudadano que, con su trabajo o economía, colabora en una asociación, recibe del sector un soporte global: el asociacionismo materializa el eslogan de *uno para todos y todos para uno*.

39. Ojo con las macroasociaciones! A menudo son macroburocracias con los pies de barro, si por pies entendemos cómo responden a las necesidades de los ciudadanos y a la participación personalizada.

40. Este país, no nos engañemos, no ha dispuesto de un auténtico sector de asociaciones ciudadanas hasta la democracia. Existían algunas asociaciones, es verdad, pero no un sector organizado. No existía porque el rico y variadísimo asociacionismo del país lo aplastó la dictadura. Poco a poco, bajo el manto de la Iglesia más progresista, nacieron asociaciones que ocultaban esbozos de partidos políticos y grupos de resistencia. Después, las mismas asociaciones de vecinos fueron la gran escuela de formación de nuestros políticos y el laboratorio de ensayo de los partidos. Con la democracia, los directivos de estas asociaciones desembocaron finalmente en las instituciones democráticas, dejando huérfano al pseudoasociacionismo que con tanto esplendor y logros había inundado la

vida de las ciudadanas con sus reivindicaciones especialmente urbanísticas, de transporte, sanitarias, educativas y culturales. Digo pseudoasociacionismo porque las asociaciones eran instituciones públicas democráticas bajo la sombra/camuflaje del asociacionismo.

41. Esto explica las pésimas relaciones entre administración pública y asociaciones a lo largo de los ochenta. Los ex directivos asociativos pensaron que desde las instituciones democráticas podían hacer todo lo que habían soñado. La mayoría lo hizo sin las asociaciones ciudadanas. Lástima.

42. Y esto explica que la mayoría de los que se quedaron en las asociaciones lo hicieron porque no tuvieron un espacio en las instituciones democráticas. Demasiados, en los años ochenta, han manifestado su resentimiento personal, envuelto con reivindicación asociativa. Ha sido frecuente. Lástima.

43. Además, esto explica cómo algunos, desencantados por todo este trajín y tragedia, se quedaron en casa. Lástima también.

44. El resultado —uno de ellos— es la zozobra y el desconcierto, la anemia y el victimismo de las asociaciones. No pudo ser de otro modo. Les faltaron directivos, líderes. No tuvieron estrategias.

45. Hace pocos años, el sector asociativo ha intentado salir de su larga noche. Ahora está atravesando el desierto del camino organizativo y ya ha pisado algunos oasis: empezamos a contemplar, de nuevo, sector asociativo autónomo.

46. Las asociaciones que no funcionan ni pueden, son aquellas que ponen el énfasis en los sagrados estatutos, el presidencialismo, el victimismo, la burocracia, la santa buena voluntad, el no coordinarse con nadie y la defensa de la verdad única que habita en ellas.

47. Las que funcionan son aquellas que, a pesar del éxito, cada cuatro años se replantean a fondo la organización, se plantean resultados, y lo más importante para ellas son los ciudadanos y el diálogo cooperante.

48. Estas asociaciones saben que, para cualquier tipo de coordinación, relación, plan estratégico conjunto en el sector..., lo importante es pactar los objetivos, los resultados, las estrategias y los ámbitos de trabajo, y no esgrimir la ideología de cada una como una maza para dar mamporrazos a las otras. Las cruzadas de este tipo deben sepultarse con sus entusiastas inoperantes.

49. Creo que es bueno apostar por un estado modesto y un asociacionismo máximo.

50. Creo, también, que la mayoría de las asociaciones de los ciudadanos que no navegan es porque no disponen de una carta de navegación hacia un puerto/resultados. Muchas sólo flotan.

51. Atacar con inteligencia la nueva religión del mercado y su dios único y todopoderoso, don dinero, es oportuno y sano. Pero no todo el mercado es igual, ni todas las empresas son depredadoras.

52. La rutina es la tiña de las asociaciones.

53. En una ciudad, las asociaciones sirven para hacer más posible el ideal igualitario del socialismo y el libertario del anarquismo. Asustarse por ideas fuertes es de pelagatos. Y abandonar estos barcos humanos para subirse al transatlántico del ultraliberalismo, de mente.

54. Las asociaciones sin socios, voluntarios y usuarios, mantenidas vivas en el registro por un minúsculo núcleo de incombustibles, debe declararse familia en comunidad perpetua y privada. Y cerrar como asociación.

55. Si una asociación de ciudadanos vive en un caldo de problemas constantes, debe hacer un receso y reorganizarse para poner fin a tal despropósito.

56. Las asociaciones usan con buenos resultados el sistema de trabajar en procesos. A veces es necesario usar el del trampolín.

57. Cuanto más se potencien las responsabilidades y las relaciones personales en una asociación, mejor se trabajará en equipo.

58. Las asociaciones no sólo deben proponerse llegar a satisfacer las necesidades de los públicos ciudadanos, la eficacia del equipo directivo, la motivación y la acción de los voluntarios, lograr una economía adecuada... Deben pensar cómo lograr lo que se proponen, y cómo realizarlo entre los ciudadanos en un espacio determinado de tiempo y con una inversión no desproporcionada de energías.

59. En el asociacionismo actual, como en el paraíso de Dante, hay grados. Así, están los ciudadanos que quieren formar parte de ámbitos de acción para cambiar mentalidades, transformar estructuras y construir cualitativamente su ciudad y su mundo. Ésta es la ciudadanía de voluntarios que se implica a fondo, que invierte energía, tiempo y dinero en el asociacionismo. En el paraíso asociativo, Dante les colocaría en el centro. Después tenemos los ciudadanos que les apetece sentirse junto a corrientes de opinión, servicios, movimientos, debates o proyectos. Son los que optan por ser socios de una asociación. Finalmente, en un último cir-

culo hay los ciudadanos que les gusta el asociacionismo porque les resuelve problemas. Son los ciudadanos usuarios. Para una adecuada organización y comunicación asociativas, conviene no confundir círculos.

60. El asociacionismo nace de algo tan sencillo y vital como esto: creo en la ciudad, creo en su futuro, creo en la calidad de su vida, creo en sus hombres y las mujeres y creo en su ciudadanía organizada. Es suficiente.

61. O, también, nace de ciudadanos que cuantas más razones tienen para el pesimismo, más motivos tienen para la esperanza.

62. Palme, el político sueco, decía que *el camino es estrecho y los medios, limitados*. Éste es un buen consejo para el asociacionismo que, con pocos recursos, se propone hacer posible la ciudad de las asociaciones para la calidad de vida.

63. Continuamente una asociación debe preguntarse: ¿hay algo en lo que hacemos y proponemos? Una respuesta dudosa o negativa exige viraje.

64. El mercado reinante tiene por objetivo producir servicios y productos para obtener beneficio en dólares. El asociacionismo con futuro tiene como objetivo producir servicios para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y provocar algunas de nuevas. Y obtiene el beneficio de un movimiento para la calidad de vida global y creciente.

65. La ciudad de las asociaciones es la ciudad de la *ágora* democrática: la ciudad como plaza pública donde se discute, se opta y se avanza.

66. El sector público asociativo y el administrativo están condenados a entenderse y cooperar porque *són públicos*: forman el núcleo de la ciudad de gestión relacional. Afirmar que las asociaciones son privadas es un anacronismo del derecho y una tontería.

67. En las ciudades de nuestro país, las asociaciones han de hacer posible un asociacionismo de mestizaje, a saber, un asociacionismo cara a cara, relacional y vecinal. Caliente. Y, a la vez, de servicio, productividad, oportunidad, eficacia y gestión al estilo centro europeo. Frío.

68. En el territorio de (una ciudad, las asociaciones son talleres y fábricas de valores culturales: de civismo.

69. Desde el asociacionismo es más posible la ciudad multicultural.

70. El asociacionismo de los ciudadanos, aunque comparta proyectos con las empresas y administraciones públicas, no está

de acuerdo con el reinado acritico de la economía de mercado, que ha conseguido un estatuto de soberanía irresponsable y el conjunto de las técnicas de gobierno público que corresponden al reinado del espectáculo vacío.

71. Una asociación propone y trabaja un fragmento de calidad de vida. El conjunto forma el mosaico del sector asociativo de una ciudad que manifiesta la globalidad de vida cualitativa que el asociacionismo ofrece y trabaja. Para la calidad conjunta del mosaico, cada fragmento debe asegurar su creatividad y calidad.

72. El conjunto de asociaciones de una ciudad también es como una novela de ideas prácticas que se ofrece a los ciudadanos. Con la peculiaridad que la novela está medio escrita y son ellos quienes deben terminarla.

73. Una asociación con una buena idea/fuerza y una pésima comunicación ciudadana es una asociación fallida.

74. Algunas asociaciones son una pregunta sobre nuevas posibilidades de vida en la ciudad. La respuesta la elaboran los ciudadanos.

75. Abiertas al horizonte de la ciudad, las asociaciones no ofrecen soluciones ni salvaciones. Ofrecen espacios para intentar que los ciudadanos solucionen sus problemas y decidan el presente y el futuro de su ciudad.

76. El antiguo *realizarse* de los sesenta hoy sólo se da en la intersubjetividad que las asociaciones hacen más posible.

77. Reivindicar con contundencia, a veces, es el mejor instrumento para el diálogo.

78. Demasiados se aburren y malviven su vida. Vegetan. Las asociaciones han de encontrar cómo llegar a todos ellos.

79. Pragmatismo asociativo, siempre. Pero antes —y conjuntamente— una buena dosis de pensamiento asociativo: qué se quiere hacer, por qué, cómo y con quiénes.

80. En este país de horarios locos e imposibles, a los ciudadanos se les hace más difícil estar activamente en una asociación.

81. En la ciudad de la creciente implantación de monopolios y oligopolios de todo tipo que se organizan en corporaciones y corporativizan la ciudad, el sector asociativo de los ciudadanos ha de optar y practicar un claro y decidido lobbying, y olvidar las músicas celestiales de la sociedad civil, sus teorías y sus gaitas abstractas.

82. Contra la indigencia del sector asociativo, falta de creatividad y vigor, innovación a tope.

83. En demasiadas asociaciones la acción es sólo imaginaria.

84. Asociar es un verbo transitivo porque conecta al ciudadano con el complemento directo de la ciudad y sus habitantes plurales. Cuando asociarse sólo conecta al ciudadano con una camarilla, es un verbo intransitivo.

85. Asociarse regala al ciudadano un nuevo sentido para su vida.

86. Contra la cultura del entretenimiento neoanalfabeto y pasivo, especialmente servida por las teles, está la cultura de las asociaciones con su acción directa en la ciudad.

87. En la ciudad practicamos demasiado el monólogo. El asociacionismo sólo practica el diálogo.

88. Las asociaciones son la máquina de tren de los movimientos sociales.

89. Que no pase en el sector de las asociaciones ciudadanas aquello que Valéry decía de la política: *es el arte de impedir que la gente se meta en lo que le importa.*

90. Las asociaciones deben contemplar su gestión desde un paquete organizativo en el que se interrelacionan la misión, los públicos, la gama de los servicios, los socios, la producción, la comunicación y la colaboración activa de sus usuarios.

91. He insistido repetidamente en que la clave del éxito de una asociación está en optar, en fijar su misión o idea asociativa clave. Pero no es suficiente. La clave del éxito también está en detectar, escoger y conocer al público o públicos de los ciudadanos a quienes propondrán esta idea y la tomarán como suya. Entonces, el éxito está asegurado.

92. Últimamente se habla mucho de gestión en las asociaciones. Incluso se la canoniza, porque se cree que obra milagros. Pero Santa Gestión no existe. Sólo existe el trabajo con un método, y cotidiano. El trabajo para resultados y en equipo. A este trabajo de gestión se le debe añadir, como a los cócteles, un buen chorro de animación: un estilo de trabajo cooperante, creativo, personalizado y con libertad.

93. Jamás un gestor o un directivo asociativo debe ejercer de simple manager asociativo o de *broker* asociativo. Suelen preocuparse demasiado de sí mismos, de lo que hacen o no hacen, y del poder. Dejan en un segundo plano lo importante: los objetivos/resultados de la asociación y las necesidades de la ciudadanía. Las asociaciones necesitan líderes: directivos con estrategias y credibilidad.

94. Ojo con los equipos directivos! Debe evitarse que los mediocres lleguen al poder. Para ello, se deben discutir los problemas, los temas, las opciones y los objetivos. Desde aquí, se buscan a las personas.

95. En las asociaciones tiene que ser posible cruzar el trabajo tipo norte y la relación tipo sur: eficacia y comunicación. Resultados y vecindad. Esfuerzo y alegría. Concentración y fiesta.

96. Con la actual ley de asociaciones del 64, el cambio organizativo en el sector es imposible. El mantenimiento de la ley franquista y absurda muestra la impotencia de las asociaciones de los ciudadanos como sector. Y el desinterés de los partidos políticos y las instituciones democráticas para ayudar a reconvertirlo. Una nueva ley ha de normativizar poco, por ejemplo, en temas organizativos y ha de contemplar excepciones fiscales que hagan más posible la autofinanciación de las asociaciones.

97. Como resumen, éste es el asociacionismo posible hoy. Y el imposible.

<i>Asociacionismo imposible</i>	<i>Asociacionismo actual</i>
Gente con sólo buenas intenciones	Consejo asociativo con ideas
Presidente/rey y corte de vocales	Equipo directivo con estrategias, con un líder
Estatutos eternos	Cambio organizativo constante
Permanecer	Adaptarse
Alguien ayuda	Voluntariado cooperante y competente
Pocas decisiones	Gestión continuada
Dependencia económica de la administración	Tendencia a la autofinanciación
La administración y las empresas son malas	Colabora con la administración y las empresas; gestión relacional
Mi asociación	La red del asociacionismo ciudadano organizado

<i>Asociacionismo imposible</i>	<i>Asociacionismo actual</i>
Presencia intermitente	Presencia cotidiana
Poca comunicación	Mucha comunicación
Lo importante es la asociación	Lo importante es satisfacer las necesidades del ciudadano
Reivindicación	Relación, servicios, crítica, colaboración y movimiento
Improvisación	Programación
El acento se pone en lo que se ha hecho	Se centra la atención en la calidad de lo que se hace y se hará
Se quieren solucionar problemas	Se facilita que los ciudadanos se solucionen sus problemas
Públicos, pero apolíticos	Públicos y políticos, que no es lo mismo que partidistas
Poco dinero y poco control de costes	Produce los servicios necesarios con costes mínimos
Importancia de cargos y responsabilidades	Lo importante son las personas de la organización y sus relaciones de trabajo
No tiene un sistema de gestión claro	Gestiona desde un sistema definido

<i>Asociacionismo imposible</i>	<i>Asociacionismo actual</i>
Pocos socios y simbólicos	Socios como fuente de financiación y apoyo
Lo importante es que la asociación no cierre	Lo importante es facilitar relación y servicios para satisfacer los deseos, necesidades y problemas de los ciudadanos
Hace las cosas como siempre se han hecho	Piensa cómo deben hacerse hoy y mañana
Pone el acento en las normas y habilidades técnicas	Se preocupa de los voluntarios, los socios, los usuarios, las políticas públicas y desde aquí propone
La evaluación de los servicios es sólo económica	El usuario es quien evalúa la calidad del servicio producido con recursos escasos
Los ciudadanos usan los servicios	Los servicios son coproducidos por los ciudadanos usuarios
Siempre todo es problemático	Identifica y resuelve problemas
Las reuniones son lo más importante	Lo más importante es facilitar soporte a los voluntarios de los equipos de servicio
Se montan actividades	Se ofrecen servicios personalizados desde una estandarización de necesidades a satisfacer

*Asociacionismo imposible**Asociacionismo actual*

---

Se cambian los servicios

Los servicios básicos duran mientras los usuarios los necesitan

---

Anualmente hay una valoración general técnica

Se valora la asociación desde los resultados concretos entre los ciudadanos

---

La asociación funciona casi sola

Siempre se motiva, incentiva y se dirige cooperativamente

---

Su lenguaje usa repetidamente interés público, vocación, cargos, intención, normas, procedimientos, control...

Su lenguaje usa repetidamente resultados desde la valoración de los ciudadanos, calidad, producción, cultura organizativa, productividad, economía, equipos de trabajo, misión, servicios, pacto, dirección...

---

#### 4. EL CIUDADANO NO NACE, SE HACE EN LA RELACION ASOCIATIVA

Después de unas décadas de ciudades en pos de los laureles del consumo, muchos ciudadanos están algo cansados. Ha sido tal la cantidad de chucherías, bibelots, modas y productos en los que han depositado esperanzas de prometida felicidad, y tal la cantidad de decepción, desconcierto y desconfianza, que les apetece algo más inmaterial, más intangible, más comunicativo y relacional: más cualitativo. El aprendizaje de la decepción, aunque parezca lo contrario, en la ciudad del mercado es rápido.

En el sur de Europa, estos ciudadanos se unen a un número importante de hombres y mujeres que siempre han optado por un consumo crítico, por el control de calidad en lo político, lo económico y lo cultural. Por una vida con el corazón en la esperanza, de tú a tú y por el proyecto casi imposible desde el pequeño grupo...

A unos, otros y muchos más, pues, les apetece y desean practicar no una vida de consumo, sino una vida ética: un comportamiento ciudadano altruista. Incluso en los negocios, donde lo más infame era tolerado, se habla de *business-ethics* y de marketing social.

Así, el medio ambiente preocupa, como preocupa el placer y el goce, las vacaciones y el tiempo desocupado. Evidentemente, preocupa el consumo. Pero también la protección de los niños, el control de la corrupción, la moral en la información y el trabajo con dignidad y para todos, aunque sea a menor tiempo y menor sueldo.

Sin demasiados sacrificios personales, el ciudadano de hoy espera hallar espacios donde practicar acciones para paliar el hambre en Somalia, llamar la atención sobre atentados ecológicos o

aventuras biotecnológicas salvajes. Está dispuesto a acompañar las horas de un enfermo de sida. Desea que los ciudadanos con minusvalías puedan viajar en un mismo transporte público. Y no soporta el paro creciente e imparable.

Hoy apetece la calidad en lo que se hace y desea. Apetece la autonomía y la diferenciación. Pero, a su lado, el ser útil. Apetece una ética inteligente, no moralizante y práctica. Apetece colaborar con un grupo conocido y cercano —casi familiar— que sabe hacer cosas útiles.

El sector público de las asociaciones ha de analizar todo esto con su sismógrafo a ras de ciudad, y estar aquí, con estos ciudadanos nuevos, con nuevos deseos y necesidades: para hacer posible y mostrar otro modo de vivir personal y colectivamente, en la ciudad de todos. Ha de estar con los que están cansados de un yo superindividual cerrado, de una vida montada como una carrera para el triunfo del éxito profesional a cualquier precio, de un estatus lujoso como alma pública y mantenida entre andamios de impotencias y trapicheos, de un pensamiento disecado y repetitivo, de un tiempo vital vacío y de una política sólo escenificada y exclusivista.

Asimismo, los jóvenes están hartos de una enseñanza obsoleta, de sólo noches de paraíso con neón, de economías multinacionales insaciables, de productos culturales descafeinados y homogeneizantes, de políticos y políticas de gestión sólo pragmática, de relaciones no interrelacionales, de nacionalismos aislantes y totalizadores presentados como salvación, de militarismos *chupópteros*, de tecnologías demasiado frías, de drogadicciones para la muerte y de la imposibilidad de encontrar trabajo. Muchos apuestan por un nuevo radical difuso, no totalizador, que acepta las diferencias, potencia la experiencia directa, apuesta por un cierto riesgo, desea la comunicación y pasa de moda estúpida. Un radicalismo naciente que los libre del neanalfabetismo de saber y conocerlo todo y no comprender ni poder hacer nada. En el afán por la autonomía y la calidad que muchos manifiestan, cuenta el deseo de una vida compartida con la ciudad, el mundo, el otro y el grupo. Les preocupa la solidaridad.

A todos ellos — a los ciudadanos hastiados, a los expectantes, desengañados, a los que desean tiempos de una ciudad más humana, a los abandonados en los infraespacios de la exclusión social o económica, a los ciudadanos con un boquete de inquietud —, el sector público de las organizaciones ciudadanas de los noventa ha de presentarse como el gran espacio para estar y vivir en la ciudad como hombres y mujeres personalizados, activos y cooperantes: como ciudadanos.

## 4.1. Ahora mi ciudad es mi casa

Estoy convencido de que los últimos años ochenta, que se han prolongado hasta entrados los noventa, han representado el esplendor de una manera de entender al hombre y al ciudadano desde una óptica neo-judeocristiana, potenciada y llevada a su cenit por la reforma protestante: lo importante es lo interior, el individuo que se autorrealiza en la tierra prometida del trabajo para el consumo, paraíso de felicidad. La satisfacción, en este paraíso de fábrica y supermercado, está en relación con lo que acumulas. La felicidad se mide según lo que posees. Ésta es una de las aportaciones que, con la culpa, nos ha regalado la tradición judeocristiana protestante.

Los grecorromanos pensaban diferentemente. Entendían la vida como búsqueda, en términos de acción en la ciudad y el mundo. Al modelo cultural interior cristiano, los grecorromanos oponían el modelo cultural exterior. A la mirada interna oponían la externa. A la homogeneidad de la experiencia de la fe oponían la diversidad de los contactos con los otros y las cosas. Los mismos dioses eran plurales y opuestos.

Así, pues, el templo cristiano era y es el espacio para la interiorización y la elevación. En el gótico encontró su auge, ese gótico tan ligado al nacimiento de los mercaderes y las ciudades apiñadas junto a las iglesias. El templo grecorromano era otra cosa. Todo en él es más exterior. Incluso es el espacio para la exteriorización: lo que en él se percibía debía trasladarse a la vida de la ciudad, donde cada uno debía obrar según la iluminación recibida en el templo.

Este poso cultural de siglos nos ha configurado como personas que valoramos la vida interior, el cultivarnos en el silencio y encerrarnos en los santuarios de nuestros pisos, donde no llega el murmullo y la acción siempre inquietante de las calles de la ciudad. Ha propiciado el aislamiento, el refugio. Una *émigration intérieure*. Un retiro psicológico como acto apetecido en el claroscuro controlable del yo y la casa, donde se adora hoy día la faz de la santa tele, que presenta friamente lo que sucede en la ciudad con preservativo audiovisual, y con zapping, si algo molesta una brizna a la sensibilidad tan interior del ciudadano moderno.

El mercado, impulsado y tomado desde casi siempre por la laboriosa corriente protestante, ha potenciado que los ciudadanos se encierren en sus casas. Incluso conviene que se asfixien, por-

que él está allí, como dios tecnológico y superman, para remediarlo con una tarjeta de crédito solvente. Hoy es posible encargar comida hecha, y te la sirven cómodamente en casa, sin las molestias del restaurante caluroso y falta de parking. El amor llega en catálogo, se usa y se paga con el plástico, cómodamente en casa. La casa se llena de cachibaches variadísimos, de videos donde se cuenta todo y más. Incluso se tiende a trabajar sólo en ella con las ayudas de las muletas tecnológicas del ordenador y el fax.

En el fondo cultural de la tradición judeocristiana que alimenta nuestro capitalismo, finalmente único y adorable, corren valores que aseguran que conviene guardar distancias. Huir del contacto con los otros en aras del dominio de uno mismo, es cosa buena. Los demás siempre pueden, aseguran, ser substituidos por objetos que dicen lo que uno quiere. O los demás pueden ser considerados y tratados como objetos, como subordinados, y dicen sí, señor. Jamás son la otra persona distinta, son uno mismo: mi deseo realizado. El ensimismamiento y la introversión crecen entonces como monstruos.

Toda esta cultura, muy centroeuropea y norteamericana, protestante, fría, interior y agresiva, es la que homogeneiza la cultura meridional de nuestras ciudades, más paganas, calientes, externas y complejas. En el sur todavía se enfrentan las dos éticas. Una desgraciadamente en auge. La otra desgraciadamente en declive.

De la ética protestante hemos comprobado —me gustaría— su límite en los ochenta. Es la ética que siempre está en lucha por usar a los otros y las cosas como instrumento de los propios impulsos y necesidades.

Estos hombres y mujeres en el fondo no son nada. En ellos habita la confusión, la selva. E imponen la ley del más fuerte en la ciudad. Viven de la ciudad, pero no en la ciudad ni con los ciudadanos. Como apuntaba Weber, el último resultado es el *vacío personal*. El ciudadano vacío y la ciudad imposible.

Este ciudadano —mejor dicho, el individuo de la ciudad— vive, así, en un reducido círculo de relaciones y realidades limitadas a la familia, el trabajo y las amistades. Es un individuo pasivo en un círculo de individuos pasivos, donde la monotonía lo invade todo. Su entorno confortable y suave asegura que en las calles de la ciudad no pasa casi nada que merezca su atención. Su hábitat es la neutralidad, por eso no les sucede nada. Como máximo, cuando bajan a las calles de la ciudad plural, van de

*flâneur*: se pasean observando a larga distancia si lo que contemplan es vulgar, problemático y demasiado diferente, y acortan la distancia si es conocido o adecuado. Por eso se les ve poco en la ciudad.

Cuando están, adoptan una manera impersonal, sólo educada. Nunca muestran su vulnerabilidad, su *cultivado* interior, al extraño. La ciudad, que siempre es diferencia — es el emplazamiento natural de las diferencias — les parece hostil.

Lástima que en esta confortabilidad celosamente custodiada y defendida salte a veces la bestia del divorcio, la decepción, el aburrimiento, la enfermedad, el portazo de los hijos, que todo lo desmorona y arruina. Y el vacío insoportable del tedio.

El ciudadano es otra cosa. En las ciudades del sur todavía se conservan algunos trazos difusos que no queremos perder. Es más, queremos su renacimiento porque es absolutamente necesario.

El ciudadano contemporáneo es aquel que se construye y aprende a partir del contacto directo con la multitud de fragmentos que conforman la ciudad. Es aquel que se construye en la ciudad plural y con la ciudad plural, porque nada de la ciudad y sus ciudadanos quiere que le sea extraño. Es el que no permanece quieto ni encerrado. Siempre desea abrirse y expandirse. Es aquel que experimenta y necesita la diversidad y cree y colabora en la creación de una solidaridad ciudadana desde su personalidad abierta y comunicativa. Se construye con los otros, con quienes se relaciona, discute, trabaja, negocia, sueña, pacta, a los que ama, con los que se pelea... En este toma y daca edifica e inventa su intimidad y su apertura cívica.

La ciudad es el gran invento de los hombres y las mujeres para unir a los desconocidos — todos lo somos — y transformarlos en vecinos. No se es ciudadano hasta que uno asume — quiere — el hecho de convivir y aceptar las diferencias del pensamiento y la acción de los otros.

Esto exige a todos — a cada uno y a los otros — tres constantes en la vida de la ciudad: libertad para expresarse, creatividad para resolver problemas y avanzar en calidad de vida y solidaridad para comprender, y aceptar las expresiones plurales, a veces contrapuestas.

Entonces la ciudad es la casa de todos: el espacio público y exterior para la vida.

## 4.2. Las asociaciones de los ciudadanos, clínicas para el nacimiento de la nueva ciudadanía

Algunos, a la antigua usanza asociativa, pensarán que todo esto es periférico: teorías. Se equivocan. Es el tema central, porque el asociacionismo ha de facilitar la construcción de la ciudad asociada, la de los ciudadanos organizados, comunicativos y públicos.

Queremos vivir en la ciudad, pues —y las asociaciones han de hacerlo más posible—, con el estilo moderno de Baudelaire: *sin que ningún aspecto de su vida pierda frescor*. Queremos desterrar de la vida ciudadana la insatisfacción, la irritación y el desasosiego sin causa justificada. Queremos desterrar la simple subsistencia. Queremos vivir a pleno pulmón. Con osadía y sentido.

Interioridad, desde luego. Pero con continuos intercambios con la diversidad ciudadana. Sin vacíos ni aburrimientos. La otredad comunicativa del encuentro con el ciudadano desconocido, diferente o extranjero, siempre impide el tedio y el vacío. Y facilita la felicidad, porque la felicidad está más fuera que dentro.

Todo ello supone avanzar hacia la construcción de un yo ciudadano abierto, no fragmentado, en el que las diferencias no sólo se mezclan: congenian. Un yo, el ciudadano, más complejo y rico como lo es la ciudad. Un yo ciudadano en el que congenian intimidad y otredad. Reflexión y solidaridad. Soledad y *publicidad*.

En definitiva, es un yo ciudadano que jamás vive las diferencias de la ciudad como un desfile de variedades. Las vive como algo propio. Como algo de lo que forma y es parte, porque es la ciudad. Una ciudad construida y vivida desde la indiferencia, es un parking de hombres y mujeres angustiados.

El habitante de la ciudad de los noventa sabe —o debe saber por las asociaciones de los ciudadanos— que hoy sólo es posible construir su humanidad desde experiencias complejas y relacionales. Ya lo aconsejaba E.M. Forster con aquello de *¡Limitate a conectar!*. Es un exabrupto para la vida, para motivar, para conocer a los otros. Forster nos dice: vive con los otros. No te pares ni te encierres. Aprende de los otros. Construye con los otros. Sé feliz con los otros en una ciudad compartida.

*Nos construimos en la relación*, afirma el psicólogo ruso Vigotsky, el último gran redescubrimiento de los que se dedican a asuntos educativos.

Hannah Arendt habla también — ésta me parece una aportación clave — de la construcción de una identidad alternativa en

todo hombre y mujer, como proceso de *natalidad*. A saber: la *natalidad* es la voluntad de construcción del destino de cada cual o la determinación de una persona de hacerse, a sí misma, adulta. Porque, según Arendt, una alemana-norteamericana cuyos textos aprecio mucho, siempre se posee la capacidad de *empezar algo nuevo*.

Este nacimiento de la persona adulta no es otro que el alumbramiento de su propia ciudadanía, el proceso volitivo de la ciudadanía plena que supone tomar parte activa en la acción de la *polis* para mejorarla y usarla constantemente, optimizándonos. Cualificándonos. Construyéndonos, a su vez, como personas de humanidad más elevada.

Cada uno, pues, nace hombre o mujer. Tanto da. Pero cada hombre y mujer ha de construir su propia *natalidad* ciudadana. Ha de construirse ciudadano. Ha de nacer en la ciudad. Ha de hacerse ciudad, construyéndola.

El ciudadano se hace. Y su construcción sólo es posible con el andamiaje de los otros. Necesita de su interrelación. El nacimiento del ciudadano no es físico: es un alumbramiento desde la voluntad cooperante. Es un verbo activo, ser ciudadano, que supone querer vivir en el gran espacio de la domesticidad compartida de la ciudad. Nos hacemos ciudadanos a nosotros mismos en el diálogo con los otros. Nos damos forma con las formas de los otros.

El ciudadano siempre es una persona inacabada y en proceso que necesita del otro. Sólo se es ciudadano cuando uno acepta el propio inacabamiento, y uno se abre al *nosotros* de la ciudad. En este *nosotros*, el ciudadano y la ciudad encuentran su vida asombrosa, problemática e inesperada.

En nuestras ciudades de los años noventa hay pocos ciudadanos. Es fácil observarlo y constatarlo. Hay muchos cautivos de un yo cerrado. Gente que va a lo suyo. Gente que se autoexcluye de la ciudad. Viven sin vivir en ella. Son los ciudadanos falsos, las gentes del superyo amurallado y solitario.

Como el personaje de una novela contemporánea, el ciudadano se desarrolla en la ciudad a partir de los cambios que le provocan los otros personajes de la trama. A veces se resiste. Otras, coopera. Unas veces le chupan. Otras, aportan. Pero vive una vida máxima, no la mínima y breve del que opta por una forma anacoreta castrante en la ciudad compleja de hoy.

El ciudadano de vida máxima se interrelaciona y comunica. Se implica. Se asocia.

A menudo es en el asociacionismo de los ciudadanos, con quien conecta por casualidad, donde descubre todo esto. Y em-

pieza su aventura fascinante de ciudadano activo donde sólo habla un individuo desdibujado.

Las asociaciones, en una ciudad, son hoy absolutamente imprescindibles. Son, ni más ni menos, *clínicas* plurales donde este nuevo ciudadano nace y empieza a comprender y construir su ciudadanía a través del contacto y la relación directa con la otra gente diferente y la ciudad.

Éste es, en definitiva, el gran servicio que el sector de las asociaciones ciudadanas presta a los hombres y mujeres de la ciudad contemporánea.

### 4.3. De la caridad de los *stars* a la solidaridad de los ciudadanos

Hay síntomas que apuntan hacia un cierto declive del placer individual a cualquier precio y majadería. Y del consumo como único horizonte de esfuerzo para una vida feliz. El nacimiento de ciudadanos activos así lo confirma. Los voluntarios que llenan algunas asociaciones lo muestran. Y el mismo renacimiento del sector asociativo de los ciudadanos es un signo inequívoco.

Claro que no estamos viviendo en un neofalansterio a lo Saint Simon. Pero después del *non plus ultra* de los yuppies anhelados y la exaltación entusiasta de la gente guapa, aparece un renovado afán por los intereses colectivos. Con una condición muy contemporánea: que no le supongan a uno ni demasiado esfuerzo ni ningún sacrificio importante.

Todo empezó no por el impacto global de las asociaciones ciudadanas y sus propuestas o con la presión de los movimientos sociales y los partidos políticos progresistas, sino por la nueva caridad en versión actualizada de la antigua beneficencia.

Ya es historia reciente. Las estrellas del rock y la pantalla, sus managers, los riquísimos fascinados por la adoración de las masas, algunas instituciones y multinacionales y algunos medios de comunicación potentes optaron por prender en su oreja un pendiente de ayuda a los que lo tienen fatal: los del hambre africana, el sida o las víctimas de las guerras nacionalistas.

Los grandes festivales que organizan, a veces promovidos por algunas de las grandes asociaciones de ámbito internacional, han sembrado en el mundo occidental, tan autocomplacido, una débil simiente de atención hacia el otro, este otro, ignorado e infrahu-

mano, que está a sólo unas horas de avión de nuestras ciudades cebadas de productos, o en la misma ciudad, a diez estaciones de metro. Aunque, desgraciadamente, éstos últimos preocupan menos.

Estamos en unos tiempos en que, como escribe Vargas Llosa, un señor muy centrado y poco sospechoso de izquierdismos, hemos de seguir batallando en dos frentes que, en verdad, son uno solo: *contra el horror de la dictadura militar, la explotación económica, el hambre, la tortura, la ignorancia, y contra el horror de la dictadura ideológica, los partidos únicos, el terrorismo, la censura, el dogma, los crímenes justificados con la coartada de la historia...* Incluso los stars, héroes sociales por unas horas, y los grandes medios de comunicación están de acuerdo con todo esto.

A nivel macro, el interés por los otros es aún beneficencia: una preocupación momentánea con pasta. A nivel micro de ciudad hay un interés por aquellos en dificultades, que dista mucho de ser diálogo solidario. Se queda entre caridad y los servicios sociales.

El diálogo solidario que propone el sector renovado de las asociaciones, va más allá: supone el alumbramiento de una ciudadanía adulta que ya no es la vanguardia de los obreros revolucionarios como sujetos del cambio histórico, ni el estudiante concienciado y motor de transformaciones, ni el militante de partido que, o te da en la cabeza con su ideología y justificaciones de lo injustificable, o se limita a pagar la cuota y colocarse, si puede, en espacios de algún podercillo.

Las ciudades necesitan, para la solidaridad interciudadana, de un movimiento amplio de la ciudadanía abierta al diálogo y la colaboración. Las asociaciones, desde sus espacios públicos y sus servicios, lo hacen posible y lo acrecientan.

En la atmósfera mundial y ciudadana de esta nueva caridad, es lógico que sean las ONG, las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la cooperación en nuestro país, las que primero se han reconvertido y las que aparecen con mayor fuerza en la acción ciudadana para la ayuda y la colaboración especialmente internacional.

Pero no es suficiente. Cada una de las asociaciones del sector público ciudadano debe propiciar el advenimiento de una ciudadanía solidaria desde su acción específica en los múltiples territorios de la ciudad.

Solidaridad, pues, internacional. Y solidaridad entre ciudades, barrios y vecinos. Solidaridad creadora para romper el aire de invierno y la distancia que a veces se respira en nuestras ciudades,

cuando la incomprensión y la exclusión de apoderan de su cotidianidad. Y el frío relacional es un modo de estar en ellas.

Entonces la ciudad es un aeropuerto de vuelos confortables al helado vacío interior, estremecedoramente representado con las señoras de Hooper que se sacan las medias con hastío, o los paisajes de interior ciudadano de Green, gélidos, con falsas cortinas para suscitar ternura y un discreto ramo de flores encima de la mesa como toda posibilidad de relación, o con restaurantes anodidamente anónimos donde comer la propia soledad. En esta ciudad, todo respira desesperación e indiferencia. Todo se halla a punto de descorcharse y romperse porque la ruina de la ciudad ya se lee en los ojos y las actitudes de sus ciudadanos.

El partido socialista francés, cuando se reunió para considerar su mala trayectoria, desconectada de las necesidades y deseos de la ciudadanía francesa, falto de liderazgo e ideas, con demasiado poder y poca capacidad de comunicación, elaboró un programa que tituló *Nuevos Horizontes*, en el que se subrayaba que el común denominador de los noventa es la complejidad.

El sector asociativo de los ciudadanos, en un nuevo horizonte frente al 2000, en esta complejidad ha de plantearse sus retos y la capacidad para superarlos con excelencia.

Estoy convencido de que en el 2000 ya casi no serán posibles las ciudades con la atmósfera meridional de la comunicación y proyectos compartidos. Si el sector asociativo no irrumpe con fuerza y provoca cambios radicales.

En estos años de dura tarea, las asociaciones han de trabajar para una ciudad con habitantes de fuerte civilidad solidaria, con unos ciudadanos que a intervalos están con ellos mismos y están con los otros, que potencian una inteligencia concentrada y disponible, que son capaces de habitar a la vez un espacio interior o una cámara propia y un espacio externo o una organización compartida, que es su asociación, su barrio, su ciudad y su mundo. En definitiva, los que saben equilibrar con solidaridad creadora sus dos eses cotidianas siempre en tensión: la de *soledad* y la de *sociedad*.

Serán el nuevo ciudadano entusiasta, activo, apasionado y vitalista. El hombre y la mujer que siempre les apetece algo, que constantemente están en movimiento, cooperantes.

Con estos ciudadanos la ciudad respira y es un organismo vivo, en movimiento y combatiente, porque está formada por ciudadanos, no por hombres y mujeres objeto.

El yo que tanto hemos mimado en los ochenta y ha provocado expresiones del tipo *yo me amo, ¿por qué no?, yo soy*

mío... sólo esconde lo que apuntaba Freud: un puñado de defensas.

Los tiempos piden cosas distintas y más arriesgadas. Les sobran miedos y defensas. Nos piden, pues, que permanezcamos abiertamente indefensos ante los otros ciudadanos y la ciudad cambiante, para que también seamos el otro negro, el joven algo violento, el anciano desasistido, el vecino ecologista, el árabe, el gay descomplejado, el parado terminal, la señora antimilitarista, la adolescente embarazada y el político con ideas.

Convendría que, en estos años del milenio, los ciudadanos de occidente fuéramos un poco más orientales y entregáramos nuestro yo al cosmos de la ciudad, suprimiendo las defensas del temor al entorno. Porque el entorno también somos nosotros. Son los ciudadanos. Hacerlo, desindividualiza y comunica con la ciudadanía. Y, especialmente, hace de la solidaridad una costumbre cotidiana.

No es poco.

El espacio para materializar todo esto es, hoy, el sector plural de las asociaciones que han optado por el cambio organizativo; se han transformado en el espacio donde los ciudadanos se construyen con los otros, buscan respuestas a sus necesidades, a los problemas de la ciudad y construyen, solidariamente, su futuro de vida cualitativa.

Sus actores más inquietos, más movilizados y constantes son los equipos de voluntarios de una asociación, estos hombres y mujeres que han descubierto las infinitas posibilidades de su ciudadanía y quieren comunicarla a los otros: a los ciudadanos que usan los servicios de su asociación. Quieren que la ciudad avance en calidad de vida desde las decisiones y las aportaciones de cada uno de sus ciudadanos.

## 5. LA CIUDAD DE LOS VOLUNTARIOS

Al nuevo ciudadano solidario le apetece estar en asociaciones activas, quiere colaborar. Su casa también es su asociación o asociaciones. Quiere hacer de voluntario en equipos de servicios asociativos. Asociarse es el vehículo natural con que practica su solidaridad.

Demasiadas veces no se realiza esta experiencia vital porque no encuentra asociaciones relacionales dinámicas y bien organizadas que acojan su voluntad de colaboración. Otras veces, su interés inicial y entusiasta languidece porque la asociación es incapaz de satisfacer sus deseos de acción directa.

En el sector falta, pues, una reflexión profunda sobre el voluntariado: sobre el ciudadano activo desde una asociación. Como cañamazo para esta reflexión y la toma de decisiones en las asociaciones, presento un puñado de notas y sugerencias que recogen, casi en forma de tesis, experiencias y consideraciones diversas sobre el perfil del voluntariado en las ciudades de los noventa.

La ciudad de los voluntarios es posible. Es la ciudad de las asociaciones. Sólo depende de que la transformación del sector asociativo opte por ella desde cada una de las asociaciones.

1. Para que una ciudad funcione, una buena salud económica, urbanística o cultural no es suficiente. Necesita que, día a día, existan unos ciudadanos dispuestos a hacer de voluntarios.

2. Necesita, pues, convertirse en una ciudad solidaria: una ciudad en la que los ciudadanos se ayuden mutuamente. Una ciudad de comunicación, interrelación e intercambio.

3. A menudo afirmamos que la ciudad es la gente, pero lo es muy especialmente la gente *organizada* en acciones y actividades, en asociaciones y grupos, en servicios sociales, culturales, deportivos o de autoayuda.

4. Todos los hombres y mujeres de una ciudad están llamados a convertirse en ciudadanos activos, decididos, críticos y participativos en la construcción y el uso social y cultural de la ciudad.

5. Llamamos, a estos ciudadanos, voluntarios: la gente despierta de la ciudad. Gente joven, hombres y mujeres, gente mayor y niños, que optan y potencian unas características activas y especiales.

- Actúan libremente. Así pues, nadie les exige su esfuerzo y colaboración. Pero lo hacen gustosos, porque les apetece, se lo pasan bien y la voluntad de colaborar es algo que conforma su ciudadanía.

- Se asocian con otros ciudadanos porque saben que sólo en grupo es posible realizar acciones interesantes, social y culturalmente significativas: saben que no hay voluntariado sin anclaje o pertenencia a una asociación.

- Lo hacen gratuitamente. No quieren dinero, sino tener y compartir experiencias, quieren conocer la diversidad de nuestro mundo y de la ciudad o estar con otros ciudadanos con quienes crear y a quienes pueden ser útiles. Saben que todo esto no se paga. Se regala.

- Quieren mejorar la calidad de vida del entorno, y hacerlo sin complejos de culpa o beneficencia paternalista. Quieren estar codo a codo con los que tienen necesidades y problemas, abrigan proyectos y saben que la vida es compartir. Una ciudad es más humana cuando sus ciudadanos — todos sus ciudadanos plurales — tienen más posibilidades de vivir cualitativamente aquello que se proponen.

- Trabajan en su tiempo desocupado, y lo hacen de muchas maneras, a partir de lo que cada uno está dispuesto a dar, compartir y aprender. Trabajan en equipo. Trabajan pensando y en la acción directa. De este modo llenan su tiempo vacío con satisfacción personal y de equipo.

6. Hoy y en una ciudad, hacer de voluntario es optar por una aventura personal y en grupo de amigos, una aventura donde se descubren las desigualdades, deficiencias y problemas de otros ciudadanos, con sus esperanzas y su lucha por una vida más llena.

7. Hacer de voluntario también comporta tomar la opción personal de fortalecer el tejido sociocultural de la ciudad, colabo-

rar en pequeños y grandes proyectos, en pequeñas y grandes acciones culturales.

8. Hacer de voluntario hoy, concretamente en nuestro entorno de la banalidad de mercado, comporta comprender y hacer realidad que los hombres y las mujeres sólo pueden ser ciudadanos completos — felices, en definitiva — si no se desentienden de los otros, que son siempre diferentes. Y para ello, los ciudadanos, en número creciente, se implican en acciones voluntarias sin perezas pasivas, activa y decididamente. Sólo se es ciudadano auténtico cuando se es solidario.

9. Para lograr todo esto, los ciudadanos voluntarios se organizan en asociaciones que, desde la pluralidad de opciones culturales y sociales, constituyen el tejido activo y dialogante de la ciudad, siempre abierto a todos. Y siempre trabajando para una ciudad más con todos y para todos.

10. Con la colaboración de todos los ciudadanos voluntarios y sus asociaciones es hoy más posible constituir una ciudad solidaria y vertebrada a partir de sus proyectos y servicios. Una ciudad emergente y llena de calidad de vida. Una ciudad de ciudadanos voluntarios.

11. Con esta ciudad voluntariamente organizada, las administraciones públicas están obligadas a colaborar, de tú a tú, para trazar objetivos ciudadanos, gestionar servicios y pensar en las estrategias necesarias para que la ciudad sea, de verdad, una democracia: una ciudad de ciudadanos organizados con voz y acción.

12. Esta ciudad voluntaria, hoy en proceso de reorganización, debe centrar el pensamiento y los esfuerzos de todo el sector público: administración municipal y organizaciones no lucrativas en particular.

13. Deseamos unas ciudades organizadas desde la pluralidad pactada y la humanidad creativa y solidaria. Una ciudad con un horizonte común, nacido de las aportaciones interrelacionadas de las administraciones públicas, las organizaciones de los ciudadanos y las empresas con vocación de ciudad.

14. Deseamos, pues, unas ciudades en que cada uno se ocupe de la ciudad personal y grupalmente, a través de asociaciones, propuestas y colaboración. Fácil, pero demasiado poco frecuente en los tiempos que vivimos. Es posible.

15. Finalmente y como manchas impresionistas para situar hoy el voluntariado, algunos elementos de comparación entre el voluntariado de ayer y el de hoy que podríamos resumir con este lema: *actúo, luego soy ciudadano*.

*Voluntariado ayer**Voluntariado hoy*

Buenas obras caritativas para los más necesitados

Solidaridad interciudadana con la colaboración de todos

Trabajo voluntario sólo en los campos asistenciales y sanitarios

Trabajo voluntario en todos los ámbitos ciudadanos para potenciar mayor calidad de vida

Estamos aquí porque el municipio es ineficaz

Estamos aquí porque, desde la colaboración interinstitucional ciudadana, éste es nuestro lugar y acción

El municipio agradece las acciones voluntarias

El municipio colabora en los proyectos de las organizaciones del voluntariado

El voluntariado repara injusticias:  
voluntariado asistencial

El voluntariado quiere vivir socioculturalmente su ciudadanía: voluntariado sociocultural

Se hacen parches con la mejor de las intenciones

Se potencia el cambio de mentalidad en lo que se hace y ofrece

Acciones puntuales y poco organizadas

Servicios permanentes, con resultados y productividad

Reivindica

Propone, critica y coopera

Es básicamente tradicional

Intenta innovar en las asociaciones y las dinámicas de la ciudad

Apolítico

Comprometido en la construcción sociocultural de su ciudad: político

*Voluntariado ayer**Voluntariado hoy*

Testimonio individual

Presencia de mi asociación,  
con un equipo en servicio

Ofrece lo que cree mejor

Ofrece lo que se sabe que  
se necesitaTrabaja en lo que más le  
apeteceSabe priorizar las necesi-  
dades e intenta adaptarseSus asociaciones son las de  
*entre todos lo haremos todo  
conjuntamente*Sus asociaciones son las  
de *entre todos haremos  
algo y diferenciadamente*

Soy imprescindible

Imprescindible es lo que  
se hace y el equipo

Está satisfecho

Quien debe quedar satis-  
fecho es el otro, y yo y mi  
asociación

Mi asociación

La red de asociaciones de  
los ciudadanosHacer de voluntario es una  
exigencia compensatoriaEs una parte imprescindi-  
ble de mi humanidad ciu-  
dadana

Mis asistidos me preocupan

La ciudad y el mundo es lo  
que me inquieta y motiva

Sé qué hacer y cómo

Tengo que formarme para  
mejorar la calidad del ser-  
vicio en el que colaboroTodo son problemas en una  
ciudadHay algunos problemas  
importantes y muchas po-  
tencialidades en la ciudad

Punto de mira asistencial

Punto de mira cultural y  
ciudadano

<i>Voluntariado ayer</i>	<i>Voluntariado hoy</i>
Miran de reojo al profesional	El profesional es un soporte organizativo
Les encanta la improvisación	Prefieren la gestión cooperativa: la creatividad aplicada y programada
Son reacios al cambio	La adaptación a las necesidades ciudadanas es constante
Su trabajo es un esfuerzo	Su trabajo es una satisfacción
Ayuda a superar injusticias	Bienestar para la ciudad desde la calidad de vida y la pluralidad ciudadana
Es un espacio de mi tiempo	Es una actitud de vida solidaria y ciudadana
Participa en las acciones de asociaciones	Participa activamente en la vida democrática de la ciudad
A menudo busca adeptos	Sólo busca satisfacer a los otros desinteresadamente
Buenos colaboradores	Y además, imprescindibles: potenciémoslos enormemente

Los voluntarios, en la ciudad de las asociaciones, convierten en estilo de vida las palabras de Karl Jaspers: *si no amo nada, si no se manifiesta mediante mi amor lo que existe, y si por ello no llego a ser lo que soy, quedo, al fin, como un existente de sobra, que sólo se utiliza como material.*

Los voluntarios aman la ciudad. Con su trabajo manifiestan querer vivir con los otros ciudadanos. Y en este trabajo amoroso se construyen y edifican las ciudad y su ciudadanía.

En la ciudad de las rebajas y de los objetos no son, jamás, sobra o material: son ciudadanos activos en la ciudad que asocia a todos los ciudadanos.

## 6. MOVIMIENTOS SOCIALES O BARBARIE

Demasiados líderes y directivos asociativos viven encerrados en sus asociaciones y no conectan con la complejidad de nuestras ciudades. No comprenden sus problemas globales y específicos.

Así es difícil que surjan movimientos sociales activos.

Los movimientos sociales representan, ni más ni menos, al conjunto de ciudadanos que, con sus asociaciones públicas, quieren hacer posible un provenir mejor, un hoy con más calidad de vida: una ciudad habitable y del bienestar. Una Europa basada en la solidaridad y la reconciliación. Una humanidad, en definitiva, civilizada.

Es posible si nos lo proponemos.

Los movimientos sociales actuales no sueñan, como en las grandes vanguardias de principio de siglo, en una sociedad paradisíaca en la que todos los conflictos serán resueltos. No se echan a la calle por la revolución general y a por todas. Saben que es imposible. Han aprendido a desconfiar de las grandes palabras y las grandes revoluciones. Saben que siempre existirán conflictos. Que incluso la desgracia es inevitable. Pero desean una vida un poco más justa, más libre, mejorada.

Los movimientos sociales — que yo prefiero llamarlos socioculturales — creen, en nuestro mundo de ciudadanos demasiado satisfechos, en la fraternidad, el amor y la solidaridad. En la justicia. Y con estos instrumentos contagiosos y humanos tienen fe laica en la mejora progresiva de la democracia, la justicia social, la calidad de vida, intentan evitar la catástrofe ecológica o la lucha entre países y entre ciudadanos de una misma ciudad. Tienen fe y energía para convertir en realidad aquello que

se proponen. Incluso están seguros de ganar porque, en la historia de la humanidad, los grandes combates siempre se han ganado sin ninguna seguridad de victoria.

## 6.1. Los movimientos que aportan ideas siempre ganan

Los movimientos sociales están motivados hoy por algunos temas candentes. Por ejemplo, desactivar la loca carrera del crecimiento por el crecimiento. Hay que desacelerar, y para ello hace falta potenciar una nueva actitud ante el consumo.

Los movimientos sociales también potencian actualmente la conciencia ecológica. Gran parte de la opinión pública occidental piensa que la contaminación de los ríos, los cielos, los mares y las tierras es un problema mundial, y el primer gran síntoma de catástrofe es la capa de ozono destruida.

Luchan por equilibrar las desigualdades entre el norte rico y satisfecho y el pobre y olvidado sur, donde los niños mueren como moscas aplastadas por el hambre. Luchan contra el racismo y la xenofobia porque son un cáncer en las ciudades. Luchan contra los nacionalismos cerrados y excluyentes porque son un germen de totalitarismo bajo su bandera una, grande y libre.

Los movimientos sociales están por la salud global de los ciudadanos, afectados en mayoría creciente por un estrés psicosomático que provoca dolores de estómago, úlceras, psicosis, medicamentos inútiles, gurus y yoguis de salón, psicoanalistas para cualquier cosa, mal humor y ganas de desconectar de la ciudad.

Algunos jóvenes — no es de extrañar — reaccionan ante el objetivo de una productividad a ultranza para un consumo salvaje, creando bandas destructivas y ociosas, nuevas tribus crecientes que optan por el *dirty-chic* o la elegancia de lo sucio, desaseado, astroso, feo, roto, pardo, pobre y barato. Proponen un *saber estar* relacional y personal que es mucho más interesante que la exquisita marca de los zapatos que uno se pone. Y abogan por que el libro se valore más que la televisión, la poesía más que la novela de entretenimiento y el texto clásico más que el *best-seller*. Ser antipático no les va. Creen que son ideas fuertes para la calidad de vida, el amor y la amistad. Y están convencidos que se debe organizar diferentemente el trabajo y su remuneración, si queremos una ciudad de trabajadores y no con infinidad de parados.

Los movimientos sociales están por el mestizaje y la autenticidad. Quieren una cultura mestiza en una ciudad multicultural y a la vez auténtica, es decir, saben que cualquier cultura fructífera y creadora es la alteración de elementos previos y contrastados desde un gesto original que combina elementos dispares, suscitando curiosidad, admiración y sorpresa. Pero saben también que este cambio ha de ser auténtico: ha de provocarlo la alquimia creativa de las combinaciones de valores y actitudes de los ciudadanos.

Los movimientos sociales saben, en fin, que si queremos sobrevivir y conservar la vida — no es catastrofismo — hay que cambiar la organización social, económica y política del planeta, empezando por cada una de sus ciudades.

Hoy, los movimientos sociales han de plantearse objetivos y empuje para hacer imposible el ego desmesurado, la hipnotización de los medios — especialmente la publicidad, la tele y la prensa amarilla — que frenan la reacción de la ciudadanía ante manipulaciones evidentes y la cultura del espectáculo sin una brizna de crítica.

El mundo y las ciudades cambian aceleradamente. Demasiado. Y en este cambio sólo tienen cabida lo económico, lo técnico y lo ornamental. Es en este cambio donde los movimientos sociales de hoy y de mañana han de dar alternativas más humanas, que partan de la diversidad de los hombres, para una ciudad de confrontación solidaria y creadora desde lo plurirracial, pluricultural, pluri-religioso... Han de controlar la ciencia y la técnica que, no son neutras.

Han de volver a dar vida a nuestras democracias en declive, con vacío de valores. Han de empalmar, con ideas y estrategias de hoy, con la España de los heterodoxos, la Francia de las críticas sociales y la Alemania de la crítica cultural. De aquí emergerán las ciudades de los movimientos sociales en una Europa en la que no sólo queremos económica y técnica. Sería un gran contenedor de vacío e irrealdad.

Los movimientos sociales de hoy han de empezar a pensar en términos de mestizaje, de pluralidad y diferencia, como fundamento de los nuevos valores de los ciudadanos y las ciudades.

Después de unas largas vacaciones en la concepción global y futura de la ciudad, los movimientos sociales — especialmente desde las asociaciones — han de volver a pensar, proponer y empujar. Han de volver a ser actores de la ciudad: creadores de ciudadanía, creadores de *otra cultura* ciudadana.

Creadores de ciudadanía activa y solidaria en las ciudades de los noventa. Unas ciudades y unos ciudadanos que, en esta dé-

cada, están apelmazados, desapasionados, poco vitalistas, con un gran deseo de libertad, un mínimo interés por la solidaridad y casi ninguno por la construcción de un ámbito sociocultural innovador en la calidad de vida.

## 6.2. Los movimientos sociales son el alma inquietante de la ciudad

Toda ciudad posee dos almas en colisión: la que anhela y opta por el orden tradicional y la tranquilidad, y la que exige movimiento.

Este movimiento, a menudo y en primera instancia, se expresa con un humanismo de oposición: se planta ante los hechos inhumanos locales, ante la catástrofe irresponsable del planeta. Así surgen movimientos contra la violación de los derechos humanos, protestas contra el apartheid, contra la contaminación, la xenofobia o el terrorismo asesino. Una ciudad con cotas de calidad de vida razonables dice no. Por aquí, no.

Tal vez en la compleja ciudad de hoy, que busca nuevos modelos, lo más fácil es percibir la oposición. Es lo que más interesa y lo que más motiva y fácilmente moviliza.

Ésta es la base de muchas reivindicaciones. Es una primera reacción indispensable. A veces surge espontáneamente de los ciudadanos. Casi siempre la avivan y movilizan las asociaciones.

Pero las asociaciones de los ciudadanos saben que, para que existan movimientos ciudadanos, no pueden limitarse a la reivindicación. No pueden quedarse con un no constante y cerrado. Es pobre.

Así, los movimientos sociales han encontrado el vehículo actual y positivo de su larga marcha en el sector público de las asociaciones de los ciudadanos, que son el alma creadora, innovadora, dinámica, inquieta y siempre en la frontera, de la ciudad.

A través de ellas, las ciudades y los ciudadanos cambian. Se oye la voz democrática de amplias mayorías de ciudadanos que fuerzan a las instituciones democráticas a tomar opciones y decisiones. A través de ellas, la democracia se hace más participativa porque las asociaciones son hoy el gran parlamento plural y popular de la ciudad. Y los movimientos sociales son su palabra.

Con su repulsión a la tutela y control burocráticos, a la estandarización y comercialización zombis o al militarismo, los

movimientos sociales siempre optan por el principio de la esperanza: la ciudad puede ir a mejor.

Así, a la ciudad del despilfarro puede sucederla la ciudad del reparto: la ciudad de la ética, el trabajo, la capacidad, la honestidad, la frugalidad, la ciudad del nuevo humanismo ciudadano. La única ciudad que permite preservar el planeta, salvaguardar la naturaleza, consolidar la democracia y salvar al hombre. No es poco.

Y para esta ciudad nueva, las asociaciones de los ciudadanos han de tener muy claro, al promover y dinamizar movimientos sociales, contra qué y a favor de qué están: qué proponen. Desde aquí es posible iniciar el combate y la edificación, el derrumbe y lo nuevo.

Una cierta frugalidad. Ésta es una buena idea que los movimientos sociales deberían hacer suya. Cesare Romiti, la persona de confianza de Giovanni Agnelli, el de la Fiat —nada extremista—, afirma que *la gente tiene que entender que ha estado viviendo por encima de sus posibilidades. Y en el futuro será inevitable que todos —cada uno en su medida, y los que más recursos poseen deberán soportar un peso mayor — deberemos ser algo más pobres y volver a algunos ideales que hemos perdido. Hay que tener el coraje de saber renunciar a mucho de lo superfluo, empezando por los grandes coches demasiado lujosos, ropa siempre de marca y viajes innecesarios, para poder apreciar mejor el gusto por la vida, para que en el mundo no sea tan descarada la victoria de los pillos y desaprovechados en detrimento de los honrados.*

Detrás de las palabras hay un nuevo horizonte para los ciudadanos cautivos y colonizados hoy por un mercado atroz. Hay otra ética. Hay una manera de pensar, otra manera de organizarse para una calidad de vida más compartida. Hay, sin duda, una teoría activa.

Tal vez los movimientos sociales actuales sean poco teórico/prácticos. Y algunas veces asoma en sus propuestas algún matiz de dogmatismo. Pero el conjunto de las asociaciones que son el andamiaje de los movimientos sociales, alma inquieta de la ciudad, interpretan las experiencias, las esperanzas y los temores de los ciudadanos, y son capaces de transformarlos en pequeñas o grandes ilusiones factibles, para las que vale la pena esforzarse y colaborar: movilizarse.

Si últimamente los movimientos sociales han estado callados y en el paro, ello es debido a que en estos últimos años los ciudadanos han confiado casi exclusivamente en los partidos políticos y las instituciones de nuestra democracia, largo tiempo deseada, que

son el alma del orden y la tranquilidad. Les han pedido más de lo que pueden.

Les han delegado toda responsabilidad, cuando la responsabilidad del crecimiento de la calidad de vida de las ciudades y un país debe repartirse. Así, los movimientos ciudadanos son el espacio para el debate, los proyectos, el empuje, la insistencia, el toque de intención, la demanda de responsabilidades y, cuando sea necesario, la reivindicación y la bronca. Y los partidos políticos y las instituciones democráticas deben hacer suyos estos impulsos y llevarlos a la práctica de objetivos de gobierno, servicios públicos y legislación. Tienen la obligación.

El alma en movimiento de los movimientos sociales no descansa hasta que toma forma de cuerpo, hasta que se conjuga dinámicamente con la otra alma de la ciudad, el alma de las instituciones democráticas. Entonces surgen las leyes que impiden la contaminación, junto a las actitudes ciudadanas que la hacen cada vez más difícil, surgen las fronteras abiertas de los países con ciudadanos que optan por el multiculturalismo, surgen las leyes de la no discriminación sexual y ciudadanos que acogen esta diferencia en sus familias, surgirán normas —ojalá en un futuro próximo— que impidan que las teles llenen de propaganda violenta la vida de los niños, machacando su cerebro...

Orden y movimientos sociales no están condenados a ser excluyentes en la ciudad. Siempre el caos del movimiento desemboca en estructuras ordenadas que hacen más habitable la ciudad. El aleteo de los movimientos sociales crea un orden nuevo. Con su estructura de no equilibrio, los movimientos sociales fundamentan una ciudad más equilibrada para todos, más justa.

El orden, aquí también —como en la ciencia moderna— nace del caos.

¿El futuro de las ciudades más dinámicas no estará en propiciar estructuras de no equilibrio para adaptarse siempre a una mayor calidad de vida para sus ciudadanos? ¿No estará, pues, en una ciudad con movimientos sociales siempre en diálogo y acción? Seguro. Esto llevará a las asociaciones ciudadanas a no quedarse jamás cada una en su casa. Tendrán que trabajar en red en el marco de la ciudad de gestión relacional, empujando: siempre aleteando para el bienestar.

De una cosa estoy seguro, y es fundamental: de la sopa de ideas que hacen hervir en las ciudades los movimientos sociales, surgirá la ciudad solidaria. Porque ellos —más que el sector de las empresas o administraciones públicas— son los que desean el bien vivir en la ciudad.

Pronto, creo, si las asociaciones ciudadanas se reciclan en profundidad, tendremos que hablar de movimientos sociales *generativos* porque serán la base de la libertad, la democracia y la solidaridad de las ciudades.

### 6.3. Las asociaciones de los ciudadanos como andamiaje de los movimientos sociales

Contra lo que algunos piensan, creo que no hay movimientos sociales sin movilizador/motivador. No hay movimientos sociales sin organización/coordiación en red. No hay movimientos ciudadanos sin tendencia/dirección. Y no hay movimientos sociales sin objetivo/resultados.

Pensar que los movimientos sociales surgen como las lluvias, impulsadas por los vientos de la historia y sus necesidades, es creer en la astrología y la meteorología sociales.

También es un grave error pensar que los movimientos sociales van siempre a la contra. Éste es un tic de gente enamorada de reivindicaciones antiguas y anti-dictatoriales. Algunos movimientos sociales han nacido para impulsar y ponerse junto a un proyecto de transformación ciudadana global. Otros —lo he afirmado— surgen como respuesta *anti*. Pero las asociaciones de los ciudadanos saben bien que los objetivos en negativo son siempre malos objetivos. No presentan utilidades. Y las asociaciones optan rápidamente por transformar lo negativo en positivo. De la negación pasan a la propuesta, al proyecto, a la ilusión: al servicio concreto en asociaciones.

Los movimientos sociales son el producto del esfuerzo de las asociaciones ciudadanas que trabajan en red. Sólo así ha sido posible el movimiento del tiempo libre de los niños y niñas, del deporte recreativo para todos, de las mujeres, los objetores de conciencia, la gente mayor activa, el movimiento para la prevención del sida, para la diferencia sexual, el movimiento ecológico para salvar la tierra...

Detrás hay siempre asociaciones plurales. Gente organizada en mayor o menor grado. Ciudad asociada. Y debe haber más, muchas más, porque los movimientos sociales están débiles. Les faltan ideas y organización desde la pluralidad de las asociaciones.

Sólo una reconversión en profundidad del sector público de

las asociaciones ciudadanas hará posible fuertes y nuevos movimientos sociales. La reconversión y la extensión de la red de servicios asociativos movilizados por toda una ciudad, por todo un país y por todo el mundo es la base más segura para suscitar cambios de mentalidad ciudadana que den soporte a movimientos sociales que exijan y hagan posible cambios profundos. Movimientos que digan hasta aquí hemos llegado, pero no más. Movimientos que construyan, en definitiva, unas ciudades humanas.

Aquí quiero abrir un paréntesis. Cada día dudo más de las clasificaciones cultas y de despacho que se quieren establecer en el asociacionismo: que si asociacionismo formal, informal, grupos ambientales... En el fondo, quienes a ello se apuntan tienen mentalidad de estatuto: entienden el asociacionismo desde la ley y el estamento:

Yo entiendo el asociacionismo de los ciudadanos desde las ideas transformadoras, concretas y cualitativas. Desde la organización para los resultados. Desde la comunicación para convencer a públicos de ciudadanos. Desde los cambios de mentalidad constatables. Desde los hábitos cívicos que mejoren la cotidianidad de una ciudad.

Lo que opte por esto y lo provoque, es asociación de ciudadanos.

Y provoca, mantiene y expande movimiento social: inquietud cívica con resultados en la ciudad, pluralidad y tolerancia en las formas de vivir, volviéndolas menos rígidas y autoritarias, más funcionales, solidarias y creadoras. Las asociaciones cambian los hábitos y las costumbres egoístas porque desde sus movimientos socializan las mentalidades de la ciudadanía. Facilitan un cambio en la ética personal y pública, borrando fronteras absurdas. Dinamitan valores tradicionales anacrónicos y marcan nuevas líneas de humanidad en el horizonte de la ciudad. Controlan los abusos industriales y los políticos...

Todo grupo que se organice voluntariamente para conseguir estas cosas, es una asociación si actúa en red.

No hay movimientos ciudadanos sin asociacionismo activo. No hay cambio de mentalidades si no se fabrica cada día desde la pluralidad del sector asociativo. No hay calidad de vida ciudadana sin asociacionismo.

El resultado visible —la atmósfera ciudadana más civilizada— del trabajo callado del sector asociativo son los movimientos sociales: un clima abierto que se palpa en las ciudades y países, que provoca siempre cambios cualitativos.

## 6.4. Movimientos sociales y partidos políticos: fin de un divorcio

Para que existan movimientos sociales fuertes, transformadores, es necesario que algunas asociaciones recuperen el agradable concepto práctico de vanguardia: voluntad de motor que arrastra. En definitiva, este motor son las asociaciones de gente con ideas de calidad, mucha estrategia de movilización y mucha capacidad para pactar los cambios.

En el diálogo y el pacto, asociaciones de ciudadanos, partidos políticos e instituciones democráticas han de establecer puentes de comunicación y rutas paralelas de navegación hacia un mismo puerto. El insoportable olvido de los partidos políticos sobre lo que son y representan las asociaciones ciudadanas debe terminar. Como también el maquiavelismo infernal de casi todos ellos por atraer a las asociaciones a su patio partidista vía subvención, talarario en mano o infiltración para transformar la asociación en un satélite cautivo del partido. Es inmoral. Y manifiesta a las claras que estos partidos y las instituciones democráticas que gobiernan desean transformarse —o ya lo son— en amos absolutistas de la ciudad.

También ha de terminar el desprecio y la eterna posición *anti* de demasiadas asociaciones ciudadanas ante los partidos e instituciones democráticas, a los cuales ven como demonios siniestros. Es igualmente inmoral. Y subraya la cerrazón para el diálogo de sus directivos y la opción, desastrosa, de quedarse siempre en los márgenes de la ciudad para convertir este triste exilio en gloria inoperante.

En la ciudad de la gestión relacional, decía, debían participar en su planificación estratégica las administraciones públicas, el sector público de las asociaciones ciudadanas y las empresas. Debe participar todo el sector público de las asociaciones —el gran sector de las organizaciones no lucrativas— que es plural. Hay las asociaciones de las que este libro se ocupa. Pero también hay las organizaciones o instituciones de representación: partidos políticos y sindicatos. Y las organizaciones o instituciones del dogma: las iglesias y las sectas. O las fundaciones.

Ya sé que este enunciado es heterodoxo, pero es el resultado de la lectura del sector no lucrativo de la ciudad, que en estos próximos años también deberemos replantear y resituar, especialmente en lo que suponen y hacen los partidos políticos y sindicatos.

Lo que tengo claro es que, hoy, asociaciones ciudadanas — motores de movimientos sociales— y partidos políticos —ámbitos de planificación para la institucionalización de programas de gobierno— deben dialogar, negociar y pactar, para que lo que es movimiento se transforme en norma: lo que es alma inquieta de la ciudad se transforma en alma del orden, en comportamiento ciudadano legislado. Y en esta unidad dinámica, la ciudad se cualifique en bienestar.

## 6.5. *Lobbying* y santa tenacidad, dos constantes en los movimientos sociales de hoy

Repito lo repetido: para que existan movimientos sociales, las asociaciones ciudadanas deben coordinarse, federarse y funcionar en red. Sólo el trabajo en red, con mínimos resultados pactados, crea movimientos. El tristísimo espectáculo de las asociaciones peleadas y a la contra por una brizna de diferencia en el planteamiento de la ecología, el feminismo o la gente mayor, es una de las mayores vergenzas del asociacionismo y esconde una inmoralidad: el afán de protagonismo a ultranza y dominio del tema de algunos de sus personalísimos directivos, que anteponen su poder a los resultados del movimiento.

Una cosa tengo clara sobre esta obsesión por el aislamiento en su verdad de algunas asociaciones: son una secta. Quien quiera permanecer solo, incontaminado, no es una asociación de ciudadanos. Es una isla solitaria con empalizada de exclusividad y cañones de intransigencia.

A las fuerzas disyuntivas que debilitan el sector de las asociaciones y le privan de toda presencia contundente en la ciudad, deben sucederles rápidamente las fuerzas asociativas, de confederación y de federación que son consubstanciales al sector. El resultado último de las fuerzas disyuntivas, ya lo conocemos: debilitamiento y parálisis.

Pero, hoy, coordinarse no es suficiente. En la ciudad corporativa en que vivimos es necesario que las asociaciones ciudadanas practiquen la presión democrática: el *lobbying*. La ciudad es un equilibrio estable/inestable manejado por grupos de poder. Las asociaciones tienen que participar en ello. Y si implica ensuciarse las manos, la calidad de vida cívica, solidaria y tolerante, de

justicia y libertad que consigan para la ciudad, se las lavarán con creces.

Las asociaciones de los ciudadanos no deben ir pidiendo permiso para que les dejen construir la ciudad. Han de estar allá donde la ciudad se mueve, en el centro del poder de decisión y estrategia, con vida propia. No les iría mal, pues, retomar y practicar lo que J. nger y Heidegger proponían con la teoría del complot: sólo con él se cambian las cosas.

Finalmente, para que los movimientos sociales cuajen, se muevan y concreten resultados de hábitos, costumbres y normas, las asociaciones ciudadanas deben trabajar pacientemente, con constancia y a largo plazo. Así, no se observan cambios en el entorno ciudadano hasta después de cuatro años de trabajo. Toda evaluación anual es parcial. Y se necesitan diez, quince y hasta veinte años de trabajo asociativo para que cristalicen las aspiraciones y pequeñas ilusiones de un movimiento social, con resultados satisfactorios y cualificados.

El factor tiempo es muy importante, porque la evolución de las mentalidades y las ciudades hacia cotas más cualitativas se basa en la acumulación de pequeños hechos, de pequeñas acciones y pequeñas estrategias coordinadas. De todas estas pequeñas cosas, encadenadas y constantes, pueden surgir los grandes efectos de una ciudad más humana. El tiempo es uno de los elementos que los movimientos sociales deben saber usar con paciencia, sin prisas, para conseguir lo que se proponen.

Los éxitos indiscutibles de los movimientos de los objetores de conciencia, la ecología, el feminismo o la diferencia sexual así lo confirman. En el cambio de mentalidades, las rebajas son imposibles.

Sólo la ciudad en la que todos son interdependientes es humana, vivible y tiene futuro. Los ciudadanos crean constantemente. Y con sus movimientos crece la ciudad: su ciudad.

Me interesa la ciudad, lo que en ella ocurre, lo que en ella podemos hacer que ocurra.

Y me gusta trabajar por esta ciudad abierta y multicultural, con algunas ideas útiles: las del liderazgo y el marketing de servicios asociativos.

SEGUNDA PARTE

LIDERAZGO DIRECTIVO  
Y SERVICIOS ASOCIATIVOS  
DESDE EL MÁRKETING

## 1. EL MÁRKETING DE SERVICIOS ASOCIATIVOS

El problema de las asociaciones para facilitar a los ciudadanos unos servicios de calidad es grave: no disponen de un método propio de gestión, como tampoco disponen de él los servicios culturales, socioculturales y sociales de las administraciones públicas.

Y no pueden tenerlo, porque no existe. Hasta muy recientemente, asociaciones de ciudadanos y administraciones públicas han usado como método para gestionar sus servicios un conglomerado de técnicas diversas que, al final, siempre resultan ser un pastiche con resultados dudosos.

Es grave porque gestionar implica tener ideas y tomar decisiones. Pero implica algo más: que estas ideas y decisiones se conviertan en acciones. En resultados entre los usuarios, los ciudadanos, la ciudad y la propia asociación. Esto supone un método: un modo de trabajar orientado a obtener resultados que comparta y use toda la asociación.

Un método sencillo, pues, que ponga en el centro de los intereses de una asociación a los ciudadanos y la acción directa con resultados. Un método que siempre empieza por abajo: por los deseos, las necesidades y los problemas de la ciudadanía.

La debilidad anémica de las asociaciones no cambiará hasta que sustituyan el tradicional *de arriba abajo* por el contemporáneo *de abajo arriba*. Es otro modo de concebir una asociación de ciudadanos: desde el trabajo activo de los voluntarios que hacen posible servicios de alta calidad. Y otro modo de trabajar, proponer y estar, con resultados continuados, en la ciudad.

El *de abajo arriba* debe combinarse con el *de fuera adentro*: trabajar desde la ciudad, buscando oportunidades para concretar,

a partir de acciones o servicios, la misión de la asociación siempre entre ciudadanos personalizados. Éste es el *fuera*.

Los resultados *fuera* se convierten en resultados *dentro*: la asociación de ciudadanos crece en socios, voluntarios, economía, servicios,...

Las asociaciones de los ciudadanos necesitan optar, pues, por un sistema de gestión que haga tangibles y fáciles estas cosas. Sin un método, es imposible el cambio organizativo en las asociaciones de los ciudadanos. Es imposible la calidad de sus servicios. Es imposible la modernización del sector.

Hoy, en el mundo de la gestión de organizaciones del sector lucrativo y no lucrativo, se ha impuesto —con excelentes resultados— el *márketing* de servicios.

El del *márketing* es un método de gestión global de los servicios asociativos, de una *aparente* sencillez y sentido común. Solamente pide, insistentemente, constancia y seguir su metodología.

Inventado como método de gestión inteligente en las empresas industriales de los Estados Unidos para competir con productos, más o menos parecidos, en un mercado saturado, sus óptimos resultados motivaron que lo adaptaran para sí las primeras empresas de servicios.

En nuestro país, a partir de las adaptaciones del profesor Josep Chías, de ESADE, se aplicó a finales de los ochenta a los servicios de la administración pública.

Espero que este libro facilite su adaptación a la gestión de las asociaciones de los ciudadanos y podamos hablar, rápidamente, de un *márketing* de servicios asociativos.

## 1.1. Qué es y qué propone el *márketing* de servicios asociativos

El *márketing* de servicios asociativos está al alcance, como método, de las micro a las macroasociaciones que deseen resultados entre los públicos de los ciudadanos que las usan. Está pues al servicio de los directivos asociativos y los equipos de voluntarios que se proponen alcanzar resultados asociativos a través de servicios comunicativos, de calidad y producidos con recursos mínimos.

No es, como algunos piensan, un método mágico ni misterioso. Ni mucho menos, un método que sólo sirve para la publicidad y la comunicación de propaganda. Esto lo trabaja el *mar-*

*kéting*, que es un sucedáneo del *márketing*. El cambio de acento es un signo inequívoco de minusvalía: indica parcialidad en la gestión. Y resultados dudosos.

El *márketing*, como método de gestión global, parte y se propone algunas cosas básicas. Ante todo, el *márketing* es un método que opta, como centralidad, por la propuesta de una idea de calidad de vida personal y ciudadana. Es, ésta, la idea-fuerza que una asociación quiere que sea cotidianidad entre la ciudadanía, la ciudad y el mundo. Una idea pensada desde la actualidad, para los ciudadanos de hoy y del mañana. Una idea, pues, para acrecentar la calidad vivencial de la vida personal, grupal, íntima y pública. Una idea que ofrece soluciones reales y prácticas en el abanico multicolor de los deseos, necesidades y problemas al que se enfrentan los ciudadanos.

Idea, y no intenciones espléndidas, imposibles, inconcretas y abstractas. Es lo que denominamos la *misión*: lo que una asociación propone a la ciudad y está dispuesta a trabajar, con resultados, para conseguir que sea costumbre ciudadana.

Una idea clave es el fundamento de una asociación. Y una idea útil —acorde con la idea o misión asociativa— será la base y fundamento de cada uno de sus servicios.

Un servicio es una idea. Una idea útil a la que se da forma, cuerpo y narratividad con el proceso de la creación y producción de todo servicio asociativo.

Con todo, una buena idea no es suficiente. Como método, el *márketing* identifica a los ciudadanos a los que quiere proponer esta idea. No la quiere proponer a todos. Empieza, siempre, por conocer a quienes la necesitan.

Así, decimos que el *márketing* es un método que *identifica*. Identifica, ante todo, a los públicos. A saber: a qué ciudadanos concretos se dirige o quiere dirigirse una asociación con un servicio. Y de estos ciudadanos se pregunta, con respuestas, qué desean, qué necesitan y cuáles son sus problemas. También identifica, antes de hacer nada, cuál es la salud y cuáles los recursos de la asociación, desde los personales y económicos a los de relación con otras asociaciones, la administración y las empresas. Lo identifica todo, porque identificar comporta la posibilidad de hacer un mapa de lo que se tiene. Y un mapa de lo que se quiere tener o hasta donde se quiere llegar. Sin engañarse. A la gestión asociativa, siempre demasiado tocada por la ilusión, este peso de realidad, de fotografía contrastada, le es imprescindible.

Pero el *márketing* no sólo pide identificar. Trabaja y propone algo indispensable y muy oportuno para los servicios de las

asociaciones de los ciudadanos: el *márketing anticipa*. Propone nuevos valores y costumbres, nuevos usos y estilos de vida. Impulsa nuevos deseos y necesidades culturales, socioculturales y sociales. Hace sentir como problemas unas cuestiones que hoy no lo son y, en cambio, deberían serlo.

Ésta es una de las grandes aportaciones del *márketing* a los servicios asociativos movilizados de conciencias y estructuradores de movimientos sociales. Hoy existen técnicas, si se tienen ideas, para que éstas las comparta un número cada vez mayor de ciudadanos. Así, en general sin saberlo, lo han trabajado las asociaciones de los ciudadanos que han hecho posible la objeción de conciencia, el reconocimiento público de la vivencia homosexual o el cambio en las industrias contaminantes.

Más. Creo que cada servicio asociativo debe facilitar, a quien lo use, una perspectiva de calidad de vida más creadora y solidaria. Una satisfacción abierta. Los servicios asociativos encuentran, aquí, su diferencia y su imprescindibilidad en más ciudades de servicios para el consumo u opacamente funcionales.

El *márketing*, pues, identifica y anticipa deseos, necesidades y problemas para *satisfacerlos*. La identificación o constatación de carencias para proponer soluciones y planificar cambios, en *márketing* no se limita al catálogo. Identificar y anticipar tienen por objetivo la estructuración de los servicios, sobre lo identificado y lo que se quiere anticipar, para satisfacer al ciudadano que use estos servicios asociativos en calidad de voluntario, de socio o de usuario.

El *márketing* de servicios es *heavy*: hay lo que hay. Y es, también, algo utópico: nos gustaría que hubiera algo más. Algo distinto.

La foto en blanco y negro de lo que hay y la foto bicolor de lo que a una asociación le gustaría que hubiera, sólo sirve para construir servicios sobre este blanco y negro y este bicolor. Servicios que, cuando los ciudadanos los usen, quedarán absolutamente satisfechos. Porque en ellos encontrarán lo que su deseo andaba buscando, su necesidad le apremiaba o su problema le reclamaba.

Siempre los servicios asociativos, desde el *márketing*, deben optar por la plena satisfacción de los usuarios. En *márketing*, servicio se escribe pues con satisfacción.

Los ciudadanos satisfechos usarán de nuevo los servicios de la asociación, la sentirán suya, colaborarán y serán los mejores comunicadores de lo que la asociación propone. Los voluntarios satisfechos permanecerán largo tiempo en la asociación y le dedi-

carán lo mejor de su trabajo y tiempo. Los socios satisfechos aportarán a la asociación su colaboración en recursos económicos. El equipo directivo y el consejo asociativo hallarán, en la satisfacción de su trabajo, acicate para promocionarla y consolidarla. Y las asociaciones y organizaciones administrativas que colaboren con ella siempre estarán dispuestas a incrementar su colaboración.

En definitiva, el *márketing* de servicios asociativos busca una satisfacción compartida por el usuario, por el que trabaja en la asociación y por la propia asociación como institución, que cada día será más valorada entre los ciudadanos y sus múltiples organizaciones, gozando de un mayor impacto.

Una satisfacción, pues, *rentable* para todos. Para el ciudadano que comprueba que el servicio satisface lo que venía buscando. Para el trabajador en servicio que se esforzará por mejorarlo y adaptarlo constantemente al usuario. Y para la asociación que, en pocos años, verá cómo la idea de calidad de vida que propone a la ciudadanía se transforma en cotidianidad.

El *márketing* de servicios asociativos se propone —nada más y nada menos, como un sistema global para la gestión de los servicios asociativos— identificar y anticipar, satisfaciéndolos con rentabilidad, los deseos, las necesidades y los problemas de los ciudadanos.

La organización de una asociación de ciudadanos basada en el *márketing* de servicios, enfoca y dirige toda la asociación a fin de satisfacer lo que falta y no debería faltar a la ciudadanía para disfrutar de una óptima calidad de vida. Desde su aportación concreta: la misión que fundamenta a la asociación.

El *márketing* de servicios asociativos, desde esta propuesta de gestión comunicativa y cooperante —comunicativa porque siempre está en diálogo entre servicio y ciudadano, y cooperante porque las aportaciones de los ciudadanos son básicas en los servicios—, viene como anillo al dedo en la reconversión del sector público de las asociaciones de nuestras ciudades, siempre faltas de recursos, socios, voluntarios y ciudadanos usuarios. Demasiado abstractas en lo que proponen. Y faltas también de un sistema de gestión coherente y global.

A las asociaciones de los ciudadanos, el *márketing* les exige actualmente, si quieren trabajar a partir de sus propuestas, lo presentado en la primera parte de este libro que conforma el dispositivo fundamental de la renovación del sector.

Les pide y exige un cambio de actitud para que sitúen en el centro de sus decisiones los ciudadanos y los servicios que ofrecen. Es un modo de pensar y un modo de actuar.

Les pide y exige un espíritu emprendedor, a fin de mejorar constantemente el servicio y adaptarlo a los públicos de los ciudadanos, para que cada uno de sus participantes y usuarios quede realmente satisfecho: es lo que andaba buscando el socio, el usuario, otra asociación o la administración, el voluntario...

Y les pide y exige un estilo que halla, en el liderazgo directivo y los equipos cooperantes, la estrategia oportuna para tomar decisiones que faciliten la acción de satisfacer, en los servicios, a los ciudadanos que acuden y confían en el proyecto de la asociación.

## 1.2. Cómo se deciden, desde el márketing, los servicios asociativos para un público de ciudadanos

A menudo, los servicios asociativos se deciden por imitación de otros servicios, por el dinero que una asociación tiene en su cuenta bancaria o por la subvención de alguna administración pública, porque alguien ha alumbrado una idea brillante, porque los decide un directivo o el presidente del consejo asociativo desde sus gustos e inquietudes...

El resultado es conocido: los ciudadanos los usan poco. Frecuentemente los ignoran. Y los directivos y voluntarios de una asociación creen entonces que los ciudadanos pasan, son terriblemente consumistas y pasivos, gente sorda y sin ilusión, o que lo que les ha fallado es la comunicación.

Nada de todo ello es cierto. Porque los servicios que se montan desde estos bienintencionados propósitos nunca funcionarán.

El márketing de servicios asociativos parte de otra mentalidad y facilita unos ejes fáciles y claros para montar un servicio de calidad que —esto es lo indispensable, lo que todas las asociaciones persiguen y pocas logran— satisfaga plenamente las necesidades y deseos del ciudadano.

Para decidir, pues, qué servicio o servicios ofrecerá una asociación a los ciudadanos y a la ciudad, el márketing de servicios asociativos empieza por definir el servicio. Empieza por preguntarse qué servicio se quiere, si este servicio ya se ofrece en la ciudad y si los ciudadanos lo necesitan o conviene que lo deseen.

A. *Lo importante en un servicio es la idea de utilidad que éste muestra*

Lo básico en un servicio es encontrar una buena idea, una idea que signifique algo para los ciudadanos. Lo importante, en un servicio, es el pensamiento que lo genera y está siempre presente en él.

Lo mismo he afirmado de una asociación: lo fundamental es la idea de mejora de la calidad de vida personal, grupal, ciudadana y mundial, que una asociación ofrece a los ciudadanos como espacio de colaboración, comunicación y encuentro para hacerla realidad en la ciudad y el mundo contemporáneo. Sin ideas que concentren y muestren proyectos de vida más creativa, libre y solidaria, no hay asociacionismo.

Bien. Lo mismo ocurre en cada uno de los servicios de una asociación. Cada servicio, como abanico y extensión de la idea-fuerza asociativa, debe estructurarse desde una idea consistente, nitida y útil.

Es importante subrayar la idea de utilidad porque los servicios asociativos, aun cuando se estructuran a partir de buenas ideas — y hay no muchas—, trabajan poco el concepto de utilidad del servicio: siempre queda demasiado abstracto, etéreo y generalista.

Para un servicio óptimo y satisfactorio, cualquier idea, después de pensada, debe ser transformada en una *idea útil*, que exprese utilidad a quien sea comunicada.

No es fácil, pero aquí se demuestra la creatividad aplicada de un equipo de servicio: ha de trabajar la idea de un servicio para que los ciudadanos que lo usarán entiendan, más que fácilmente, que en el servicio que se les ofrece hay algo para ellos. Algo útil. Algo que buscaban. Que les conviene. Que desean y necesitan. Que les apetece. Que les abre horizontes.

B. *Se deben conocer los servicios de las otras asociaciones, administraciones públicas y empresas de servicios socioculturales*

Se puede tener una buena idea. Y una idea útil. Pero esta idea no sirve si alrededor de la asociación, en su mismo entorno de trabajo ciudadano, hay uno o varios servicios públicos o privados que ofrecen la misma idea en sus servicios.

Aquí aparece un tema nuevo en los servicios asociativos: la *competitividad*. Una asociación jamás debe pensar que ella es la

única, y sus servicios, los únicos en un territorio. Felizmente, en el entorno actual están otras asociaciones con servicios parecidos, las administraciones públicas que pueden ofrecer servicios paralelos al que una asociación quiera montar, y están las empresas de servicios culturales, socioculturales y sociales, cada día más frecuentes.

Una asociación, antes de fijar un servicio, debe analizar todos estos otros servicios, valorarlos y tomar algunas decisiones. Así, si el servicio que ofrece es igual que algún o algunos otros del entorno, lo mejor es pensar en otra idea. Especialmente si los servicios son buenos y congregan prácticamente, a su alrededor, a todos los ciudadanos que los necesitan.

Entonces estaríamos en una situación de saturación de servicios de un tipo determinado y para satisfacer unas necesidades concretas.

Pero la asociación puede decidir montar el servicio. Entonces debe asegurarse que su servicio será *mejor o diferente* que los demás y, con esta diferenciación, logrará llegar a un grupo de ciudadanos que valoran esta diferencia o buscan una mayor calidad en los servicios, aunque éstos sean más caros o precisen de unas condiciones muy especiales.

Montar servicios idénticos es contribuir a la proliferación de servicios innecesarios que polucionan la atmósfera de los servicios asociativos, sociales y culturales de una ciudad.

*C. Un servicio no se decide hasta que se conocen los deseos, necesidades y problemas de los públicos de los ciudadanos*

Un servicio parte de una idea útil, resituada en función de la competitividad del entorno y fijada a partir de la selección de un público concreto de ciudadanos al que se dirigirá el servicio.

La idea útil, pues, es importante. La competitividad es importante. Pero conocer los deseos, necesidades y problemas de los ciudadanos a quienes se dirigen los servicios asociativos es imprescindible. Tan imprescindible que el análisis y la selección de los públicos marcan la especificidad del marketing de servicios asociativos. Sin conocer lo que los ciudadanos quieren y necesitan, es imposible asegurar el éxito y la excelencia de un servicio asociativo.

Cézanne decía: *No pinto nada que no vea*. Es un consejo fundamental para el marketing asociativo, porque jamás debe crearse y producirse un servicio que no se dirija a un público conocido: si no se han visto antes sus deseos, necesidades y problemas, a los que el servicio facilitará soluciones. Por lo tanto, no se debe *pintar* jamás un servicio en la programación de una asociación si antes no se ha visto su oportunidad en la ciudad, si no se conoce a los públicos de los ciudadanos a quienes va a interesar.

Públicos de ciudadanos, ésta es la cuestión. Porque un servicio —ningún servicio asociativo— puede dirigirse a toda la población. Ningún servicio es, jamás, *urbi et orbi*. Todos, en marketing, significa ninguno.

Es lo mismo que las buenas intenciones. Las buenas intenciones son un deseo maravilloso, pero no una idea concreta ni útil, algo posible. Son una quimera, no una seguridad de resultados.

Una asociación que ponga en funcionamiento un servicio o quiere rediseñar uno que funciona deficientemente, ha de partir de una idea útil. Y debe decidir a qué sector de los ciudadanos quiere ofrecer esta idea.

De ahí, pues, la necesidad de hablar de *públicos*. De públicos de ciudadanos.

Un público es un conjunto de ciudadanos amplio o no tan amplio, pero es un conjunto homogéneo en algo y con el que una asociación puede comunicarse con facilidad.

Homogeneidad y accesibilidad son dos de las condiciones indispensables que configuran la elección de un público al que se dirigirá el servicio.

De todos los ciudadanos del entorno asociativo —sea éste un barrio, un conjunto de barrios o toda la ciudad—, una asociación, desde la idea útil del servicio posible, debe seleccionar un público: un fragmento.

A este público, en marketing, se le llama *público potencial*, porque es el posible receptor del servicio. Sólo posible.

Un público potencial pueden ser los niños y niñas, los adolescentes, los jóvenes, los adultos, la gente mayor, los solteros, los casados, las amas de casa, los pre-jubilados, los maestros, los trabajadores de la administración, los comerciantes, los habitantes de un grupo concreto de viviendas en un barrio, el mismo barrio si no es demasiado grande, los disociales, los profesionales liberales, los artistas, los ecologistas, los que pasan de teatro, los adolescentes pasivos, la gente mayor que quiere vitalidad ciu-

dadana, los parados, los que les preocupa el olvidado sur frente a un norte cacique...

Hay muchos posibles. El equipo de servicio de una asociación —quien monte el servicio— deberá elegir uno y fijarlo.

A este público potencial, lo primero que ha de hacerse es una fotografía contrastada o un retrato robot, a partir de una observación inteligente desde el equipo responsable de la puesta en marcha o la mejora de un servicio.

Para lograr una buena observación o retrato robot, es importante conocer estudios especializados, estadísticas, opiniones y reflexionar sobre la propia vivencia con el público potencial seleccionado.

Para trazar el retrato, el equipo del servicio deberá, ante todo, hacer el *carnet de identidad* del público posible a partir de anotar, en sus datos más generales y significativos, edad, sexo, educación, trabajo, nivel económico y hábitat.

Son datos de situación, pero no bastan. El equipo de servicio deberá trabajar, desde la discusión contrastada, qué valores, hábitos, formas de vida, usos, espacios de información, etc., definen homogéneamente a este público posible. Es el *carnet sociocultural* del público potencial, mucho más definitorio, revelador e interesante que el carnet de identidad.

En definitiva, con el carnet de identidad y el carnet sociocultural el equipo de servicio conocerá de una manera precisa las necesidades y las expectativas del público de ciudadanos respecto a la idea útil que el servicio les quiere ofrecer.

Aquí está una de las grandes aportaciones del marketing de servicios asociativos: conocer a los ciudadanos antes de que usen el servicio para, así, ofrecerles lo que necesitan y buscan. Y ofrecerles, también, aquello que aparentemente no necesitan ni buscan pero les conviene para mejorar su vida sin sentido solidario o cultural.

Concluido el trabajo, el equipo se dará cuenta de que este público posible siempre es demasiado amplio y, tal vez, diverso. Será necesario, pues, *segmentarlo*. Será necesario que el equipo piense y decida cómo se puede dividir, en fragmentos más homogéneos y accesibles, el conjunto de ciudadanos que forman el público potencial a quien dirigir el servicio asociativo.

No hay normas. El equipo es quien debe decidir y optar. Y es en esta segmentación, fundamental para lograr un servicio óptimo, que el equipo debe mostrar toda su creatividad aplicada. Toda su capacidad de trabajo para dividir el amplio conjunto del público posible en segmentos más fáciles para la comunicación y más

precisos en la observación de sus deseos, necesidades y problemas.

La segmentación brota de la idea útil que el servicio propone y de la discusión para identificar el público potencial. Se desprende de la utilidad y del análisis. Siempre se debe optar por una segmentación sugerente, olvidándose lo fácil, tipo tramas de edades y temas muy generalistas.

De cada uno de los segmentos también debe hacerse el carnet de identidad y una lectura de conductas, hábitos, usos y espacios de información. Deben detectarse con precisión sus deseos, necesidades y problemas respecto al servicio que se les quiere proponer. O sus no deseos, no necesidades y no problemas respecto a la idea útil, para mejorar con su uso la calidad de vida personal, ciudadana y planetaria que el servicio propone.

Éste es un trabajo que requiere concentración, tiempo, discusión y decisiones consensuadas. Un trabajo que sitúa al equipo y su idea útil en la perspectiva de los ciudadanos que usarán el servicio.

Conviene, y así lo recomienda el marketing como sistema de producción, no hacer unas segmentaciones muy pequeñas. El detalle, aquí, no es significativo. Lo es la armonía interrelacionada del conjunto.

Indico algunos ejemplos orientativos e incopiabiles.

Una asociación de vecinos de un barrio podría segmentar su público potencial de ciudadanos en función de las necesidades de vivienda, educación, paro, sanidad, cultura, deporte, tiempo desocupado, drogadicciones, minusvalías..., según la idea útil que quiere ofrecer.

Una asociación social podría segmentar a los ciudadanos en función de sus problemáticas: parados, inmigrados, desencantados, analfabetos, jóvenes embarazadas, disociales...

Una asociación para el teatro experimental podría segmentar su público potencial de jóvenes en universitarios, enseñanzas medias, jóvenes de su casa, noctámbulos, amantes de las artes...

Una asociación de amigos de un museo de arte moderno podría optar por una segmentación de público de cóctel e inauguraciones varias, de público de curiosos, público de turistas, de interesados en arte, público de escuelas, de fines de semana, de artistas, de empresarios...

El equipo de servicio debe decidirlo desde la discusión creativa y observadora. En la segmentación se juega una parte muy importante del éxito del servicio.

Después, si la asociación es fuerte y dispone de buena economía, se puede consultar a una empresa de estudios de mercado. El trabajo realizado servirá para concretar el encargo que se desea explorar más científica y ampliamente.

Pero, insisto, una observación atenta e inteligente del público potencial, segmentado por el equipo del servicio, es suficiente.

Con la segmentación terminada, llegamos a uno de los puntos *difíciles* para el asociacionismo no reconvertido o el asociacionismo de las buenas voluntades inconcretas. Llegamos al momento de las opciones, de las *prioridades*, de los *síes* y los *noes*.

Si o no, ¿en función de qué? He subrayado la creatividad que el marketing necesita. Ahora es el momento de subrayar la racionalidad. Si o no, pues, en función de la capacidad de recursos personales, de infraestructura, de economía y de agilidad y dinamismo organizativo de la asociación, para ofrecer el servicio a uno o varios de estos segmentos.

Si o no, también, en función de lo que ahora no se tiene, pero se está dispuesto a lograr antes de presentar el servicio a los ciudadanos.

Es en función de la capacidad real de servicio de la asociación y del equipo concreto, que se deberá priorizar. Y optar por un solo o varios segmentos.

Este segmento o conjunto de segmentos seleccionados será el *público objetivo* a quien se presentará el servicio. Será el público diario. El público que usará el servicio. Seguro.

No por que se escojan más segmentos o sea mayor el público objetivo, un servicio es mejor.

Es en función de este público que, tal vez, la idea del servicio, ya modificada en su contraste con la competencia, asumirá su forma de utilidad definitiva: situado desde las necesidades del público objetivo, un equipo de servicio se pregunta si la idea útil es *realmente útil* y la comprende como útil. En caso de duda, la idea útil deberá redefinirse en función del público objetivo seleccionado.

El servicio está definido. El servicio es posible. El servicio satisfecerá utilidades. Tendrá asegurado un público de usuarios. Y el éxito del servicio está asegurado en un porcentaje elevadísimo. El equipo sabe qué público acudirá al servicio, lo conoce en número y deseos, necesidades y problemas concretos. Ofrecerle lo que busca o le conviene. Ahora es casi fácil el proceso de producción del servicio que sigue.

### 1.3. Cómo se crea un servicio desde el marketing asociativo

En este momento, el equipo del servicio sabe qué quiere proponer y a quién dirigir lo que está haciendo para que sea comprendido, aceptado y usado. Usado con intensidad y asiduidad, ya que responde a los deseos, necesidades y problemas de un número conocido de ciudadanos.

Sobre este público y sobre la idea de utilidad debe crearse ahora el servicio: debe construirse su estructura narrativa, porque todo servicio es una narración, algo que empieza en el tiempo, se desarrolla y termina. Empieza cuando el ciudadano acude a la asociación. Se desarrolla en el contacto entre ciudadano y equipo voluntario de servicio. Termina con la satisfacción del ciudadano.

¿Cómo construirlo, pues? Digamos que hay una ley, en marketing de servicios, que afirma que un servicio siempre es un multiservicio. A saber: en todo servicio hay siempre un servicio nuclear, que es la base del servicio, y otros periféricos que lo complementan y están en diálogo con él. Un servicio siempre es un paquete de servicios.

Aquí, un ejemplo vale por mil explicaciones.

Una asociación dedicada a potenciar la expresión y la comunicación interciudadanas a través de las artes, quiere ofrecer a la gente mayor de su entorno la posibilidad de iniciar un aprendizaje en el uso de las artes plásticas, como modo de expresar, desde el lenguaje plástico, lo que otros lenguajes no ponen en primera línea comunicativa: la sensibilidad, el diálogo a través de las formas y los colores... Además, en un mundo en que las artes plásticas se conciben como el lenguaje de lo muy individual, quieren potenciar el uso y la comunicación de las artes plásticas en grupo.

La idea útil del servicio será: *desde el uso de las artes, la vida cotidiana es relación, vivencia y aventura.*

Eligen el público potencial de la gente mayor, segmentan y optan por dirigir el servicio a un público objetivo compuesto por dos segmentos: los que en su ocupación laboral fueron artesanos y los que siempre han gustado del arte, han seguido sus manifestaciones a través de exposiciones y museos, pero jamás tuvieron tiempo ni se atrevieron a practicar las artes plásticas, porque pensaban que era cosa de artistas. Un público objetivo, pues, de amantes del arte.

Bien. El servicio nuclear, para este público objetivo, será un programa de talleres en los que se les facilitará las habilidades del

lenguaje plástico a través de la pintura, el grabado, la estampación, el tapiz o el *collage*.

El servicio nuclear lo forman la adquisición de habilidades y su práctica: un taller de aprendizaje muy activo, lleno de sugerencias. Un taller, casi, como los tardo medievales y primer renacentistas, donde la construcción del arte era la propia construcción de la vida.

Junto a este servicio nuclear —existente en otras asociaciones, pero sin la globalidad vivencial por la que la asociación ha optado—, se crean algunos periféricos.

Hay una sala de exposiciones, habilitada en la entrada de la asociación, que presentará, en formato exposición —con sus invitaciones, catálogo, conferencia, cóctel y día de inauguración—, obra de artistas plásticos de la ciudad y obra del propio taller de los usuarios del servicio a nivel de grupo, especialmente.

Hay una pequeña bibliovideoteca, en la que se pueden consultar libros de arte, videos sobre museos y artistas, diapositivas sobre obras y artistas y varios manuales de habilidades y técnicas plásticas, con un servicio de préstamo y una fotocopiadora.

Hay un programa de conferencias mensuales, en que se invita a un artista de la ciudad a presentar su obra y a críticos de arte a abordar distintos temas relacionados con las artes plásticas, contemporáneas y del pasado. Con la particularidad que estas conferencias se realizan en torno de un servicio de té que, en cada sesión, cambia de estilo en su presentación.

Hay un programa de visitas comentadas a las exposiciones y museos de la ciudad. Y se organizan viajes culturales para visitar exposiciones y museos en tiempo de vacaciones.

Hay un programa de soporte técnico a las escuelas y clubs de tiempo libre del barrio y de la ciudad. Los participantes en el taller de aprendizaje, con habilidades de gran expresividad plástica, colaboran voluntariamente con el profesorado y los monitores de plástica.

Hay, finalmente, un programa de creación y realización que se ocupa, en colaboración con el municipio, de diseñar y pintar las vallas de las obras de construcción que se llevan a cabo en la ciudad.

El conjunto es el servicio. Un servicio que responde a los deseos de mucha gente mayor que quiere llenar su tiempo desocupado con algo más que la televisión, cuidar a los niños, ir a por el pan o sentarse en el parque durante las horas de sol. Quieren aprender, explorar, comunicarse y vivir a pleno pulmón. Y las artes plásticas —que representan un deseo siempre pospuesto en los ciudadanos del público objetivo escogido— les facilitan todo esto.

El servicio —siguiendo con el ejemplo— se consolida. Y la biblioteca crece y se cualifica, de un modo especial, a través de las donaciones de algunas editoriales del sector y el legado de algunos artistas y críticos.

Tal es su éxito que, con el paso de los años, se ha convertido en un espacio de consulta indispensable para el estudio de las artes en la ciudad. Universitarios, artistas, críticos y estudiantes de secundaria la frecuentan por la calidad de sus textos, la facilidad de consulta y la amabilidad de los voluntarios que cada día la ponen a disposición de los múltiples usuarios.

El consejo asociativo, comprobado el éxito, decide transformar este servicio periférico en uno nuclear. Buscan la colaboración de la administración pública, y la fundación cultural de una caja de ahorros se interesa por el servicio.

El resultado de un largo proceso de trabajo se concreta en una nueva biblioteca instalada en la planta baja de la asociación, como servicio nuclear al que se agregan algunos periféricos nuevos, junto al de préstamo y fotocopias que ya ofrecía: un bar con revistas de arte y una publicación trimestral que informa de todo lo que, relacionado con las artes plásticas, sucede en la ciudad, los libros imprescindibles, la oferta plástica de las ciudades del entorno y una hoja de información mensual sobre artes en el periódico de la ciudad.

Ha nacido un nuevo servicio que, evidentemente, necesitará concretar, para fijarlo, su propio público objetivo.

¿Fantasía? En absoluto. Buen trabajo desde el marketing de servicios asociativos, desde una asociación que cree —y ésta es su idea útil básica— que el arte es un instrumento de expresión y comunicación tan necesario e imprescindible como el lenguaje oral. Lo cree y lo hace más posible con el trabajo esforzado de algunos artistas y entusiastas del arte que componen su consejo asociativo con una dirección eficaz de sus servicios y con sus equipos de servicios que trabajan con método, entusiasmo y resultados.

#### 1.4. Cómo se produce un servicio a partir de unos recursos siempre demasiado escasos

En marketing, los servicios se producen: se fabrican, se construyen, se montan a partir del trabajo en equipo. Incluso se ha inventado un nombre para este proceso: *servucción* o el servicio en producción.

La producción debe cuidarse con especial atención desde el inicio, porque una vez puesto en marcha el servicio, la satisfacción de los ciudadanos dependerá de las opciones tomadas con mucha anterioridad. Y, si entonces el servicio no funciona y tiene fallos, no se puede decir al ciudadano que vuelva mañana, que todo estará mejor. Un servicio siempre es irrepetible. Se presta y se valora. Satisface o provoca insatisfacción.

En marketing asociativo, los servicios se producen o se servucionan a partir de algunos soportes que hay que asegurar y trabajar en un conjunto homogéneo de decisiones, reforzando los soportes que puedan ser débiles y garantizando la calidad del conjunto.

El primer soporte que debe asegurar un equipo de servicios es el de la *creatividad*. Demasiado a menudo, en la producción de los servicios asociativos, se confunde la creatividad con la fantasía, la imaginación y las ilusiones.

La creatividad es otra cosa. Picasso decía que *la inspiración existía, pero debe hallarle a uno trabajando*. Lo mismo puede decirse de la creatividad.

Creatividad, en la producción de un servicio, supone potenciar y optar por unas decisiones que configuran la narratividad del servicio y que, en su conjunto, dan respuesta —porque de ellas surgen y los motivan— a los deseos, necesidades y problemas del público objetivo a quien se dirige.

La narratividad abarca todo el proceso del uso del servicio desde que el ciudadano acude a la asociación para informarse hasta que el servicio se evalúa. El servicio es, así, como una aventura o una novela en el transcurso de la cual se le ofrece al ciudadano acciones encaminadas a satisfacer lo que busca. Un servicio que en sus más mínimos detalles se puede narrar en voz alta y con precisión, tiene muchas posibilidades de constituirse en un buen servicio.

Crear, en marketing, exige trabajo en el cruce de lo que sabemos que nuestro público quiere y la generación de un conjunto de ideas —a veces discordantes— que, ordenadas en el espacio y el tiempo, configuran el servicio que la asociación desea y el ciudadano espera.

Jamás, en creatividad de servicios, hay que imitar. Se debe, mejor, inventar e innovar.

He señalado que el marketing siempre es creatividad aplicada: resolución de problemas para satisfacer, rentablemente o con unos costes ajustados, a los ciudadanos, a los que prestan el servicio y a la propia asociación.

Esta creatividad debe potenciarse constantemente. Uno aprende a ser creativo si quiere serlo. Se aprende mezclando ideas e informaciones, potenciando la curiosidad, olfateando en equipamientos y situaciones, saltándose a menudo el encadenamiento monótono de causa y efecto, dando vueltas a un tema hasta hallar la solución precisa y buscada...

Al aprendizaje creativo, al menos algún miembro de un equipo de servicios asociativos, debe dedicarle tiempo. Y el equipo debe dedicar tiempo también —y tiempo largo— al proceso de creación del servicio. Jamás un equipo de servicios debe conformarse con esbozos de narratividad. Con una sola narratividad. Siempre es mejor escoger entre tres posibilidades la que más satisficará a las necesidades de un público objetivo.

Otro soporte en la producción de un servicio asociativo es el *espacio físico*. El local es importante, es el espacio visual donde se presta el servicio y debe estar acorde con él: lo debe visualizar en su arquitectura, diseño, señalización, iluminación...

Odio todos los locales sólo blancos, asépticamente funcionales. No son expresivos del servicio; no muestran la creatividad del equipo. Y odio, con la misma intensidad, los locales supersaturados de color, de muebles de diseño o de firmas.

El planteamiento del servicio, los ciudadanos que lo usarán, la narratividad de su proceso, la comodidad y facilidad de relación entre personal del servicio y usuarios, son algunos de los puntos que hay que tener presentes para decidir el local.

En cuestión de locales, debe terminarse con el criterio de la mayoría de asociaciones de nuestro país que se han abandonado a la insoportable depresión de las puertas grises, los caquis en los arrimaderos, el desorden por doquier, cualquier silla, cualquier mesa, cualquier lámpara, infinidad de posters absurdos y nula señalización o información detallada en el vestíbulo.

Es el primer signo, tangible, del no funcionamiento y la no opción de cambio organizativo en una asociación. Un buen servicio necesita un local óptimo.

No un local rico. Con elementos sencillos, pesados, combinados, con formas y colores elegidos, un equipo de servicio puede rediseñar todo un equipamiento en decadencia, para transformarlo en un espacio de comunicación del servicio. Sólo falta creatividad, decisión y un mínimo de dinero.

Un tema difícil, en nuestras ciudades, es el de la *ubicación de los locales* de los servicios asociativos, siempre en el quinto segunda, y sin ascensor.

El asociacionismo de nuestras ciudades, castrado y prohibido por la noche interminable del franquismo, perdió el patrimonio que poseía antes de la guerra civil y no tuvo la visión ni la fuerza para adquirir y construir locales adecuados en los tiempos en que la construcción y los alquileres eran soportables.

Uno de los retos del nuevo asociacionismo de los ciudadanos, desde sus consejos asociativos, es disponer de locales céntricos en la zona donde se ubica y trabaja la asociación. A poder ser, en planta baja, con cristales que inviten a pasar. Con una señalización sugerente, y con un estilo que abarca desde el pomo de la puerta de entrada al color y tipo de letra de los folletos informativos.

La creatividad aplicada en el diseño de la narratividad del servicio y en la expresividad del local es el resultado del trabajo de un equipo. Las personas, pues, con su capacidad de liderazgo, de resolver problemas, de anticipar soluciones, de comunicación o de fijar y obtener resultados, son otro de los soportes para la producción de unos servicios asociativos comunicativos, eficaces y de calidad.

Las personas organizadas son el gran recurso de una asociación para disponer de unos servicios óptimos, porque son los componentes del consejo asociativo, los del equipo directivo y los del equipo de cada servicio, los que crean, innovan, encuentran economías, son capaces de gestionar con recursos escasos unos espléndidos y útiles servicios, comunican, motivan a la colaboración, se lanzan a obtener resultados que parecían imposibles, solucionan imprevistos, adaptan el servicio a cada usuario...

El personal remunerado y no remunerado de una asociación es el que piensa, crea y produce sus servicios con una absoluta profesionalidad.

De todo este personal, el más importante, el fundamental en el momento del servicio en acción, es el personal voluntario de contacto: las personas que están haciendo posible el servicio, que lo están recreando, cada día, con su intercomunicación con el público de los usuarios.

Este personal, en el momento del servicio, es más importante que el presidente del consejo asociativo o el directivo gerente del equipo de dirección. En este momento, él es la asociación. De él dependen, en un porcentaje elevadísimo, el éxito y la satisfacción de un servicio.

No es por casualidad, pues, que la *estructura organizativa* de un servicio —y éste es otro de los soportes de la producción— esté centrada en facilitar a este personal en contacto todo lo ne-

cesario para que cada uno de los servicios de la asociación funcione sin problemas y satisfaga al usuario. La *formación* para saber estar y trabajar con responsabilidad y motivación en el servicio es fundamental.

La organización centrada en la comunicación y la satisfacción de los servicios para el ciudadano, pide a los directivos asociativos una *dirección en diálogo*, cooperante, descentralizada en las decisiones y de acompañamiento en la resolución de los problemas antes de que exploten. Una dirección en la que las personas son la plata de la asociación y el oro de un servicio.

Es indispensable que un directivo cuide con especial cariño a todo el personal en contacto de un servicio, que deje el despacho y esté con ellos, les facilite participar en la resolución de los problemas que un servicio plantea, les facilite instrumentos para mejorar su profesionalidad no remunerada y tenga muy claro que un servicio jamás funciona con un personal en contacto desmotivado.

Sólo quiero señalar, finalmente, algunos soportes más para la fabricación del servicio, y aun fragmentariamente.

El *soporte económico*. Fundamental. Se trata de cómo un equipo, con recursos escasos, es capaz de crear, producir y mantener un servicio con alto nivel de calidad. Aquí se incluyen todos los temas sobre buscar y gestionar dinero: los socios colaboradores, los convenios con las administraciones públicas, la esponsorización de algunas empresas y los ingresos por el uso de los servicios.

Este último tema es especialmente difícil y debe cambiar rápidamente su tendencia. No todos los servicios asociativos han de ser gratuitos o a precios tan económicos que siempre causan grandes pérdidas.

Una asociación ha de establecer una clara y eficaz política de equilibrios económicos para que lo que en un servicio es deficiente sea nivelador en otro. Y ha de optar por una política diferenciada de precios en los servicios. Quizá, alguno será gratuito. Otros valdrán su coste real, que siempre es mucho menor que el que puede ofrecer cualquier empresa de servicios. Y otros, por su singularidad y significado, tendrán un precio mucho mayor que lo que cuesta su producción. También aquí, la política de todo es gratis significa que todo es mediocre.

Asimismo, son soportes para la producción del servicio, la información básica que necesita el equipo para tomar decisiones. La coproducción del servicio cuando éste se conviene con otra asociación, una empresa o la administración pública. La organi-

zación del propio equipo en el reparto de responsabilidades, la eficacia en las reuniones... Y la *interacción* del servicio entre personal de contacto y ciudadano usuario: prever cómo se desarrollará la prestación o el momento que el ciudadano o ciudadanos usen el servicio y se establezca comunicación entre ellos y los que dan el servicio. ¿Será un servicio que pedirá mucha colaboración del ciudadano? ¿Cómo se le sugerirá? ¿Será un servicio pasivo?

El soporte *comunicativo*, por su especial dimensión y contundencia en *márketing*, quiero tratarlo en profundidad. Es otro de los elementos distintivos y definidores del *márketing*.

## 1.5. Cómo se comunica un servicio a un público objetivo de ciudadanos

El equipo trabaja la comunicación en el diseño general de un servicio, en el tú a tú de su adaptación rápida y personalizada a cada usuario y, de forma contundente, en las decisiones y acciones para motivarle y convencerle.

Desde el principio de la decisión y producción del servicio, el equipo ya se ha puesto en contacto con los ciudadanos: ha identificado sus deseos, necesidades y problemas y ha optado por un público objetivo. Pero con la comunicación presentará a éste el servicio para motivar su uso.

¿Por qué es tan importante la comunicación de un servicio asociativo? Porque la comunicación es el único instrumento que se posee para convencer al ciudadano de un público objetivo sobre la utilidad de un servicio. Le dice: este servicio es para ti, es lo que andas buscando. En servicios asociativos desde el *márketing*, la comunicación no informa: convence.

La comunicación también es el instrumento a partir del cual se concreta el servicio: en la comunicación entre personal y usuarios, el servicio se convierte en una realidad tangible que satisfice, personalmente, las necesidades de cada ciudadano.

Trabajar la comunicación, pues, no es una tarea posterior en la producción de un servicio, sino una tarea primera y principal. En servicios asociativos, la comunicación siempre la inicia el equipo de un servicio.

Volvamos ahora al ciudadano. ¿Cómo valora, prioriza y escoge los servicios que se le ofrecen? Primer gran error a corregir en demasiadas asociaciones: pensar que el ciudadano está esperando su servicio con pasión. Craso y colosal error.

El ciudadano organiza la recepción de la oferta de servicios a partir del método de *la cesta de la compra*; recoge toda la información, toda la oferta de servicios que existe en su entorno y les da un número según el interés que le suscitan.

Casi siempre, en los primeros números coloca los servicios indispensables para la vida vegetativa y zoológica civilizada: la comida, la seguridad, la pareja, los hijos, la educación... Después, el deporte, la cultura, el barrio, la ciudad, el teatro, la solidaridad, la visita al museo, la asistencia a una conferencia, el cine, la compra de una revista, la colaboración económica en la asociación tal, la exposición del artista cual, las horas de voluntariado en el servicio de la asociación para el diálogo entre culturas...

Cada ciudadano, hoy, está azotado por un huracán de propuestas, de cosas que puede hacer, acciones indispensables que ha de realizar, situaciones en que debe estar, espacios que ha de conocer forzosamente y conocimientos que no puede perderse.

Este ciudadano zarandeado por todo tipo de comunicaciones, con el buzón lleno de buenas noticias a fin de que opte por mil servicios, las televisiones bombardeando con la maravilla de mil posibilidades y la prensa con el anuncio de lo que es posible e imposible, desgraciada —y felizmente— sólo dispone de un tiempo, de una energía y un dinero limitados para todo este jardín selvático de posibilidades.

Se le impone, pues, la elección. Debe priorizar, ha de decidir en qué invertirá mayormente su tiempo, pondrá su energía y gastará su dinero. No puede optar por todo, hacerlo absolutamente todo. Todo, también aquí, es nada. Todo significa la indecisión.

Esta elección, en marketing, se llama técnicamente *la decisión estratégica*. El ciudadano, forzosamente, ha de priorizar. Y esta priorización, esta opción preferente, el ciudadano la hace en función de la comunicación. De los impactos comunicativos y movilizadores de decisión que recibe.

Uno de estos impactos es el de la comunicación de un o unos servicios asociativos. Por ejemplo, que esté en los talleres de artes plásticas para gente mayor.

Un ciudadano de un público objetivo de gente mayor no optará por el uso del servicio si el impacto comunicativo que recibe sólo sitúa el interés por asistir al taller de artes plásticas en un número alejado de su cesta de la compra: el 410. Ésta, sin duda, es una comunicación mal planteada, poco convincente, demasiado etérea e inútil.

Un equipo de servicio ha de lograr que su comunicación sea de tal movilización comunicativa que la opción por asistir al taller

de artes plásticas esté en la casilla 10 o entre las 20 primeras. Entonces, este señor o señora mayor asistirá al taller cada semana, encantado.

¿Cómo lograr este impacto comunicativo, que convence al ciudadano sobre lo importante que es para él asistir a un taller de artes plásticas?

Un equipo de servicio lo logrará si la comunicación ofrece *utilidades*: si leyendo el folleto, mirando el anuncio o conversando con el vecino que le informa, el ciudadano está seguro de que en aquel servicio que se le ofrece hay algo útil para él. Más, algo utilísimo.

De ahí el interés que un equipo de servicio debe poner en la definición de la idea útil y fundacional del servicio. Siempre ha de estar preñada de utilidad, de utilidad manifiesta.

La comunicación motivadora, convincente y facilitadora de opciones estratégicas en favor de lo que el servicio de una asociación propone al ciudadano ha de mostrar esta utilidad nitidamente, subrayándola, explicándola en el lenguaje que habla el público objetivo concreto al que se dirige la comunicación del servicio, para el que éste se ha creado y producido.

El equipo conoce muy bien este lenguaje porque lo ha analizado e identificado en el proceso de la confección del retrato robot del público potencial y su segmentación a partir de detectar valores, usos, costumbres... que conforman el vocabulario del público objetivo concreto, finalmente elegido.

La comunicación que importa a un equipo de servicio, pues, es la que presenta utilidades, porque es la que convence y motiva a la opción de uso, la que promete satisfacción de deseos, necesidades y problemas. Los ciudadanos de un público objetivo buscan esto. Como público y desde cada uno de los ciudadanos personalizados que lo componen.

La idea útil del servicio, repensada desde los zapatos de las necesidades del público objetivo, es la base de la comunicación del servicio. Comunicar es, sólo, presentar la idea útil del servicio en forma de *promesa* y con el lenguaje del público objetivo: si usas el servicio esto que buscas lo encontrarás.

Los ciudadanos, como asegura el *márketing* de servicios, están interesados en satisfacer tres tipos básicos de utilidades. alguna o algunas de éstas siempre deberá subrayar, con trazo grueso y sutil, la comunicación de un servicio asociativo.

Los ciudadanos buscan satisfacer utilidades *funcionales*. Se agrupan, bajo las funcionales, aquellas utilidades que sirven a un ciudadano para solucionar necesidades concretas, a las que otor-

ga un bajo interés de implicación: son necesidades epidérmicas, que facilitan cuestiones menores. Inscribir al chico en un club de tiempo libre para que vea otras realidades, conozca a otros amigos, y no esté en casa ante la tele todopoderosa, es una utilidad funcional que buscan muchos padres para *colocar* a sus hijos. Para ellos, un club de tiempo libre es una utilidad funcional: les funciona, para sus necesidades, que exista este servicio asociativo. Pero, a pesar de su utilidad, no lo valoran en lo que supone la educación creadora y solidaria del uso del tiempo desocupado.

Los ciudadanos también buscan satisfacer otro tipo de utilidades que los servicios de las asociaciones de ciudadanos subrayan poco. Son las utilidades *simbólicas*. A mí me parecen clave en el nuevo asociacionismo.

Las utilidades simbólicas son aquellas que potencian el hecho de formar parte, de pertenecer a, sentirse relacionado con, saberse constructor y colaborador de, estar en...

¿Cómo motivar, por ejemplo, las aportaciones económicas en un proyecto asociativo? Subrayando la utilidad simbólica de quien lo haga: forma parte de un grupo de ciudadanos conscientes y preocupados por evitar la contaminación, posibilitar la integración de disociales en una ciudad cada día más satisfecha de sí misma y menos preocupada por el otro que está en la cuneta, potenciar el teatro más experimental y vanguardista entre los jóvenes y, dar soporte a la gente mayor que vive, en una insoportable soledad, en un piso anónimo de la ciudad.

Convencer a los padres que depositan su hijo en un club de tiempo libre que forman parte del conjunto de padres que desean para su hijo una educación creadora, ciudadana, abierta, que lo ayude a construir como ciudadano activo y solidario...

La utilidad simbólica le dice al ciudadano socio: tú haces posible esto, tú eres útil a la ciudad... Y el ciudadano está satisfecho porque su dinero sirve para cosas básicas que él cree necesarias, imprescindibles. Se sabe ciudadanamente útil. Se sabe en el círculo de los ciudadanos activos.

Una utilidad simbólica también es el subrayar que el grupo de personas mayores que está en el taller de artes plásticas constituye un grupo de iniciados en el arte contemporáneo, capaz de entender cualquier equipamiento o evento relacionado con la pintura y, además, sabe que es un grupo que potencia la irrupción del arte pictórico contemporáneo en las escuelas, donde abundan demasiado los trabajos manuales absurdos o la pintura de copia y para llenar la hora de clase o taller.

Todo el trabajo de implicación y captación del voluntariado debe trabajarse desde las utilidades simbólicas: desde el orgullo personal de sentirse parte de una asociación útil para la ciudad y útil para el crecimiento y la satisfacción personal de cada voluntario.

Finalmente, los ciudadanos buscan el modo de satisfacer unas utilidades *vivenciales*. En las ciudades contemporáneas casi todo potencia la pasividad, la obediencia y el trabajo monótono y repetitivo en la oficina o la fábrica. O el comprar y pagar. Los ciudadanos no están a gusto. Desean estar, pues, en servicios en que cuenten sus aportaciones y decisiones, en servicios donde la acción directa y vivencial, la acción con resultados logrados a través del esfuerzo personal y de un equipo, es el eje vertebrador.

Creo, desde esta óptica, que la mayoría de los servicios de una asociación, en la ciudad de la pasividad, la monotonía, la repetición, la homogeneización y lo gris, han de optar por proponer muchas utilidades vivenciales a los ciudadanos.

El diálogo, la propuesta, el proyecto, el proceso, la ilusión realizada, lo imposible que es posible, han de constituir el estilo y el sustrato de la mayoría de servicios asociativos. Porque asociarse, usar los servicios asociativos, significa optar por la acción viva, por la calidad de vida siempre mejor, por el horizonte de la esperanza...

El problema grave de muchos servicios asociativos es que, en su comunicación, no manifiestan estas utilidades con contundencia, claridad e invitación al uso. Entonces el ciudadano no prioriza este servicio en su cesta de la compra. En sus decisiones estratégicas, el servicio queda en un nivel de motivación tan bajo que jamás encontrará el tiempo, la energía y, si es necesario, el dinero para estar en el servicio, para usarlo. El servicio no le aporta nada importante, nada deseado, nada necesario. No le resuelve ningún problema, su uso no es vital.

Tiempo, energía y dinero no son infinitos. Cada ciudadano dedica su tiempo a lo que más le conviene. Su energía, a lo que más le interesa. Su dinero, a lo que más le aporta y necesita. En definitiva, un ciudadano dedica tiempo, energía y dinero, con gusto, a lo que más le satisface. Y, desde esta satisfacción, prioriza.

¿Por qué, pues, la mayoría de folletos, anuncios, reuniones, entrevistas y carteles de los servicios de una asociación no movilizan el tiempo, la energía y el dinero del ciudadano de un público objetivo hacia el uso entusiasta y generalizado de un servicio concreto? Porque no presentan atractivamente las utilidades que ofrecen y van a satisfacer. Porque no comunican bien su promesa de utilidad en el uso del servicio.

Su comunicación informa, tal vez, pero no convence, no motiva opciones de asistencia, no prioriza el uso del servicio asociativo por encima de otros servicios y posibilidades.

Informa, pero no mueve la voluntad. Ésta es la cuestión.

Demasiadas comunicaciones de servicios asociativos, si uno analiza sus contenidos, su mensaje y su forma comunicacional, se quedan en una simple información neutra: dan a conocer el servicio a los ciudadanos y a los ciudadanos en general para más inri.

Los resultados son conocidos: servicios buenos, vacíos.

Otras comunicaciones ponen el acento en explicar el servicio: lo adjetivan, lo comentan y lo ensalzan. Pero con un lenguaje frío. Y, a menudo, no comprensible para el público objetivo a quien dirigen la comunicación. Sólo lo dan a *comprender*.

Los resultados también son sabidos: servicios con escasos usuarios.

Finalmente, hay comunicaciones con un lenguaje claro, comprensible, directo, que disparan al núcleo de los deseos, necesidades y problemas de un público objetivo concreto. Saben lo que quieren decir, saben seleccionar lo que conviene subrayar, son selectivos en datos y dan relieve a las utilidades. Conceptualmente nítidos, van directos a mover voluntades. Movilizan. Suscitan ganas. Crean necesidad de conocer, estar y usar. Es la comunicación que va directa al corazón, que facilita tomar opciones de prioridad para el uso del servicio.

Prometen, en definitiva, satisfacción de necesidades, que es lo que busca todo ciudadano. En *márketing*, la comunicación es *promesa de utilidad*, con el lenguaje directo de un público objetivo.

Es la comunicación del *márketing* de servicios asociativos, la comunicación para el uso, la comunicación eficaz, con resultados. Es la comunicación de los servicios llenos de usuarios, la que establece diálogo directo entre el servicio y el público objetivo conocido. El servicio y el público se comprenden, se necesitan, se quieren, se interrelacionan, y los ciudadanos llenan el servicio hasta formar colas.

Pero, a veces, un servicio con una buena comunicación, que sea motivadora y convincente, al ciudadano que quiere usarlo decididamente se lo pone difícil porque en la comunicación no le indica el día, la hora, el teléfono, el lugar o punto y el horario de información.

Ejemplos, *haylos* en las mejores asociaciones y servicios comunicativos.

Para asegurar el uso de un servicio un equipo mima la comunicación de un servicio: no se decide a última hora, no se confía su mensaje a un experto ajeno al equipo, no mete mano un diseñador gráfico en plan artista y no se cree que cualquier servicio es interesante para cualquier ciudadano si se envuelve con una excelente comunicación gráfica y textual.

Es el tema del *marketing*: la comunicación lo puede todo. Hoy sabemos que es rotundamente falso. Lo que todo lo puede es una buena idea útil, con un servicio bien producido y comunicado motivadoramente a un público concreto y conocido de ciudadanos.

Otro tema, en comunicación —y éste muy técnico—, es el del tiempo. La comunicación tiene que recibirla el ciudadano con tiempo suficiente para que pueda optar y organizarse. Cada servicio, pues, dispone de un tiempo óptimo de comunicación para la decisión. Algunos piden mucho tiempo porque necesitan del boca/oreja. De la opinión de líderes y amigos. A otros les va bien el factor sorpresa...

Para unos y otros —y los demás—, será necesario que el equipo del servicio trabaje con tiempo los temas relacionados con la comunicación: mensaje, lenguaje, tiempo, informaciones básicas e imagen. Y que decida, con el tiempo oportuno y los instrumentos necesarios, cuál es el mejor medio para llegar al público objetivo a quien se dirige el servicio. Un público, cuya accesibilidad y modos de información ya conoce el equipo a través de la segmentación.

Deberá decidir, pues, si opta por carteles, folletos, reuniones, cartas, anuncios en la prensa, teléfono, radio, televisión local o cualquier de los múltiples medios de comunicación que hay en la ciudad.

Cada medio exige su propio estilo de comunicación, pero éste debe ser un estilo que el servicio asociativo debe intentar innovar para comunicar a fondo, para no someterse a la rutina de los anuncios y los espacios, y para lograr una comunicación que no sólo visualice el servicio: lo presente en su enorme atractivo de utilidad y calidad.

Siempre es el equipo, pues, quien decide lo básico de la comunicación de un servicio, porque son ellos los que conocen al público a quien se dirige. Conocen su lenguaje. Y también son ellos quienes conocen los canales de comunicación más adecuados para que el público se entere.

Después, si es necesario, ya se acudirá a los técnicos de comunicación gráfica para que una comunicación tenga siempre la calidad que el equipo desea y el público objetivo aprecia.

Repito: en comunicación de servicios asociativos, lo importante y definitivo es convencer, motivar al uso del servicio. Todo, diseñadores, lenguaje, imagen, canales de comunicación, estilo, cantidades, tiempo y formatos, debe estar supeditado a lograrlo con creces. Una comunicación es óptima cuando sus resultados son palpables: el servicio se llena. Y suscita tal interés entre los ciudadanos que casi es insuficiente.

## 1.6. Cómo se asegura que el servicio en acción es un servicio de alta calidad y satisfacción

Hasta la comunicación, todo es trabajo de equipo. Con ella, el equipo entra en contacto con el público. Ahora, cuando el ciudadano entra en el servicio, es el *momento de la verdad*: empieza el servicio. Empieza el intercambio entre ciudadanos y personal de contacto. Es el gran momento irrepetible. Si el servicio funciona a la perfección en su narratividad, a fin de satisfacer las utilidades prometidas en la comunicación, el servicio será un éxito: el ciudadano quedará satisfecho y encantado. Se lo dirá al vecino.

Siempre se tiene que asegurar, pues, la calidad del servicio. Cada uno de los momentos del servicio debe estar francamente impecable: ajustado a las perspectivas de utilidad de cada ciudadano.

La segmentación, la creatividad sobre los deseos, necesidades y problemas del público objetivo y una comunicación que surja del propio lenguaje del público, facilitan esta satisfacción generalizada porque el equipo ha trabajado desde un público homogéneo y para este público homogéneo y conocido.

Pero es necesario que, antes de iniciar un nuevo servicio —o regularmente en los servicios que ya funcionan—, se asegure la calidad media/alta del servicio en el momento del uso.

¿Cómo? Si se ha producido correctamente, trabajando con el *personal de contacto* del servicio aquello que es fundamental en él: debe distinguirse lo básico de lo que es secundario. Demasiados servicios, así, no satisfacen porque el personal de contacto confunde, en el uso del servicio, las hojas de lo secundario con el tronco de lo imprescindible.

Para lograr esto, el personal de contacto necesitará una atención especial en los servicios nuevos y en los continuados. Es un

personal que hay que motivar, acompañar y escuchar. Es el personal más importante de la asociación, porque en el momento del servicio ellos son la asociación. En los servicios nuevos necesitará acompañamiento de seguridad en la comunicación personalizada, los casos especiales... En los servicios continuados necesitará un acompañamiento antiburocrático para no transformar el servicio en rutina.

A menudo, este personal es sólo voluntariado. Es necesario que este voluntariado actúe, aquí más que en cualquier otra situación, como profesionales no remunerados, como técnicos que saben qué hacer y cómo hacerlo para que cada ciudadano sienta que el servicio se dirige a él: que encaja con lo que necesita y busca. Es necesario, en definitiva, que el personal en contacto sepa, de forma espontánea y natural, personalizar el servicio para cada ciudadano usuario, por más que lo hayamos diseñado desde la segmentación, desde la homogeneización de deseos, necesidades y problemas.

Para el éxito de todo esto, será necesario que el personal de contacto reciba una formación especial. Una formación que lo sitúe en la asociación como motor de cambio y en el servicio como facilitador de calidad de vida desde el uso de los servicios. Una formación que le facilite comprender que un servicio asociativo siempre es relacional. Y siempre debe ser satisfactorio: siempre ha de conseguir que el usuario halle lo que busca y la comunicación le ha prometido. Debe facilitarle, todavía, instrumentos para hacer impecablemente bien el servicio en cada detalle. La cultura del detalle es la cultura del futuro en los servicios asociativos.

En esta formación se debe insistir en ciertas cuestiones clave para la calidad del servicio. Presento algunas de ellas.

Debe dejarse claro que el usuario es el único juez de la calidad del servicio. Sus opiniones, que han de conocerse para la evaluación y mejoras del servicio, son imprescindibles. En servicios, los resultados se miden por el nivel de satisfacción del usuario.

Es el usuario quien determina el nivel de excelencia de un servicio y debe tenerse presente que cuando un servicio funciona bien, el usuario siempre querrá que funcione mejor.

Todo el equipo de un servicio en acción se debe pensar cómo eliminar posibles errores y hacerlos imposibles. En servicios, se afirma, no hay términos medios. Siempre hay que aspirar al cero defectos, y será atendiendo a los detalles como se logrará mejorar constantemente la calidad de un servicio. Esto exige la participación de todos, incluso de los usuarios. El usuario ve siempre lo que no funciona.

En los servicios asociativos, esta colaboración del usuario ha de ser una norma. Pienso que el usuario ha de ser comprendido como un *coproductor del servicio*, junto al personal de contacto. Siempre. En los servicios de información y asesoramiento, y en los servicios de las artes, la ecología y el tiempo desocupado. Siempre el usuario tiene que implicarse en un diálogo de colaboración y construcción del servicio. Siempre ha de sentir una invitación a la acción. Nunca, en un servicio asociativo, el usuario llega, usa, paga y se va.

Esta cuestión me parece especialmente importante, porque exige una forma de producirlos en la que este diálogo debe contemplarse. No hacerlo comporta el conocido fracaso de muchos proyectos, talleres, intercambios, viajes, colonias, fiestas, socios, voluntariado, teatros, desdrogadiciones...

Para lograr una alta calidad en la satisfacción del servicio se debe asegurar el óptimo funcionamiento interaccionado de todos los soportes de la servucción, poniendo especial énfasis en todo lo que comporta el servicio en acción: la acogida de los usuarios, su acompañamiento durante el servicio, la resolución al momento de problemas imprevistos, la amabilidad, el respeto a maneras de estar y actuar...

Finalmente, quiero señalar cuatro últimas cuestiones: cómo se organiza una asociación de ciudadanos volcada en los servicios, a partir de qué el ciudadano usuario valora el servicio, qué debe contemplarse en un proyecto para mejorar la calidad de un servicio asociativo y los resultados del servicio en la ciudad.

La mayoría de asociaciones de los ciudadanos —incluso las que mejor funcionan— optan por un modelo organizativo en forma de pirámide. A saber: en la cúspide está el directivo, gerente, director general, presidente... En la base está el personal de contacto.

Esto está muy claro en las grandes asociaciones, donde departamentos y ámbitos van apareciendo a medida que la pirámide se ensancha desde el vértice.

Esta figura piramidal —y esto es lo importante— es un modo de concebir la organización, una manera de hacerla funcionar y de relacionarse. Es una mentalidad y un estilo.

Una asociación de ciudadanos que opte por unos servicios de calidad, con resultados de satisfacción entre los usuarios, equipos de voluntarios en servicios activos y la plasmación de la misión de la asociación en la cotidianidad de la ciudad, ha de *invertir la pirámide* y situar, en el espacio privilegiado de la asociación, el personal de contacto.

¿Por qué? Porque ellos son la asociación en el momento que el servicio está en acción. Son la visualización de su eficacia y calidad. Toda la organización y su personal son, entonces, un soporte ortopédico: están en la asociación para que el servicio — cada servicio y cada servicio de cada día — esté en el cero defectos y el diez de satisfacción.

Esta es la asociación que opta por resultados en la ciudadanía. Esta es la asociación de ciudadanos con futuro en la ciudad.

Con un servicio así, el usuario está encantado.

¿Cómo valora el ciudadano un servicio? El usuario valora el servicio a partir de la comunicación. Ya lo he indicado: la comunicación es sólo una promesa de satisfacción. La comunicación es sólo una promesa de utilidad satisfecha. Una utilidad para una necesidad que la asociación satisface desde su servicio y para un público objetivo analizado y conocido.

Ojo, pues, con lo que se promete. La comunicación presenta la idea útil del servicio para motivar el uso de un grupo de ciudadanos en un servicio concreto. Y les asegura que les gustará, que hallarán en él lo que andan buscando.

Cuando el servicio no da lo que la comunicación promete los ciudadanos usuarios quedan desencantados. Descontentos. Y, con razón, valoran mal o pésimamente mal el servicio. La asociación no ha cumplido.

Cuando se promete lo que se da, los ciudadanos usuarios valoran el servicio, se interesan por él y por la asociación y la dan a conocer. Los servicios asociativos con futuro están aquí.

Cuando el ciudadano encuentra en el servicio mucho más de lo prometido en la comunicación, queda maravillado y es un entusiasta. Se convierte en la mejor comunicación del servicio y la asociación: es un líder de opinión.

Hay encuestas que afirman que, cuando un ciudadano sale descontento de un servicio, lo dice a diez ciudadanos más: no vayas, son un timo. Pero cuando le gusta, lo comunica sólo a tres. Esto indica qué fácil es la cuesta abajo del prestigio sociocultural de una asociación, y qué difícil situarla en un nivel alto de impacto entre los ciudadanos.

En cada servicio se diseñará un instrumento sencillo para conocer el grado de satisfacción de los ciudadanos. Sin medir la satisfacción es imposible plantear medidas para mejorar el servicio. Siempre el servicio, en su satisfacción, será una cuestión de satisfacción opinática. Y lo que un servicio necesita es saber, realmente, el grado de satisfacción para que sea alta en la totalidad del público objetivo que lo usa, en el total del per-

sonal en contacto que lo facilita y en el conjunto de todo el equipo asociativo.

Una asociación de servicios asociativos para los ciudadanos, pues, debe estar siempre en una tesitura de mejora respecto a la calidad del servicio. Porque la calidad se construye día a día, servicio a servicio. El equipo, con su personal de contacto, debe ocuparse de detectar cada uno de los fallos o errores de un servicio a partir del análisis de sus causas. Debe pensar en posibles soluciones y escoger entre ellas la que parezca mejor. Además, debe experimentarla, si es posible, y evaluar lo que hay que invertir para conseguir siempre, con recursos escasos, ese cero defectos en cualquier servicio.

Con un servicio en acción así, queda satisfecho el usuario. Y también el voluntario como personal de contacto en el servicio, ya que lo siente como suyo y sabe que toda la asociación está junto a él para asegurar un servicio de alta calidad. Y queda satisfecha, además, la propia asociación, que contempla cómo cada día está mejor valorada entre los ciudadanos. Es lo que el marketing de servicios asociativos propone, y logra.

Para concluir, queda el último tema: el de los resultados en la ciudad.

No se trata de un tema menor. Es el gran tema: si la asociación propone una gran idea útil a la ciudad y a los ciudadanos para mejorar su calidad de vida, cada servicio asociativo es una pequeña idea útil que concreta y facilita esta calidad cotidiana.

He planteado la calidad del servicio desde la valoración satisfactoria de cada usuario. Pero la valoración definitiva de la calidad de un servicio se percibe, a la media o a la larga, en el cambio de actitudes y costumbres, de usos y maneras que se produce en la ciudad y su ciudadanía: la idea útil del servicio se ha transformado en vida cotidiana.

Cuando me preguntan sobre la dificultad en la evaluación de la calidad de los servicios asociativos, siempre invoco a Santa Lucía: que mantengan los ojos abiertos para ver y comprender si sus servicios transforman la vida cotidiana de las ciudades. Si tal es el resultado, los servicios de una asociación son de calidad. Más, son imprescindibles para la ciudad.

## 2. EL DIRECTIVO COMO LÍDER ASOCIATIVO

Estoy convencido de que hoy las asociaciones de los ciudadanos necesitan directivos cualificados. Más. Necesitan directivos que sean líderes para situar el asociacionismo en un horizonte de protagonismo en la ciudad de gestión relacional. No sólo necesitan gestores de recursos. Y les sobran los presidentes indecisos, interesados por el espectáculo de las relaciones con la administración y por salir en la foto.

Los gestores indican cosas concretas que cada cual debe realizar para obtener los resultados asociativos. Pero no es suficiente. En las complejas ciudades del mundo de hoy, necesitamos líderes con el coraje de crear, desde las propuestas asociativas, un sueño común sostenible. Una visión de la ciudad y una vida ciudadana más humanas. Una cotidianidad no centrada exclusivamente en el consumo y más cercana a todo lo que sea experiencia directa de vivencias de tolerancia, solidaridad y civismo. Unos movimientos sociales para unas ciudades y un mundo más humanos y menos burdamente económicos...

Para la reconversión del sector público de las asociaciones de los ciudadanos nos faltan líderes.

Porque el asociacionismo y su organización no es una actividad técnica, ni el coste de un servicio asociativo es sólo la suma del dinero que se le asigna en presupuesto, ni puede ser dirigida de un modo impersonal, ni se pueden estandarizar procesos para que todo lo que se hace sea asépticamente racional y eficiente, ni el trabajo asociativo se limita a desarrollar servicios y funciones, ni se puede planificar sin estar en contacto con los que están en un servicio y sin la opinión de los usuarios.

Nos faltan líderes, directivos líderes, para modernizar el sector público de las asociaciones de los ciudadanos que hagan absolutamente imposible el modelo burocrático de asociacionismo, que se basa en el cumplimiento de unos estatutos marcados por la ley franquista del 64, que pone el acento en la administración, el control, las funciones específicas, los cargos, las estructuras, la justificación de los costes, las normas y los procedimientos...

Hoy, este modelo es un sinsentido. Los líderes han de hacer posible un modelo de asociacionismo que opte por los resultados desde la valoración de los ciudadanos, por la calidad, por la producción, por facilitar adhesión a las normas asociativas compartiendo una misma cultura organizativa, por identificar nítidamente la misión contemporánea de la asociación o los servicios y los usuarios que se escojan, por justificar los costes no sólo económicamente sino desde los resultados de la calidad de vida en la ciudad que aportan los servicios de una asociación, por fortalecer las relaciones interasociativas desde el trabajo y los resultados...

La reconversión del asociacionismo de los ciudadanos necesita, pues, directivos líderes que hagan posible el paso, en el sector asociativo, de una cultura burocrática a una cultura de liderazgo gerencial que identifica y satisface deseos, necesidades y problemas de los ciudadanos, introduce continuo cambio organizativo, controla la calidad de los servicios, fija públicos, motiva a la acción y mide y analiza resultados para enriquecer el feed back de lo que se debe modificar o continuar.

Peter Drucker, en su libro *Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro*, publicado por la editorial argentina El Ateneo, analiza y propone el estilo de toma de decisiones que un líder asociativo debe usar para una asociación con resultados. Es imposible decir más.

A modo de abecedario para situar decisiones, creo que será útil apuntar algunas importantes cuestiones a partir de las que un directivo se transforma en líder asociativo. Seguiré muy de cerca a Drucker, pero con un plus de aportación propia importante: planteadas desde los problemas del sector asociativo de nuestras ciudades. Son, pues, cuestiones concretas, posibles, para aplicar mañana mismo en la propia asociación.

Son cuestiones para crear un estilo de dirección: el del liderazgo directivo asociativo, aquí. Desde nuestra tradición, pero apuntando hacia el futuro del sector que concreto en una palabra: *resultados*. Insistiré en ella hasta hacerme pesado.

## 2.1. Líderes asociativos con vocación para una política solidaria de ciudad

Antes de trazarlas quiero insistir en la imperiosa necesidad del liderazgo directivo en el asociacionismo actual. He apuntado algún dato a lo largo del libro, pero hay más.

Los ochenta potenciaron a mujeres, hombres y ciudades volcados en su ensimismamiento. Apolíticos. Sin dimensión cívica. Sin imagen social. No se ha potenciado la creatividad, la producción, la decisión y las dinámicas públicas, socioculturales, cívicas y ciudadanas.

Fue un error. Ahora, el sector público de las asociaciones de los ciudadanos mostrará su indispensabilidad en las ciudades y entre las mujeres y los hombres de hoy, las instituciones..., si es el actor público que facilita la recuperación de una dimensión de solidaridad real y continuada en una ciudadanía autoorganizada para una vida más humana, más compartida, menos desequilibrada y más centrada en los otros. Con más sentido y significado.

Esta red de organizaciones, de asociaciones ciudadanas para una vida más cualitativa para todos y en todas partes, es indispensable para el futuro de las ciudades, los países y el mundo, junto a una red de empresas productivas no depredadoras y unas instituciones de la democracia política transparentes, que equilibren desigualdades e impulsen bienestar.

Sin una red de asociaciones como *república* —como intervención activa y continuada de los ciudadanos en las cosas públicas, que son las suyas y de la ciudad—, el autoritarismo político y la economía sólo salvaje están a la vuelta de la esquina. Es más, ya asoman.

Necesitamos líderes directivos que impulsen esta red asociativa —las ciudades de las asociaciones— con ideas actuales, reinventando el asociacionismo para los ciudadanos de finales del siglo XX.

Si no somos capaces de lograrlo, si el asociacionismo de los ciudadanos sigue en la pasividad actual, llegaremos a un fin de siglo en medio de crisis difíciles provocadas por las desigualdades nacionales e internacionales, el aumento del miedo que conduce a la parálisis económica, el rechazo de las minorías, las políticas autoritarias, la contaminación irreversible, las democracias heridas de muerte y un gran vacío en cada ciudadano.

Ya ha pasado el momento de los deseos de reconversión asociativa. Ahora es ya. Sin más vacaciones.

Hay que volver al cambio de mentalidades, al cambio de costumbres, al cambio de modelos y comportamientos, de relaciones y leyes. Hay que innovar. Hay que debatir. Hay que reformar, construir de nuevo desde cada asociación de ciudadanos. Desde la red de las asociaciones de los ciudadanos. Desde los movimientos sociales que son su fuerza vigorosa e imparable.

Para todo ello, el pensamiento y la acción asociativa no necesitan, repito, ni sólo gerentes ni presidentes. Necesitan líderes. Líderes que dirijan gerencialmente las asociaciones y su red.

En una ciudad, a las asociaciones les pasa lo que tan bien sintetizaba Valéry: *Somos el sentimiento de serlo todo y la evidencia de no ser nada*. Así no debe permanecer ni un día más el sector de las asociaciones de los ciudadanos. Necesita líderes que evidencien resultados cualitativos y cuantitativos en la construcción relacional de una ciudad solidaria, junto a las administraciones públicas y el sector de las empresas con rostro humano.

## 2.2. El líder busca las oportunidades y los resultados de su asociación en la ciudadanía

Se deben tomar decisiones para promover un cambio organizativo continuado. El asociacionismo inmóvil es una reliquia fósil de los ochenta. Y un tremendo estorbo para el sector.

¿Por donde empieza a trabajar un líder directivo? ¿Cómo se reconoce que una asociación apuesta por el cambio organizativo? Algunas ideas.

**A.**—El líder siempre mira lo que acontece entre los ciudadanos, en la ciudad, el país y el mundo. Busca las oportunidades de su asociación fuera para que sea más conocida, usada e interiorizada en las prácticas cotidianas de la ciudadanía. En las oportunidades del entorno.

No se queda, pues, encerrado en su asociación, con sus dificultades. El líder mira siempre hacia fuera y hacia delante, jamás por el retrovisor. Conoce las necesidades, los problemas actuales y próximos de los ciudadanos. Y se dedica a ellos desde los servicios de la asociación.

Es desde estos deseos, necesidades y problemas de los ciudadanos, que el líder fija y renueva la misión de la asociación, una misión que envejece continuamente porque el entorno siempre

es cambiante. Así, demasiados directivos, en muchas asociaciones anticuadas, invierten absurdamente recursos en servicios que jamás encontrarán la adhesión de los ciudadanos porque lo que la asociación ofrece es cosa de museo. Estas asociaciones han de darse cuenta de que lo que proporcionan en su misión, la ciudadanía ya lo ha integrado. Deben desaparecer o proponer algo para hoy.

Siempre, pues, el líder mira afuera. Jamás adentro. Las oportunidades de una asociación están en lo que pasa en la ciudad, en las actitudes de los ciudadanos. Un líder directivo siempre se pregunta: ¿cuál es la oportunidad que tenemos para estar activamente presentes en la ciudad?, ¿qué servicios son necesarios, o lo serán? ¿La asociación ofrece algo realmente útil para los ciudadanos de hoy y el mañana inmediato...?

La misión —concretada en las ideas útiles de los servicios que una asociación ofrece para incrementar la calidad de vida—, el líder la propone a largo plazo. Pero necesita lograr resultados o concreciones de esta misión a medio y corto plazo. Un líder siempre se pregunta qué se debe hacer hoy, sabiendo dónde quiere estar la asociación dentro de diez años. La misión es a largo plazo, pero la acción asociativa es a corto plazo: hoy ha de funcionar con calidad.

**B.**—Conociendo, optando y priorizando oportunidades, el líder y la asociación saben qué pueden y deben hacer con sus servicios. Pero para ello será necesario que el líder disponga o se construya un equipo de trabajo asociativo competente: sólo desde él se podrá responder satisfactoriamente a las oportunidades de acción detectadas en la ciudad, asegurando el éxito.

Hoy, las asociaciones han de optar por el éxito, no por la mediocridad o el ir tirando. Y si se opta y se es competente, el líder y el equipo deben comprometerse a hacer lo que se proponen en un plazo fijo de tiempo.

Con esta orientación hacia fuera, organizando las fuerzas internas para lograr lo que se quiere hacer, las asociaciones tienen futuro. Serán eficaces en la ciudad. Conocerán éxitos socioculturales en el cambio de mentalidades y la visibilidad de una más alta civilidad.

**C.**—Mirar afuera implica algo que aún hace más necesaria la opción por el liderazgo directivo: la innovación. La ciudad cambia. Los ciudadanos cambian. Los deseos, necesidades y problemas de los jóvenes y la gente mayor, o los que les apetece mantenerse en contacto con la cultura tres veces por semana, son distintos. En nuestras ciudades, todo es velocidad.

Las asociaciones deben estar en una dinámica constante de anticipación, de reconversión y de adaptación para facilitar respuestas. Estar con los ciudadanos, con servicios actuales y con horizonte de futuro, exige una organización sin grasas ni excusas.

Esto implica, claro, cambiar, innovar y, a veces, crecer. Una asociación siempre está en movimiento. Una asociación ha de crecer en servicios, en la calidad de sus resultados o en la cualificación motivacional de sus voluntarios. Estancarse es sinónimo de autodestrucción. Una asociación que no crece, decrece.

Las asociaciones con líderes optan constantemente por la flexibilidad, el ímpetu, la vitalidad y la visión hacia dónde, el porqué y los cómo.

Cuando un líder directivo nota que no hay resultados concretos y positivos y asoma la burocratización, propone cambios. A veces, incluso radicales. Porque el cambio, en una asociación moderna, siempre es una oportunidad para mejorar: lograr, más fácilmente, realizar su misión en la ciudad.

**CH.**—Trabajando con este estilo, un directivo muestra y potencia su componente de liderazgo asociativo: la fuerza que posee sabe hacia dónde la dirige y cómo la usa para obtener resultados.

Lo primero que hace un líder asociativo es escuchar. Después, fija cual es el principal desafío inmediato: dónde podrá obtener resultados con los cambios que se introduzcan, equiparando necesidades externas con fuerzas de trabajo y recursos internos.

El líder directivo ayuda, desde su personalidad directiva, a que la asociación obtenga resultados. Facilita que se acerque a su misión, a unas metas concretas, alcanzables. Con toda la gente de la asociación que quiere trabajar seriamente, con entusiasmo, dispuestos a adaptarse a lo que sea conveniente para llevar a cabo la tarea propuesta, hasta cumplir las expectativas asociativas que han asumido.

El líder asociativo es aquel que jamás trabaja solo. Siempre piensa y actúa en equipo. No usa el arrogante y exclusivista yo. Su tarea se centra —y aquí está su gran éxito— en que todo el equipo asociativo funcione desde cada voluntario y cada equipo de servicios.

Para ello, el líder asociativo dirige. Cuando las cosas van bien, y cuando van mal. Él está allí. Él es el directivo. Sin excusas. Es él, el último responsable, y ninguna excusa le está permitida.

Su dirección se basa en escuchar a todos y en comunicarse directamente con todos. Siempre debe hacerse entender. En una asociación hay lo que hay y a partir de aquí viene el crecimiento, implicando a todo el equipo directivo. El líder jamás se cree indispensable, porque lo imprescindible es la tarea: los resultados que ha de obtener la asociación, desde las oportunidades de fuera, para conseguir que la misión asociativa se realice, se concrete, se convierta en ciudad.

Un líder ejerce —cumple— cuando se centra en el rendimiento. Cuando logra dirigir toda la asociación hacia el cumplimiento de los resultados. Sabiendo combinar el largo plazo con el trabajo eficaz de todos los días, la panorámica de futuro con el detalle del presente.

El líder directivo contempla, entiende y tiene recursos para afrontar la globalidad de los problemas asociativos, desde la falta de recursos económicos y la poca motivación de los voluntarios o los escasos usuarios hasta la falta de un estilo de trabajo claro y una cultura organizativa compartida. Sabe que estos problemas pueden solventarse, si él se lo propone y el equipo colabora. ¿Cómo? Diversificando recursos, estimulando la imaginación, concentrando fuerzas y esfuerzos para conseguir resultados en progresión. En una asociación, el líder siempre es prudente, pero, también siempre, arriesgado.

Conoce los puntos débiles de su organización, los de los servicios y los del personal, y diseña una estrategia para compensarlos. Sabe que es difícil, pero posible; si se hace entender en lo que quiere y propone. Si motiva. Si va rodeándose —sin prisas, pero sin pausas— de gente capaz, no de mediocridades disfrazadas de amor a las asociaciones. Busca, pues, a la gente adecuada: los voluntarios con ganas de trabajar eficazmente, llenos de ilusión y de capacidades para obtener resultados, que desean asumir responsabilidades y riesgos y viven con gozo el crecimiento de su asociación.

Es el líder quien lo logra, quien se lo propone y está con ellos, acompañándoles y dándoles espacios de responsabilidad, explicando, jamás criticando. Y siempre, cuando se necesite, evaluando, capacitando a los voluntarios que han de realizar el servicio, facilitándoles los medios, por escasos que sean. En una asociación hay lo que hay, pero puede haber infinitamente más. Mucho más. Casi todo.

**D.**—El líder asociativo trata siempre a los voluntarios como profesionales no remunerados. Una de sus tareas clave será, pues,

la de facilitar a cada voluntario este nivel de profesionalidad en la asociación.

Cada voluntario asociativo recibe una tarea concreta a realizar, con normas para desempeñarla. Se fija el contenido de su trabajo, porque un voluntario sin una tarea concreta, medible y alcanzable a través de su esfuerzo, es alguien que desaparece de la asociación por aburrimiento.

Los voluntarios se encuentran satisfechos y a gusto en cada uno de sus servicios, cuando se les encomiendan tareas factibles, cuando se les da responsabilidad, se les escucha y se les ofrece acompañamiento y soporte, se les facilita que se sientan como parte activa y básica de la asociación... Cuando se suprime el anacronismo de los cargos superiores y todos saben que una asociación es un equipo de personas, con tareas diferentes, para lograr resultados.

El líder directivo, aquí, ha de ser ágil. Ha de ver cuándo un servicio asociativo —o su conjunto— no obtiene resultados. Debe intervenir, cambiar, innovar. Tal vez será necesario reagruparse y seguir por otros caminos con mejor futuro y resultados concretos, tal vez más difíciles, pero alcanzables.

El líder directivo ha de asegurarse que cada voluntario, en la asociación, sabe qué hacer y cómo hacerlo. Sabe cuáles son sus responsabilidades. Y sabe que la asociación cuenta con él para lograr resultados desde los servicios.

**E.**—La orientación al futuro, por parte del líder, es definitiva en la dirección de las asociaciones de los ciudadanos, demasiados años adormecidas por la gloria de tiempos pasados. Pero este futuro sólo es posible si el líder asociativo es capaz de que todos vean, oigan y vivan los resultados que se proponen alcanzar con claridad y, casi, con pasión personal.

Una asociación actúa mediante el impulso de los resultados: se planifica, se programa y se producen y comunican servicios asociativos que logren nuevos resultados.

Creo que, si algo define al líder asociativo, es que él es el primer y último responsable de los resultados asociativos que cristalizan lo que la asociación pretende entre la ciudadanía, a partir de equipos de servicios asociativos lanzados a la acción. Liderar es hacer cosas concretas para conseguir que la misión asociativa forme parte de la ciudad.

Este tipo de trabajo exige al líder que examine a fondo las prioridades y sitúe muy bien todos los recursos para obtener resultados. Ha de dejar muy claro cuáles son las prioridades de la asociación.

## 2.3. El líder asociativo siempre propone estrategias

El directivo con liderazgo asociativo es un mujer o un hombre con estrategias: con soluciones posibles para llegar donde la asociación quiere estar, fabricando calidad de vida ciudadana.

**F.—**Trabajar con estrategia comporta disponer de algunas cosas claras. No muchas, pero significativas.

Una estrategia empieza por mejorar lo que ya se hace, si es realmente lo que se debe hacer. Si no lo es, un líder lo ha de cambiar.

Un líder directivo entiende la actividad de los servicios como trabajo, sabiendo qué recursos y qué personas se necesitan para lograr lo que se propone en cada uno de los servicios.

Metas, pues, y metas siempre un 25% más altas de lo que se quiere obtener. Metas cualitativas, evaluables y juzgables. También mesurables, por más que en una asociación esto resulte más difícil. Pero es posible, deseable, e imprescindible a medio plazo, midiendo la calidad.

La calidad es el parámetro con que ha de medirse todo en una asociación. Calidad de dirección, calidad de relación, calidad de servicio, calidad de comunicación, calidad de formación, calidad en el trato con los socios, calidad en las relaciones con la administración, calidad en cada servicio y para cada uno de los usuarios, calidad en el trato personalizado del voluntariado... Siempre la calidad.

Desconfío de los apóstoles de la cantidad. Mi observación me ha enseñado que la sola cantidad coloca a las asociaciones y servicios en la pendiente del fracaso estrepitoso.

Un líder fija metas, pues. Sabe que no hay estrategia sin metas.

Una meta es lo que se quiere lograr, pero a menudo se queda en una buena voluntad y un deseo inalcanzable. Para el líder asociativo, una meta siempre es resultados aceptados y consensuados por toda la asociación o un servicio en concreto. Resultados, además, centrados en un público objetivo y desde unos servicios concretos. Y con medición de tiempo, calidad, productividad...

Aquí, una observación. Las asociaciones y sus directivos no suelen diseñar estrategias y, cuando lo hacen, acostumbran a concretarse en una para toda la asociación. Es un error. Es bueno que haya una estrategia general como carta de navegación de toda la asociación. Pero es imprescindible que cada servicio disponga de su propia estrategia para lograr resultados en el público objetivo al que se dirige.

I.—Estrategia, también, para disponer de recursos económicos.

En una asociación de ciudadanos que funcione, facilitar los medios económicos necesarios es responsabilidad de su consejo asociativo y, en concreto, del presidente del consejo.

Pero el directivo, con su equipo directivo, debe trabajar estrechamente con él, como el yin-yang oriental, formando un solo círculo de opciones y estrategias.

El líder asociativo debe tener algunas cosas claras en este tema. Y si el consejo asociativo es débil, ha de asumir directamente él y su equipo de dirección la búsqueda de recursos económicos.

El método a usar es aparentemente sencillo. La asociación debe buscar un público de donantes, segmentando tanto como sea necesario para hacerles llegar lo que la asociación se propone y la acción de la asociación hasta que la sientan suya.

He apuntado algunas cosas sobre esto, pero insisto porque es uno de los problemas graves que una asociación debe resolver.

Hay que contarles qué se hace en lo concreto de los servicios, qué se quiere hacer y cuáles son las metas. De forma clara. Explicando la magnitud de lo que se pretende y cómo la donación de cada ciudadano, de cada segmento de los públicos a los que una asociación se dirige, puede ayudar a conseguirlo.

Se les mandará cartas, se harán reuniones, se mantendrán conversaciones personales... Lo fundamental es explicar, comunicar, motivar, convencer y cultivar. Se les invitará a colaborar personalmente en la realización de algunas actividades.

Con todo esto se debe lograr una donación. Y, aún más interesante, que se conviertan en socios, es decir, que sean personas interesadas en el éxito de la asociación. Que sean, en definitiva, asociación. Que se sientan propietarios de los resultados asociativos.

La recaudación de fondos económicos requiere una estrategia a largo plazo y no solamente campañas anuales. Éstas son interesantes, pero insuficientes. Son un parche.

La detección de donantes y socios se hace a partir de agrupar a ciudadanos con intereses próximos a la asociación, acercándose a cada uno de ellos desde el corazón, pero también con la razón. El corazón nos dice que lo que nos proponen es importante, útil, necesario. La razón fija la cantidad con que colaborar. El corazón mueve la voluntad. La razón fija los recursos a aportar.

Lograr socios y donantes implica diseñar una estrategia, concreta y precisa, con un equipo. En las asociaciones con un consejo asociativo fuerte, este equipo es el propio consejo ayudado por algunos voluntarios especializados en la búsqueda de fondos, a menudo a partir de los contactos personales de cada miembro

del consejo. Es necesario que este equipo colaborador sea excelente y motivarlo. El líder asociativo debe crear un equipo especializado en la recaudación de fondos y trabajar con él.

Todos los donantes y socios deben saber lo que se espera de ellos y cómo lo que aportan facilita el funcionamiento de la asociación y sus servicios. Es más, cómo mejora concretamente esto y aquello en un barrio o un grupo de ciudadanos.

Los donantes puntuales, los socios como donantes, el consejo asociativo como primer buscador de fondos y el equipo de soporte de voluntarios para la recaudación de fondos son una novedad en el asociacionismo de nuestras ciudades, demasiado acostumbradas a vivir de la administración pública o a llorar sin pasar a la acción para lograr una economía robusta, siempre escasa.

Repito: en muchas asociaciones de ciudadanos, con un consejo asociativo poco potente —y más ornamental que eficaz—, el directivo ha de asumir el liderazgo económico.

**J.**—Un directivo asociativo, de vez en cuando, debe parar y preguntarse qué ha de hacer una asociación, desde sus servicios, para que los ciudadanos a los que se dirige noten que es importante para ellos. De la respuesta a esta pregunta nacerán las estrategias para planificar servicios y el modo de producirlos: qué hacer, cuándo, cómo y quién. Preguntarse cómo está la asociación, desde la distancia de un par de días en silencio en el campo, de vez en cuando es saludable.

## 2.4. El líder asociativo facilita rendimiento y sitúa a los equipos de servicios en la acción directa

Tristemente es típico y tópico en el sector de las asociaciones ciudadanas el poco o casi nulo interés en priorizar el rendimiento de todos y la obtención continuada de resultados. Sin duda, dos temas difíciles, pero son el termómetro en la reconversión de una asociación.

Algunas cuestiones, pues, para cambiar este estado de cosas.

**K.**—Un directivo precisa saber muy rápidamente, cuando empieza a trabajar en una asociación, cómo se definirá el rendimiento. Para ello, no será suficiente proponer y lograr que se satisfagan las necesidades de los públicos objetivos. Se ha de apuntar

más lejos. Se necesita que en todo el equipo asociativo, gradualmente, haya un anhelo de trabajo cualitativo y con resultados continuados. Sin promesas imposibles de cumplir y sin esfuerzos titánicos imposibles de mantener.

Empezando, como ya he apuntado, por concentrar recursos donde ya hay —o se intuyen— resultados. Sin buscar resultados fáciles, casi tontos. Siempre los resultados han de promover la misión y han de estar ligadas a ella.

El rendimiento de la organización asociativa, desde cada uno de los servicios plurales, se ha de planificar a partir de la misión. Ella es la que expresa con claridad qué se debe entender por resultados en una determinada asociación social, cultural, educativa o lúdica.

**L.**—Claro que no se puede empezar a trabajar de este modo con todo el equipo asociativo. El líder sabe que debe empezar con la gente de la asociación que quiera cambio organizativo, que se interese por la misión, que busque resultados y que, desde su voluntariado, esté a favor de un modo profesional de trabajar. Frecuentemente, empezará por un equipo de servicio.

Es con este equipo para el cambio, en el que ya se puede empezar a trabajar, donde el líder directivo pregunta ante todo qué entienden por resultados en un servicio, poniéndose de acuerdo sobre las metas a largo y medio plazo, integrando intereses, insistiendo en clarificar qué quieren, desde la óptica de la asociación y su servicio en concreto, que cambie en la ciudad y los ciudadanos. Con todo esto claro y consensuado, asumido, se puede organizar la estrategia de un servicio o de todos ellos. Ésta es la arquitectura de la estrategia del rendimiento para los resultados.

**LL.**—Concretar resultados ayuda a mesurar y encauzar los recursos siempre escasos. Hay que invertir donde se dan o pueden darse resultados, donde se fijan metas y se consiguen. Donde se intenta crecer y mejorar. Donde se intenta aprender para hacerlo mejor. Donde la burocracia del ir haciendo es imposible.

Ante cada nuevo proyecto de servicio hay que preguntarse si facilitará la mejor consecución de la misión. Se ha de partir del resultado final. Siempre hay que adoptar una visión de fuera hacia dentro.

**M.**—Una asociación de hoy, para hoy y mañana, con opción de alto rendimiento y resultados cualificados, se estructura en torno a la información, la comunicación y al impedimento de grados jerárquicos.

Todos los miembros de su equipo practican, así, una cultura organizativa que se pregunta continuamente: ¿qué información

necesito para mi trabajo? ¿De quién, cómo y cuándo he de recibirla? ¿Qué información he de hacer circular para que los otros puedan hacer su trabajo? ¿De qué modo ha de transmitirse?

En un equipo de servicios, cada miembro ha de responsabilizarse de la información. Una información siempre en circulación, —especialmente desde los servicios— desde quien está en el servicio directo con los ciudadanos hacia arriba. Ésta es la información fundamental, porque es la que indica qué se debe modificar y qué continuar.

Una asociación centrada en la información significa, también, que todos y cada uno en la asociación y en un servicio asumen que quieren escuchar y quieren hacerse entender. Que cada componente de un equipo de servicio manifieste, pues, verbalizándolo, qué está dispuesto a hacer y cómo lo hará. Así fluirá en la asociación, desde cada equipo, una confianza mutua, ya que confiar en los otros, en un trabajo de equipo asociativo, se fundamenta en saber qué se puede esperar de unos y otros.

Escuchar, aceptar, comprender, asumir, informar..., es la base de algo indispensable, además, y que el líder ha de facilitar enormemente: delegar responsabilidades. Se tiene que tener claro qué se delega, a quién se delega y cómo se responsabiliza.

Ésta es una de las cuestiones más interesantes en una asociación y sus equipos. Porque sólo en la medida en que los voluntarios ejerzan la ética de la responsabilidad y asuman la delegación de tareas con entusiasmo y profesionalidad, los servicios funcionarán con resultados crecientes y los voluntarios estarán a gusto en su tarea asociativa y el rendimiento será alto y cualificado.

Aquí, el directivo debe trabajar con sumo tacto y cuidado. Delegando y confiando en los equipos, y haciendo un seguimiento de lo que se delegue. Un seguimiento de tú a tú. Sin espías, falsas delegaciones y informes por escrito.

**N.**—Otro tema clave es la creación y el consenso de normas que apunten alto, que aseguren rendimiento y resultados desde un clima óptimo de trabajo. Se debe apuntar alto, pero con concreciones. Para lograrlo, se colocarán en los espacios de trabajo clave a los voluntarios preparados, los que hayan demostrado eficacia y estilo, los que consiguen lo que persiguen en su currículo de trabajo en servicios.

El líder es quien debe seleccionarlos y prepararlos, motivando con ellos a todos, creando cultura organizativa, equipo cooperante.

El éxito será, pues, de ellos. De los voluntarios. De los equipos. De las personas que estén al frente de la realización de las decisiones y metas. Los logros son la recompensa del voluntario,

su sueldo. Jamás son la corona de gloria de un líder. Al líder no le van los laureles, porque no es César.

Ellos crean el clima de trabajo compartido y positivo, en que el líder evalúa, con cada uno de los trabajadores de un equipo de servicio, lo que se hace, empezando siempre por lo que ha salido bien y facilitando soporte, análisis e instrumentos de cambio para lo que sale regular y mal.

**N.**—Todo este tipo de trabajo asociativo exige decisiones al directivo. Es lo que se espera de un líder.

Las decisiones no deben ser ni constantes ni muchas. Las decisiones eficaces, que motivan, marcan objetivos y estilos de trabajo, provocan cambios y señalan modos de trabajar, siempre son pocas y sólo en los temas más importantes.

Ante cada decisión, el directivo debe preguntarse qué persigue: qué desea obtener y cómo obtenerlo.

Las decisiones piden tiempo y reflexión, que no sean sobre cuestiones triviales. Han de ser, pues, oportunas. Es óptimo que algunas susciten polémica. El conflicto es interesante en una asociación, si se sabe trabajar con él. Suele crear comprensión, abre horizontes y potencia respeto mutuo. Esto siempre es bueno. Y sano. La crítica siempre es indispensable y debe plantearse en espacios de discusión públicos. Sin miedo.

En una asociación —y en cada uno de sus equipos de servicios—, el liderazgo directivo debe promover la unidad en lo esencial. En lo básico. Libertad en la acción para obtener resultados. Y siempre confianza.

Además, sabe que los conflictos nunca se pueden esconder bajo la alfombra. Acostumbran a desaparecer cuando se ponen de manifiesto.

En una asociación, todos deben poder expresar las discrepancias para, desde ellas, elaborar una perspectiva común, empezando por lo que es coincidente.

**O.**—Todo esto constituye el marco para el mejor trabajo en equipo, para un equipo con alto rendimiento. Dirigir, pues, es un compromiso de acción, no una simple manifestación de buenas voluntades y deseos.

La dirección asociativa, además, debe partir de la opinión de todos los que han de implicarse en una decisión. Sólo cuando se ha escuchado y el líder asociativo reflexiona, decide lo que cree mejor para obtener resultados asociativos generales o en un servicio determinado.

Esta decisión —la que sea— debe explicarse, razonarse. Y debe entrar en acción, tal vez no inmediatamente: a algunas de-

ciones les conviene un cierto plazo. Pero ha de fijarse el tiempo y buscar la mejor oportunidad para mejorar, con su aplicación, lo que se hace.

Cada decisión debe ir acompañada con nombres sobre quienes la ejecutarán y quién es el responsable de que se ejecute. La decisión termina en el cumplimiento. Un cumplimiento que requiere un seguimiento directo, sin la tontería de los informes por escrito, que son una pérdida de tiempo brutal.

**P.**—Como fruto de las decisiones del directivo y del trabajo informado de todos los voluntarios, los rendimientos mejoran y los resultados están más a la vista, son más continuados.

Entonces el líder vuelve a pensar: ¿vamos mejor, progresamos, ponemos los recursos donde son necesarios, partimos de la misión y las oportunidades externas, fijamos metas que nos acerquen al cumplimiento de la misión, la gente trabaja con ilusión y resultados...?

El liderazgo requiere una larga ración de acción y una intensa ración de pensamiento.

## 2.5. El líder asociativo hace posible que los equipos de voluntarios obtengan lo que se proponen

Los voluntarios son el corazón de la asociación. Con ellos, todo es posible. A su motivación, dirección y rendimiento el líder directivo dedica la mayoría de su tiempo y sus esfuerzos.

**Q.**—El trabajo asociativo de servicios lo realizan los voluntarios capacitados, con una supervisión adecuada y una evaluación de resultados personal y en grupo, trabajando con plazos para la ejecución de los fines y asumiendo la responsabilidad de lo que se acuerde.

Ésta es la asociación renovada, actual, para la ciudad contemporánea y dispuesta a ofrecer, desde su misión, unos servicios de alta calidad. Porque el personal —todo el personal voluntario— determina la capacidad de rendimiento de una asociación y sus servicios.

El directivo asociativo está al frente de estos profesionales voluntarios —en algunas asociaciones, profesionales remunerados o un mix— y es quien siempre debe obtener más de todos ellos,

saber dónde es mejor situarles, decidir el responsable en cada servicio, asegurando que la misión asociativa y su concreción en resultados alcanzables cohesionan a todos, los tensa en el trabajo y les da significado de permanencia.

La gestión del personal, del voluntariado, es uno de los ámbitos en que el directivo también ha de ejercer con fuerza su liderazgo en ideas y organización.

Siempre el directivo asociativo deberá estar en una situación óptima para diagnosticar y seleccionar, entre los voluntarios de la asociación, quién puede hacer mejor lo que se necesita en un servicio o una acción concreta.

A veces, este voluntario no existe y habrá que buscarlo entre los de otras asociaciones de la ciudad o entre los ciudadanos que no hacen de voluntarios. Lo importante es hallarlo, convencerlo, motivarlo a que asuma la tarea.

Y que trabaje. A los tres meses, cualquier voluntario ha de poder fijar unas metas claramente alcanzables.

Hay personas que prometen mucho, pero su desempeño en las tareas de los servicios para alcanzar lo que se había convenido, suele mostrarse como eso: como promesas. Ojo con ellas, son un tapón en los servicios.

Algo tengo claro: todos los ciudadanos pueden hacer de voluntarios en una asociación. Pero no todos sirven para trabajar en un servicio asociativo. Algunos no sólo no sirven; estorban, impidiendo que el servicio funcione con calidad.

**R.**—En una asociación y sus servicios, el líder es el guía individual, el que facilita habilidades, el que evalúa procesos y el que siempre alienta a ir adelante. Los voluntarios le necesitan, lo notan y lo agradecen. Sin política ni gestión del personal voluntario, la asociación no es posible. Irá a menos. Se estancará en la impotencia de la mediocridad.

El primer síntoma es la fuga de los mejores voluntarios y, al poco tiempo, la zozobra del rendimiento y resultados y la ausencia de voluntarios nuevos con posibilidades de un óptimo trabajo profesional no remunerado.

En demasiadas asociaciones, todo son potencialidades que no arrancan. Los voluntarios no obtienen resultados. Siempre hay un ambiente de impulso frenado. Cuidado: lo importante no son las potencialidades, sino las capacidades que se transforman, en tres meses, en rendimientos óptimos y resultados claros.

Y lo que pone en marcha las capacidades para transformarlas en realidades de trabajo eficaz, son cosas aparentemente sencillas: la claridad de la misión asociativa y su comprensión

por parte de cada uno de los voluntarios, la cooperación en los métodos de producción de los servicios, pedir a cada voluntario que mejore su capacidad de trabajo personal para lograr un servicio de más calidad... Para todo ello, el líder es indispensable.

Cuando un líder asociativo, después de un período de trabajo coherente, tiene claro que un voluntario no sirve, no se esfuerza y su voluntariedad es como un juego, mejor hará hablando con él para que abandone la asociación.

A los que se esfuerzan, siempre hay que facilitarles otra posibilidad. Con los que trabajan bien, siempre hay que encontrar el momento para dialogar sobre el modo como pueden trabajar aún mejor. Un líder quiere, consigo, a gente óptima.

**S.**—Cuanto más éxitos logrados, cuanto mejor es el rendimiento en el trabajo, tanto más importante es el equipo de los servicios de una asociación.

Para montar equipos hay que partir siempre de la tarea, de lo que se debe y cómo se debe hacer, no de las personas. Un líder las busca en función del trabajo, no de su resplandeciente carácter, estatus o currículum.

Para crear equipos en la asociación, pues, un líder identifica las dotes clave de una persona y las combina con las actividades que tendrá que desarrollar. Si casan, ésta es la persona adecuada, el jugador buscado para el equipo de un servicio o para el equipo directivo.

Después será necesario facilitarle su desarrollo, que establezca relaciones con los miembros del equipo, que discutan, compartan, y que el líder esté allí para preguntar directamente cómo van las cosas.

¿Se plantean problemas? Un directivo líder siempre sabe qué hacer con ellos. Sabe que la asociación y los equipos de servicios han de funcionar a pesar de los problemas, porque más de uno será difícil de resolver, pero nunca se convertirá en un muro.

A pesar de los problemas, y con ellos, un líder está en una asociación para facilitar a todos los voluntarios, desde los equipos de trabajo, una tarea posible de realizar en un clima de responsabilidad, de pensamiento crítico y de comunicación. Sólo así, los voluntarios están satisfechos de su trabajo. Y permanecen.

**T.**—Un directivo asociativo, como líder, jamás debe dejarse dominar ni abatir por la falta de recursos, por el tiempo y el dinero que siempre escasean, por la administración pública que a me-

nudo se hace la sorda, por el personal voluntario que frecuentemente es poco profesional... Todo esto no son excusas en el trabajo asociativo. En todo caso, es el trabajo asociativo que el directivo debe liderar para transformarlo en resultados. Esto es gestión: con unos recursos determinados el directivo ha de conseguir los resultados fijados. El directivo ha de gestionar. O debe marcharse.

El trabajo de liderazgo exige voluntad real y manifiesta de implicar a todos los voluntarios. Los que no muestren entusiasmo respecto a la misión, que sean por lo menos descontentos constructivos, nunca críticos pasivos.

Esto se consigue comunicando: escuchando, proponiendo y organizando la asociación y sus servicios de tal modo que todos los voluntarios se sientan personalmente imprescindibles para conseguir la meta que un servicio se propone. En la práctica de la tarea, todos han de sentir que aportan algo importante.

Así, se debe preguntar a cada voluntario cómo podría mejorar su rendimiento, pero no a intervalos indefinidos. Hay que optar por espacios de tiempo racionales y operativos, fruto de un plan de trabajo global y personalizado, en que el voluntario siempre ve claramente su tarea, su responsabilidad y el lugar donde se le necesita.

La responsabilidad del voluntario —como profesional que se encuentra en la asociación para conseguir que se realice su misión en la ciudad— es el elemento clave, el motivador. A partir de la responsabilidad, el voluntario moviliza sus capacidades, sus recursos, su rentabilidad, y se desarrolla personalmente.

Este voluntario se queda en la asociación indefinidamente. Y cada día está más a gusto, más satisfecho.

En todo este proceso, el directivo apoya, alienta, facilita habilidades de capacitación, dialoga y evalúa. Porque siempre el voluntario debe notar que aprende, que se crece. Al caer en la rutina, entonces empieza su fuga.

A estos voluntarios en servicios asociativos con resultados, el directivo les coloca en el centro de los éxitos de la asociación.

**U.**—Para incrementar su eficacia, el directivo asociativo aplica pocas reglas: organiza las tareas, fija prioridades concretas, potencia las capacidades de cada voluntario, implanta innovaciones, busca dianas de éxito, pregunta, está con su gente en los servicios en acción, concentra esfuerzos, no se queda encerrado en su asociación, dispone de vida privada...

## 2.6. Un listado rápido para tomarse el pulso sobre liderazgo asociativo o algunas notas entre la fe en la misión y las obras de los servicios

Este no es un manual para la formación de líderes asociativos en diez minutos. El liderazgo directivo hay que mimarlo, cultivar y conformarlo desde la experiencia práctica, desde los años de trabajo asociativo. No se improvisa, siempre se construye.

Lo que hoy me parece indispensable para la reconversión del sector público de las asociaciones de ciudadanos, es que sus directivos han de optar por el liderazgo. No son simples gestores, ni tan sólo directivos. Es necesario que sean líderes: directivos que trabajan para una causa —¡oh!, la gran palabra olvidada y mirada de reojo—, con instrumentos de rentabilidad y resultados desde los equipos de voluntarios.

Todavía quiero insistir, pues, en algunas cuestiones.

Hace algunos años elaboré unas listas para releerlas de vez en cuando y antes de regresar de vacaciones. Dejo que el inconsciente trabaje para mejorar después, entre la razón y el corazón, aspectos concretos de mi trabajo de equipo.

He aprendido y mejorado. Por ello, a pesar de su aridez, las transcribo. Creo que son un resumen de todo lo apuntado y funcionan para hacerse un autodiagnóstico.

**V.**—Jamás se debe dirigir una asociación sólo en los momentos que hay crisis. Precisamente se debe dirigir para evitar o superar las crisis. La crisis llega siempre por la falta de planificación, programación y producción de los servicios, por no potenciar un cambio organizativo continuado, por el exceso de optimismo al calcular los resultados o el miserabilismo al plantearlos, por considerar que cualquier problema es grave, por dejar para mañana decisiones y trabajo, por exceso de rigor racional en el trato con toda la organización, por el bloqueo de soluciones por parte de equipos directivos que practican la mirada del avestruz sobre aspectos mejorables de un servicio, por pasar de un problema a la crisis, por comunicar mal, por practicar un estilo de dirección no cooperante...

Un líder se enfrenta correctamente a muchas de estas cuestiones si practica cotidianamente la creatividad aplicada a resolver lo que se presenta difícil, si decide poco y descentralizadamente, si potencia la cooperación entre toda la organización, si fomenta la capacidad de trabajo o facilita formación para hacer mejor lo que se necesita.

Y jamás rompe moldes absurdamente o pisa a las personas y equipos. No hace teatro ni decide sin explicar. Negocia. Jamás se endiosa. Dedicar tiempo a escuchar quejas y las resuelve. No es extremadamente frío o sensible...

Siempre está con las soluciones, las capacidades de rectificar, la búsqueda de calidad, la simplificación, los compromisos adquiridos, la delegación y descentralización, la coordinación, el precontrol, la amabilidad y la escucha dialogada.

Con todo ello, un líder crea valores compartidos, *management* estratégico permanente, orientación de toda la asociación hacia los ciudadanos, resultados a través de la motivación, tendencia a la acción, estructuras flexibles y sencillas, equipos que coproducen los servicios con los usuarios, capacidad creciente en todos los voluntarios y comunicación en todas las direcciones.

Hoy y en una asociación, el líder sabe que debe dirigir con valores compartidos desde una misión común, con resultados fijados, planificadamente, con motivación, control de calidad, desde la coordinación, delegando siempre y comunicando. Con entusiasmo.

**W.**—Sobre los resultados, sabe que deben ser claros para todos, que puedan coordinarse si hay varios, que sean medibles, alcanzables, que exciten la ilusión por el trabajo, que sean flexibles o modificables, con un plazo de tiempo, con prioridades y que comprometan a un equipo para lograrlos.

**X.**—Para lograr resultados, un equipo de servicios necesita que la tarea despierte interés, que se respire un ambiente de alta rentabilidad, haya un equipo de verdad y no aparezcan conflictos continuamente, que la comunicación sea total, se asuman responsabilidades, cada uno se comprometa a realizar su trabajo y se cree un clima de trabajo apasionado.

Este equipo necesita mimo. Necesita que se le faciliten sistemas de trabajo. Necesita accesibilidad al líder y que éste esté con el equipo cuando todo va bien, antes de que alguna cosa empiece a ir mal.

En un equipo asociativo, la delegación es importante. Sólo así se consolidan los equipos, se desarrollan y crecen. Mejora su funcionamiento y los voluntarios están satisfechos, se trabaja más y mejor y disminuyen las tensiones.

Un directivo, fomenta los servicios piloto, tolera errores porque favorecen la experimentación, crea un clima de autoayuda, sube la moral y busca resultados tangibles, algunos a corto plazo.

Un equipo así siempre está en la tensión de la acción. Siempre busca oportunidades en la ciudad para estar presente,

**Y.**—En un curso sobre dirección, me contaron que hay dos tipos de directivos. El directivo melón, que crece con sus equipos, está con ellos y continuamente busca resultados, creando una organización compartida y cooperante: crece como un magnífico melón en el campo de la ciudad. Y el directivo limón, o el directivo ácido que duda siempre, dice a menudo que no, todo debe pensárselo y todo se retrasa, crea secretos y misterios. Termina por cansar a todos. Los limones no convienen a las asociaciones, nunca.

**Z.**—El directivo líder hace todo esto y mucho más como si respirara, siempre con buen ánimo, con flexibilidad, en simbiosis con todos, con chispa, con innovación suave.

Y no se cansa de hacerlo.

### 3. LA FORMACIÓN DE LOS VOLUNTARIOS EN LA ASOCIACIÓN

Merecen un subrayado aparte en un libro sobre asociaciones. Marcaron un nuevo impulso en nuestras ciudades. Son los voluntarios olímpicos, referencia ya histórica para el movimiento de la reconversión de las asociaciones en nuestro país, por muchas razones.

Una importante: cuando en la tontería ambiental de los ochenta, todos pensábamos que había que entonar un réquiem al trabajo voluntario, porque los jóvenes de este país iba tras el éxito del dinero, cien mil jóvenes y algunos no tan jóvenes se apuntaron como voluntarios: querían entregar un tiempo de su juventud a la ciudad, para el éxito colectivo de los Juegos Olímpicos de Barcelona.

Al final, sesenta mil personas, como profesionales no remunerados, fueron uno de los puntos clave para el éxito de los Juegos, que vibraron con el calor de la relación de tú a tú: cientos de voluntarios en todos los equipamientos y actos olímpicos.

La ciudad notó su trabajo. Políticos, periodistas, deportistas.... hicieron que se hablara de voluntariado en los medios de comunicación, de un voluntariado eficaz, eficiente, dinámico, activo, sonriente, volcado.

Creo que muchos descubrieron que hay ciudadanos que invierten su energía y su tiempo en trabajos no remunerados, por ilusión y convencimiento en una causa, en una misión. Por unos resultados.

Los Juegos Olímpicos de Barcelona marcan, en las ciudades de nuestro país, un antes y un después públicos de lo que significa hacer de voluntario. Pusieron punto y aparte a una concepción beata, casi sacrificada, de trabajo voluntario e ini-

ciaron un voluntariado innovador que vive su trabajo abiertamente, con eficacia y solidaridad, como parte cualitativa de su ciudadanía.

Si lo de hacer de voluntario antes de susurraba en voz baja, ahora es comunicación y actividad ciudadana.

Hoy, los voluntarios saben que, con su aportación laboral, multiplican la calidad de vida desde todos en servicios que los ciudadanos hemos de facilitarnos mutuamente, más allá de lo que deben hacer un municipio y los servicios del mercado.

Los voluntarios saben que, actualmente, en las ciudades, no todo ha de hacerlo el municipio con servicios públicos. Saben que es necesaria —imprescindible— la autogestión ciudadana: que los ciudadanos se organicen en asociaciones para prestarse mutuamente servicios y resolver, día a día, pequeños y grandes problemas y necesidades. O hacer realidad pequeños y grandes deseos personales y colectivos.

La autogestión y el autodesarrollo ciudadanos, organizados en asociaciones, es la gran revolución callada de los noventa en nuestro país.

Finalmente volvemos a creer en la ciudad y sus potencialidades. Y los ciudadanos voluntarios saben que la ciudad se construye a partir de los servicios públicos del municipio, desde las aportaciones del sector empresarial e —importantísimo— desde las ideas de las asociaciones con su voluntariado plural en servicios diversos.

Desde su labor en los servicios asociativos, los voluntarios plantan un campamento de comunicación y acción para hacer más posible la justicia, la solidaridad, la ecología, el civismo, la cultura y la libertad. Que no es poco.

Lo que muchos no saben —y éste es otro de los temas importantes del voluntariado olímpico— es que el éxito de su trabajo se debe al largo proceso de tres años de formación para la acción.

Un líder asociativo, como directivo, facilita constantemente un proceso de formación continuada para asegurar que todo el equipo de la asociación, en sus diferentes servicios, disponga de los contenidos, habilidades y valores necesarios para poder desarrollar la tarea encomendada, con éxito en los resultados. Lo he subrayado.

Pero hay un momento clave en esta formación: la formación de acogida del voluntariado, que lo bien sitúa en la asociación y lo sumerge en su cultura organizativa propia.

En las asociaciones ciudadanas reconvertidas, esta formación es fundamental. Y cada asociación debe buscar entre su propio personal a la gente más preparada, con el fin de iniciar a los voluntarios en las tareas asociativas. Jamás debe confiarse esta formación al exterior. Siempre debe realizarse en la misma asociación y con el personal de la asociación.

Para facilitar esta formación de acogida y situación del voluntario, creo indispensable asegurar algunos puntos clave.

### 3.1. Todo voluntario se compromete a formarse antes de entrar en los equipos de servicios asociativos

La decisión de querer hacer de voluntario no transforma a un ciudadano en voluntario. Necesita un proceso de aprendizaje para que conozca en profundidad la misión de la asociación y su cultura organizativa.

Los que están cada día en una asociación, a menudo no valoran suficientemente el mundo desconocido que representa para quien entra de voluntario un día determinado. Tiene ilusión. Pero está despistado. Desconoce su lenguaje de relaciones y maneras de trabajar.

Necesita, pues, un conjunto de conocimientos y un conjunto de prácticas que no se pueden dar por supuestas, ni que se irán adquiriendo con la experiencia. Esto equivaldría a optar por un periodo de trabajo voluntario deficiente y, desilusionado el personal, por su abandono.

La formación ayuda a conocer la misión de la asociación en toda su profundidad de pensamiento y estrategia. Ayuda a bien situar el trabajo del voluntario en la asociación para que fije el tiempo que va a dedicarle. Ayuda a establecer relaciones con otros voluntarios a partir del grupo en formación. Ayuda a que cada voluntario viva como suya la asociación. Ayuda a que conozca y forme parte activa de su cultura organizativa. Y ayuda a que el voluntario, conociendo la asociación y lo que se le pide, decida estar en ella o tenga claro que su trabajo voluntario no es posible porque sus expectativas son otras.

### 3.2. Conocer la asociación y comprender la ciudad y los ciudadanos es el primer objetivo

La formación no se ha de limitar al conocimiento de la asociación. Es insuficiente. La formación debe presentar la ciudad, los ciudadanos y el complejo mundo en que vivimos, porque el trabajo asociativo y la misma existencia de la asociación se debe al exterior asociativo: a las necesidades y problemas de los ciudadanos. Necesidades educativas, de economía social, asistenciales, deportivas, urbanísticas, ecológicas, informativas, de consumo crítico, recreativas, políticas...

La asociación no es ningún refugio, ninguna isla, un pequeño paraíso. Es un dispositivo para una misión en el territorio de la ciudad.

¿Cuál es, pues, el presente y el futuro inmediato de la ciudad? ¿Cómo está en ella el asociacionismo? ¿Cuál es la respuesta de los ciudadanos? ¿Qué oportunidades existen para la asociación en esta ciudad? ¿Cómo son los servicios de otras asociaciones y en qué se diferencian de los de la propia? ¿Cómo son los servicios públicos asociativos? ¿Qué movimientos sociales hay y qué se proponen...?

Sólo con un mapa nítido, el voluntario se situará en su trabajo con un pensamiento propio y compartido, un estilo de trabajo y un interés por conseguir resultados.

### 3.3. El trabajo voluntario comporta responsabilidad y compromiso

Al conocer a la asociación y los problemas y oportunidades para estar presente en la ciudad y su ciudadanía, aparecerá, nítidamente, las características del trabajo voluntario, que se realiza en equipo y personalmente.

De ahí aflorará el compromiso de trabajo responsable en la asociación, que un voluntario ha de cumplir hasta la consecución de los resultados que se propone o le proponen. Con disciplina; con rentabilidad, desde la cultura organizativa. Con optimismo, porque trabaja por una causa y libremente. Aquí, la recompensa es su trabajo exitoso, en fluida comunicación con toda la asociación. Una comunicación expresiva en su creatividad y positiva en su crítica.

En este aspecto es donde hay que trabajar temas como la puntualidad, el tiempo y el espacio de trabajo, los objetivos que cada uno persigue, los estilos de trabajo... Y el optimismo, porque en una asociación, a pesar de todos los problemas, siempre hay horizontes, y el clima del trabajo, la atmósfera relajada y tranquila, debe favorecer la solución de cualquier dificultad. El desánimo es sída en una asociación.

### 3.4. El voluntario es operativo y halla soluciones para obtener resultados

En la formación se debe asegurar la capacitación en las habilidades de gestión, producción y comunicación de los servicios. Cada voluntario, en un servicio, será un profesional activo, eficaz, con recursos para resolver situaciones e imprevistos.

Esto se perfecciona en la práctica cotidiana, pero ya se ha de conocer y practicar en la formación, para asegurar que sabrá enfrentarse a la tarea asignada con competencia, con capacidad para aportar y tomar decisiones, y con comodidad para adaptarse a los cambios y lo imprevisto.

En los voluntarios que estarán en el servicio en acción, además, es importante desarrollar actitudes de escucha, de observación, análisis, coproducción, atención e información. Son condiciones para asegurar un servicio de calidad.

### 3.5. El trabajo en equipo es el estilo de trabajo en una asociación

Finalmente, creo que debe tratarse, con el voluntario, lo que comporta trabajar en equipo. Un equipo no es un simple grupo donde las convenciones de relación social prevalecen ante las decisiones eficaces. Ni es una comunidad donde se exige una comunión de fe ciega para vivir con un espíritu común eterna y continuamente.

Un equipo es un conjunto de personas que programan la consecución de una meta. Se enfrentan a ella con unos métodos de actuación. Se crea un estilo de trabajo. Quedan repartidas las responsabilidades. Hay unos espacios de trabajo en común, espe-

cialmente respecto a las grandes decisiones. Y se trabaja, mucho tiempo, personalmente, solucionando los problemas que se presentan.

Algunos piensan que trabajar en equipo es fácil, y no lo es, porque exige voluntad, responsabilidad práctica y revisión. Una asociación —en cada uno de los equipos de servicios— potencia trabajo de equipo compacto, operativo y responsable, cooperante, en el que todos los voluntarios aportan para un resultado común y previamente planificado.

Es necesario que cada voluntario asociativo asuma que, en la gran familia de la asociación, el trabajo de uno hace posible el trabajo de otro. Debe potenciarse todo lo que ayude a esto. Y corregirse lo que lo obstruya.

Esta es la formación indispensable de acogida, de situación, de inicio de ruta. Es básica e imprescindible.

Pero hay otras. Una regla de oro es que la formación, hoy, en una asociación, debe ser una constante para mejorar los servicios, para capacitar a la organización ante los nuevos retos y oportunidades en la ciudad.

La asociación dispondrá, pues, de una formación externa, técnica. Para la dirección, la recaudación de fondos o el análisis y segmentación de públicos. Una formación de profundización, de especialización o de innovación.

Cualquier directivo, técnico asociativo o voluntario que durante un año no se haya sumergido en algún proceso formativo, empieza a situarse en la burocracia del hacer por el hacer.

Hoy, formarse es una constante en las opciones personales y organizativas de una asociación con presente de resultados y futuro de misión cumplida.

En la acogida de sus voluntarios está el futuro para lograrlo con constancia.

## 4. GUÍA PRÁCTICA PARA LA PRODUCCIÓN DE SERVICIOS ASOCIATIVOS

Con un lenguaje directo —el tú a tú del trabajo en equipo—, aquí está una guía práctica de todo lo que he expuesto sobre márketing asociativo de un modo más conceptual.

El márketing asociativo es un instrumento útil para las asociaciones de ciudadanos que optan por una reconversión asociativa en profundidad: se basa en ideas útiles, pone en primer término a los ciudadanos, opta por la calidad de los equipos de voluntarios que trabajan en los servicios, asegura el uso satisfactorio del servicio, logra resultados en la ciudad...

Es un instrumento que una asociación ha de aprender a usar, como un lenguaje común en ella, en la práctica de la creación y producción de cada uno de los servicios.

Estamos, pues, en el momento de las habilidades, de las prácticas que cada equipo deberá manejar con soltura.

La guía sólo es una propuesta indicativa para crear y producir servicios con resultados asociativos satisfactorios para los ciudadanos y la ciudad, para los trabajadores voluntarios en los servicios y para la propia asociación.

La guía presenta, desarrollado, un plan de márketing para los servicios de una asociación que analiza y toma decisiones coherentes sobre qué ofrece, a quién y cómo lo ofrece.

Un plan de márketing asociativo es aquel que se pregunta: ¿Qué servicio se ofrece? ¿Hay otros servicios parecidos en la ciudad? ¿A quién se dirige realmente el servicio? ¿Cuál es su estructura en concreto? ¿Qué soportes o recursos se necesitan? ¿Cómo se va a comunicar? El servicio en acción, ¿cómo será realmente cualitativo?

He optado por presentar la guía desde la creación, la producción y la comunicación de un servicio concreto. Creo que

es lo más útil para una asociación. Así, cada equipo puede disponer de un método, de un sistema, que será el método y sistema de la cultura organizativa de la asociación en producción de servicios.

Pero la misma guía —casi idéntica— es útil para preparar una reconversión de todos los servicios de una asociación y, así, renovarla en profundidad, pensándola desde las necesidades del ciudadano y la misión en diálogo constructivo con ellas.

Y todavía se puede usar para producir una gama de servicios dentro de una temática determinada.

Más: con una guía parecida puede reconvertirse, con un cambio asociativo general y profundo, una asociación que quiera ser significativa en la ciudad y entre los ciudadanos de fin de siglo. Los interesados, pero, en un cambio organizativo así, consulten y usen la guía que sigue a ésta.

Te invito, papel y lápiz en mano, a tomar decisiones para producir un servicio que satisfaga las necesidades de los ciudadanos a quien tu asociación se dirige.

## 4.1. La definición del servicio: la idea útil, la competencia y los públicos.

### 4.1.1. *El concepto básico de utilidad*

- ¿Cuál es la idea útil del servicio que vas a ofrecer? Concrétila posicionándote creativa y diferentemente desde la misión de tu asociación. Sé original. Marca tu diferencia. Posiciónate inteligentemente. Piensa en lo que tú quieres ofrecer y el entorno de los ciudadanos hoy necesita. Hazlo con tu equipo de servicio.

Resúmela con una frase concreta y nítida.

- Pero tu servicio no está solo. ¿Cómo son los servicios parecidos que se ofrecen en tu entorno? ¿Por qué el tuyo será mejor que los otros o diferente? Descubre a la competencia, indicando lo que los ciudadanos valoran en ella.

- Si el tuyo no es mejor o diferente, la idea no te sirve. Debes pensarlo de nuevo.

- Una vez contrastada y mejorada tu idea clave del servicio, fijala ahora en términos de utilidad. A saber, que los ciudadanos a quienes quieres ofrecer el servicio la entiendan y hallen en ella

una propuesta útil: aquí está aquello que andaba buscando. Sé conciso. Esta breve frase será la piedra angular y sustancial a partir de la que producirás el servicio. Y por ella, al conocerla, los ciudadanos lo usarán.

- Recuerda que un servicio asociativo necesita, además de una idea útil, un plus que comunique y muestre un estilo de solidaridad, creatividad, desarrollo e interrelación. Un intangible o In-material que aporte algo más de sentido a la vida personal o grupal en la ciudad. En definitiva, que al usarlo el ciudadano nota que mejora su calidad de vida, le da significado.

Aunque el servicio proponga el uso de un teatro, un museo, un equipamiento de tiempo libre, desengancharse de una drogadicción o estar por una salud estupenda, siempre el ciudadano debe percibir que, en el uso del servicio, algo se le abre, algo le incita a optimizar su vida personal, algo le mueve a compartir y construir su vida con los otros: algo que le comunica ilusión útil abierta.

¿Cómo asegura este plus tu idea útil de servicio? ¿Por qué? ¿Cómo lo notará el ciudadano en la comunicación y el uso del servicio?

#### 4.1.2. *La selección de públicos*

- Sabes quién eres y qué ofreces. Ahora debes saber quién usará el servicio: quién será vuestro público objetivo, que debe tener un alto nivel de homogeneidad y accesibilidad.

Para ello, traza el perfil de vuestro público potencial: de todos los jóvenes, gente mayor, niños, deportistas, estudiantes o creadores que pueda interesarles el servicio que les propones. ¿Cómo son?

Harás su perfil anotando la edad, sexo, dónde habitan, nivel de educación y económico. Éste es su carnet de identidad. Pero lo harás, y muy especialmente, anotando sus comportamientos: hábitos de información, expectativas ante la vida, uso de la ciudad, costumbres, valores... En definitiva, qué valores tiene o le apetecería tener. Qué hace o le gustaría hacer. Dónde se informa. Qué hábitos practica o le gustaría practicar o nos gustaría que practicara. Hazle el carnet sociocultural.

Fotografía, pues, a tu posible público. Y hazlo con tu equipo de servicio. La foto será un óptimo blanco y negro, contrastado. Traza, en un listado sintético y global, su retrato robot. Un retrato que, positivizado en la observación y la discusión del equipo de

servicio, mostrará los deseos, necesidades y problemas económicos, sociales, culturales, políticos, sanitarios, asistenciales..., del público potencial escogido y analizado.

Te mostrará, en definitiva, qué desea o qué no desea, qué necesita o qué no necesita, qué problema tiene o no tiene respecto a la idea útil del servicio que le vas a proponer.

- Seguro que el público fotografiado es demasiado amplio para el servicio que le vas a proponer. Debes, pues, segmentarlo: agruparlo en grupos similares teniendo en cuenta sus hábitos, valores, información... Sólo dos recomendaciones: cada segmento debe ser lo más homogéneo posible y fácil de hacerle llegar la comunicación para que use el servicio.

Por ejemplo, el público posible de los estudiantes de centros de enseñanza media puedes segmentarlo en los que les gusta el arte, la ecología, los fines de semana fuera de la ciudad, el teatro, el deporte, el antimilitarismo, el abuso de drogas, la sexualidad despistada...

El público posible para los servicios culturales puedes segmentarlo —y es otro ejemplo— en pasivos, entendidos, curiosos, inquietos, cooperantes...

Segmenta y haz una fotografía de valores, usos y métodos de información de cada segmento. Decide, con el equipo, segmentos según vuestra creatividad observativa. Y píntalos: dales forma.

No hay una receta para la segmentación. Tú y tu grupo tenéis que inventárosla. Y, recuerda, el éxito de vuestro servicio depende de vuestra creatividad aplicada a una segmentación funcional y precisa del público posible. Os jugáis mucho.

¿Cómo segmentar el público potencial? Segmenta y haz un perfil de cada uno de los segmentos.

- Finalmente, escoge uno o más de estos segmentos. Serán tu público objetivo al que ofrecerás el servicio. El que vendrá a usarlo. Y el que quedará satisfecho de lo que le ofreces. Porque sabes lo que desea y necesita. Lo conoces en profundidad. Has pasado de un gran público potencial, imposible de satisfacer, a un público objetivo y seguro de satisfacer: el que debe venir —y vendrá— al servicio.

Para escogerlo, ten presente las posibilidades de tu organización: recursos económicos, de personal o infraestructura, para montar el servicio para el público objetivo elegido.

El segmento o segmentos escogidos, anótalos. Da igual que sea uno o varios. Depende de las posibilidades de tu organización:

será el público objetivo del servicio. Los que lo usarán. Los que dirán: aquí hay algo para mí/nosotros.

- Asegúrate de que podrás dar al público objetivo un buen servicio. Anota, ahora, tus posibilidades o recursos de producción del servicio en un primer gran listado. Si con ellas no puedes hacer frente a todos los segmentos del público objetivo escogido, deberás ser más modesto en la elección y quedarte con un público objetivo menor. Tal vez te conviene empezar por un único segmento de público objetivo.

Anota cómo estás y cómo puedes estar en economía, personal, local y métodos de organización, para poder producir el servicio que te propones. Y obra en consecuencia.

Mejor un público objetivo pequeño y satisfecho que uno grande e insatisfecho. Decir no, aquí, es una virtud: una opción para resultados cualificados.

- Con la idea de utilidad modificada a partir de compararla con otros servicios del entorno y resituada a partir del análisis y la opción por un público objetivo concreto, ya sabes qué servicio quieres y puedes ofrecer con seguridad de resultados.

Si crees que has de fijar mejor la utilidad de la idea de servicio para que la comprenda fácilmente el público objetivo seleccionado, hazlo ahora.

## 4.2. La servucción: la estructura del servicio y los soportes de montaje.

### 4.2.1. *La estructura: servicio nuclear y servicio periférico*

Llamamos servucción al proceso de la producción del servicio. Este nombre raro indica que el servicio se produce cada vez que se presta a un o unos ciudadanos.

Pero para que el acto de prestación personalizada sea posible es necesario producirlo estandarizadamente para todo el público objetivo. Se empieza, pues, por estructurar el servicio. Un servicio que realmente satisface, casi nunca es un monoservicio: es un pluriservicio.

Un servicio es, en marketing asociativo, un paquete de servicios.

Hay, pues, un servicio nuclear o básico, que es al que debes dedicar la mayoría de esfuerzos, y unos servicios periféricos.

Por ejemplo, en un servicio de información, el servicio básico será la información oral entre el informador y el interesado. Los periféricos serán el servicio de fotocopia, la cartelera de anuncios, las bolsas de información, la documentación, la autoinformación, los dossiers informativos...

En un museo, el servicio nuclear será la colección de pinturas. Y los servicios periféricos serán la biblioteca, el bar, el restaurante, la librería, las guías pedagógicas, la información audiovisual, la restauración...

En tu servicio, ¿cuál es el servicio nuclear y cuáles son los periféricos? Describe los con precisión para que sean una estructura o paquete de servicio que manifieste, con rotundidad para el público objetivo escogido, la idea útil.

#### 4.2.2. *Los soportes del servicio*

- **Narratividad**

Narra ahora, cual novela con argumento, cómo será el servicio nuclear que se ofrece desde que un usuario empieza a usar el servicio: desde que entra en el equipamiento hasta que sale. Con todas sus posibilidades. ¿Qué le ocurrirá? ¿Qué hará? ¿Qué encontrará?

Y haz lo mismo en cada uno de los servicios periféricos.

Ten presente que el usuario, cuando haya usado el servicio, debe quedar satisfecho: ha encontrado las utilidades que andaba buscando en el servicio que le ofreces y debe observar cómo se concretan y materializan tangible y fácilmente. Huye de los servicios barrocos o complicados. O de los que, de tan estilizados, se quedan sin ofrecer nada.

- **El soporte físico**

Piensa el espacio como un lugar que atraiga al usuario y en el que se encuentre cómodo.

¿Dónde se dará el servicio? ¿Cómo será su arquitectura externa e interna? ¿Qué mobiliario e iluminación? ¿Dónde situarás la información? ¿Cómo será la señalización? ¿Qué colores en las paredes y mobiliario?

Decide esto para el servicio nuclear y para los periféricos. Aquí y en los soportes que a continuación vayas fijando.

- **El soporte humano**

El equipo que construye da el servicio es lo más importante. Decide cómo formarlo, cómo motivarlo e implicarle, cómo reciclarlo, cómo evaluará el servicio, cómo atenderá al usua-

rio, cómo resolverá cualquier anomalía, cómo recompensarlo, cómo resolverá las singularidades que planteen algunos usuarios...

La mejor manera —estoy seguro— de asegurar la calidad del servicio consiste en implicar a todo el equipo en su diseño integral. Es lo que te estoy proponiendo. Pero con una condición: desde tu liderazgo. ¿Cómo disponer de este equipo perfecto y volcado en la calidad del servicio? ¿Qué debes tener en cuenta para que tu dirección sea cooperante y de liderazgo?

- El soporte cooperación con el usuario

¿El usuario estará activa o pasivamente en el servicio? Si está activamente, ¿en qué se concreta? ¿Qué implica en el diseño definitivo del servicio? Anota lo que debes tener en cuenta.

- El soporte económico

¿De qué dinero dispones para financiar el servicio?

¿Cuánto dinero te falta? ¿Cómo conseguirlo y cuándo?

¿Qué te pueden aportar la administración pública, las empresas del entorno, el propio uso del servicio, los socios...? Haz tu esquema y plan económico.

- El soporte precio

¿Qué precio tendrá el servicio? ¿Habrá un precio base con descuentos? ¿Un precio especial para los socios? ¿En qué porcentaje vas a financiar el servicio con los precios de los usuarios?

Fija la política de precios para el servicio.

- El soporte colaboración interinstitucional

Si tu servicio se realiza con el soporte del municipio, una empresa, otras asociaciones, ¿qué debes prever? ¿Cómo asegurar una auténtica coproducción relacional del servicio?

- El soporte tiempo

Todo esto y lo que seguirá, prográmalo en una secuencia de tiempo a partir del día en que el servicio abre sus puertas. ¿Qué día deben recibir los usuarios la comunicación? ¿Qué día debemos tener cerrada y concretada la economía? ¿Y el equipo humano? ¿Y la segmentación? ¿Y la comunicación? ¿Y el plan económico?

- El soporte organizativo

¿Funcionaréis como un colectivo de entre todos lo haremos todo o un equipo de entre todos haremos lo máximo que podremos y diferenciadamente? ¿Cómo repartirás las responsabilidades? ¿Cuándo y cómo serán las reuniones de trabajo? ¿Hasta dónde descentralizarás las decisiones?

### 4.3. La comunicación del servicio: comunicar para motivar el uso

- Ya has definido, con la idea útil, el servicio que ofreces a un público objetivo.

La idea útil ha provocado el proceso de selección de público y la creación y servucción del servicio.

Piensa ahora en el público objetivo a quien dirigirás la comunicación: ¿con qué lenguaje has de escribir la idea útil en forma de promesa para que la comprenda y motive expectativas de uso? Escribe, pues, el mensaje para que cuando lo lean los ciudadanos que forman tu público objetivo digan: esto es para mí.

La idea útil del servicio se deberá, pues, adaptar a la comunicación.

¿Qué dirá exactamente? ¿Qué utilidades funcionales, simbólicas o vivenciales subrayará especialmente? ¿Qué utilidad promete?

Ponte después en los zapatos de tu público: ¿qué te dice? Si no sugiere ni motiva a usar el servicio, cambia el texto.

Que sea un texto breve. No cuentes mucho: lo justo para salir corriendo a usar el servicio.

¿Cuáles son las informaciones técnicas indispensables que debe ofrecer la comunicación? ¿En qué orden? ¿De qué no puedes olvidarte? ¿Cómo agrupar las informaciones si ofreces varios servicios? Toma decisiones.

- Para comunicar el servicio al público objetivo, ¿será mejor un díptico, un cartel, una carta, una reunión o un anuncio en la prensa? Decide y anota el porqué.

- Hagamos un díptico.

Primero vamos a fijar el título de la comunicación del servicio. Fija y escribe también si es necesario un eslogan. El título deberá ser lo primero que se lea, en letra grande y clara. Debe sugerir, sin barroquismos, lo de siempre: utilidad, idea utilizable.

Irás en la portada del díptico.

Anota día, hora, lugar y precios. Y lugar y horas de información. Con la dirección y teléfono de la asociación en espacio destacado.

Haz, también, al final y muy claramente, un texto que motive, que cuente el servicio y anota las informaciones técnicas que faciliten su comprensión, utilidad y singularidad.

- Si necesitas una imagen, ¿cómo debe ser? Descríbela. Será tu imagen: la de tu servicio y para tu público, para que se comprenda rápidamente.

- Fija el calendario de la comunicación: día en que debe estar diseñada, día en que ha de entrar en la imprenta, día en que ha de entrar en correos...

- Si necesitas la colaboración de un diseñador, ahora que tienes todo muy claro, acude a él para la realización gráfica.

Recuérdale que es tu comunicación y para tu público. Y no admitas extravagancias ni originalidades artísticas.

- El díptico va a la imprenta, ¿qué cantidad debéis imprimir? Si se publica además como anuncio en un periódico, ¿cuándo debes presentarla? Si se cuelga en la ciudad, ¿dónde, cuándo y por quién?

#### 4.4. El servicio en acción: el momento de la verdad

- Antes de que el servicio empiece a funcionar, ¿qué debes asegurar imprescindiblemente para que sea un éxito? ¿Qué no es imprescindible? Marca las diferencias entre indispensable y secundario. Y dedícate a asegurar lo imprescindible para que sea impecable. Después, a lo secundario.

- ¿Cómo pondrás en situación de energía y eficacia totales al personal del servicio antes de iniciarlo? ¿Cómo vas a mantener su motivación?

- ¿Qué ficha o pregunta harás a los usuarios del servicio para saber el grado de satisfacción, después de su uso? Anota qué les pedirás y que sea fácil y simple de contestar. ¿Lo harás con una secuencia temporal y de usuarios?

- ¿Cómo tomas constantemente, con el personal de contacto, el pulso de la calidad del servicio?

- ¿Qué mecanismo de corrección del servicio tendrás presente para adecuarlo a la satisfacción de los usuarios? ¿Cómo lo irás reciclando para que siempre sea un servicio óptimo, con cero defectos?

## 4.5. Los resultados en la ciudad: visibilidad pública del servicio

¿Cómo vas a conocer los cambios que el uso del servicio opera en la ciudad: cómo la idea útil del servicio se transforma en mentalidad y costumbre ciudadana cotidiana?

Si los cambios son pocos y se producen con más lentitud de la que quieres, ¿qué vas a hacer?

Y si tienes éxito, ¿qué harás?

## 5. CUESTIONARIO PARA EL CAMBIO ORGANIZATIVO EN UNA ASOCIACIÓN DE CIUDADANOS

Estoy cada día más convencido que algunas tácticas muy sencillas y concretas facilitan el cambio organizativo en una asociación y en el sector asociativo.

Si lo que interesa es analizar la asociación para introducir cambios organizativos, como los que he planteado en el transcurso del libro, este es un cuestionario básico.

Con tácticas sencillas. Tal vez aparentemente sencillas porque piden decisiones claras, voluntad de transformarlas en resultados visibles, paciencia constante y energía de liderazgo.

La primera: *anclarse en la línea de servicios asociativos*. Quien quiere cambiar toda la asociación, fracasará. El cambio asociativo es más posible si se empieza por mejorar la calidad de cada uno de los servicios. A saber: que los que lo usan, el equipo de voluntarios y la propia asociación estén satisfechos de usarlos, de producirlo y de ofrecerlo. Cambio asociativo, también, de abajo a arriba: de los servicios a la estructura directiva. Y de fuera hacia dentro: desde lo que opinan los ciudadanos sobre los servicios, cuáles necesitan y no se ofrecen... Cosas tan sencillas como estas cambian la asociación.

La segunda: *anclarse en el liderazgo directivo*. A saber: son las personas concretas y con nombre propio quienes impulsan el cambio organizativo a partir de implementar una cultura organizativa de colaboración diferenciada y en constante diálogo. ¿Cómo se llaman? ¿Cómo implicarlos en el cambio? ¿En dónde y para qué?...

La tercera: *anclarse en un mapa de decisiones posibles*. A saber: reflexionando y anotando sobre lo que uno quiere hacer, como lo va a hacer, cuando la va a hacer y con quienes.

Para diseñar estos anclajes de cambio presento un conjunto de preguntas para tomar decisiones.

Un consejo muy práctico: en un papel en blanco, un directivo asociativo que se precie intentará sintetizar su propuesta de cambio organizativo en la asociación. Sin fantasías: desde la cruda realidad actual a la realidad futura de un par o tres de años, mejor.

## 5.1. El sector asociativo

- ¿Porque crees que es indispensable hoy el cambio organizativo en el sector asociativo?

- El municipio del bienestar no es posible como se ha planteado en los ochenta. Hay razones. Una importante: los impuestos no llegan para todos los servicios que se necesitan. Hoy se afirma que el sector asociativo, como autoorganización de los ciudadanos, debe facilitar servicios para la calidad de vida de la ciudadanía. Lógico e indispensable. Pero hay otras de más peso: sector administrativo y sector asociativo son, los dos, sector público al servicio de la calidad de vida de la ciudadanía. ¿Cuáles deben ser, pues, las relaciones entre sector público administrativo y sector público asociativo: diálogo, análisis/concreción de necesidades públicas, objetivos de trabajo comunes, crítica asociativa, encargo de gestión de servicios desde el administrativo, coproducción de servicios...?

- ¿Qué hemos de potenciar de nuestra tradición y del actual sector asociativo para no convertirlo en un sector de sólo servicios?

- ¿Qué hemos de aprender del sector asociativo europeo y USA para mejorar nuestro sector?

- ¿Cuál es el futuro posible del sector asociativo en este país?

- ¿Cuál es el futuro posible, desde la realidad actual, de tu asociación en el sector y la ciudad?

- ¿Tu asociación sitúa las necesidades de los ciudadanos como centro de todas las decisiones, estrategias y servicios? Si no es así, ¿cómo situarlas en el centro? ¿Qué debes desplazar? ¿Cómo?

## 5.2. Cuestiones muy personales

- ¿Qué es para ti el sector asociativo?
- Y en concreto, ¿qué supone tu asociación en tu vida?
- ¿Qué supone gestionar en tu asociación? ¿Cuáles son tus funciones directivo/gerenciales?
- ¿Qué es más difícil gestionar: tu asociación, un departamento municipal o una empresa privada? ¿Cuáles son las similitudes y diferencias?
- ¿Qué te gusta de ella y qué crees que con tu trabajo podrías ayudar a cambiar?
- El trabajo que quieres dedicar a tu asociación, ¿qué comporta en tu manera de vivir y trabajar?
- ¿Te sientes líder en tu asociación? ¿Hay algún otro líder? ¿Te consideran líder? ¿Eres, como líder, comunicador, coordinador, impulsor...?
- ¿Con quién puedes aliarte para conseguir el cambio organizativo que te propones?
- Describe el cambio posible y como lo contarás para convencer.

## 5.3. La asociación como organización

- ¿Cuál es la misión de tu asociación?
- ¿Qué hace y qué debería hacer el consejo asociativo?
- ¿Cuál es el trabajo directivo de su gestor o directivo asociativo hoy y en el futuro inmediato? ¿Cuáles son sus roles principales?
- ¿Cómo funciona el equipo directivo? ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Cuántos servicios existen en la asociación y como está la salud cualitativa de sus equipos: técnico directivo de cada equipo, voluntarios, participación en decisiones, responsabilidades, mejora continuada del servicio, organización, economía, opción por la calidad, respuesta satisfactoria a necesidades concretas de los ciudadanos...?
- Sobre los voluntarios de la asociación: cuántos hay, todos están situados satisfactoriamente en equipos de trabajo, su trabajo es constante y enfocado a los resultados, hay buen clima, algunos deben promocionarse a espacios de más responsabilidad, falta formación, no funcionan los sistemas de acogida y encuadramiento, desaparecen demasiado rápidamente de la organización,

se practica una evaluación mutua entre asociación/servicio y voluntario, están suficientemente motivados...?

- Los socios: ¿cómo conseguir mantener los que tenéis, implicándolos en más colaboración económica, cómo y dónde conseguir más, cómo implicarlos en la asociación, cómo conseguir que hagan más socios...?

- Los ciudadanos usuarios: ¿están mucho, poco o nada satisfechos de los servicios que se le ofrecen? ¿Qué hacer para avanzar hacia la excelencia satisfactoria en todos los servicios?

- Resume los cinco principales objetivos/resultados a obtener en tu asociación para el año anterior y para este año.

- ¿Cómo, cuándo y quién valora? ¿Se puede mejorar la técnica de valoración?

- Haz una síntesis del grado de alcance de los objetivos/resultados que habéis conseguido en vuestra asociación.

- ¿Tu asociación se plantea todo lo que hace desde las necesidades actuales de los ciudadanos o desde las sugerencias que aparecen en el interior de la asociación?

## 5.4. Planificación estratégica de los servicios

- El enfoque base que unifica todos los servicios, tanto externos como internos, es el mismo que la misión asociativa? ¿Los servicios la concretizan o manifiestan con rotundidad?

- Si hay diferentes gamas de servicios ¿cuál es la idea útil básica de cada una de estas gamas?

- Por gamas, ¿qué servicios las componen? Anota la idea útil que propone cada servicio.

- Con este conjunto de servicios, ¿crees que tu asociación conseguirá aquello que se propone entre los ciudadanos? En caso de duda, ¿qué medidas tomarás?

- Para facilitar la mejora de los servicios —que obtengan los resultados en aquello que la asociación se propone— ¿cuáles son los puntos fuertes de la asociación en que puedes apoyarte y cuáles son los puntos débiles que debes fortalecer?

- Los servicios se dan para potenciar y transformar en vida cotidiana la misión de la asociación en la ciudad. ¿Qué oportunidades, pues, hallas en el entorno donde opera la asociación para realizar la misión? ¿Y qué amenazas o fuerzas encuentras en el exterior de la ciudad que impiden obtener los resultados que la asociación se propone?

- Desde este análisis de la situación organizativa de los servicios de la asociación y con la misión bien clara en el conjunto de los servicios, fija qué resultados crees que podéis obtener si organizas y montas los servicios de otra manera.

- Para conseguir estos resultados toma decisiones: reprograma todos los servicios que sean necesarios en tu asociación para conseguir lo que te propones y desde donde te propones.

- En concreto: ¿Cómo, cuándo y quién planifica en tu asociación? ¿Es buena la planificación? ¿Por qué? ¿Cuál es el grado de aplicación de lo planificado y programado? ¿Cómo mejorarlo?

## 5.5. La producción de los servicios

- La misión de la asociación fija la gama de los servicios en general. En cascada, has fijado la idea útil de cada gama de servicios y de cada servicio en concreto: ¿crees que deben introducirse cambios en su expresión de utilidad? ¿Cuáles?

- Busca el público objetivo — homogéneo y comunicable— de ciudadanos al que se dirigirá cada uno de los servicios, analizando sus deseos, necesidades, problemas y tamaño: fijalo.

- ¿Por qué el servicio que ofreces es mejor o diferente de otros servicios asociativos, administrativos o comerciales del entorno? ¿Qué debes hacer para lograrlo?

- Describe, cada uno de los servicios, indicando desde su narratividad, como satisfarán las necesidades de cada público objetivo de ciudadanos a los que se ofrece.

- De cada servicio toma algunas decisiones clave i coherentes sobre áreas diana de su producción: local, ubicación, economía, personal voluntario, trato con los usuarios, coproducción con otras asociaciones u otros sectores organizativos, precios...

- Repiensa la idea útil base de cada servicio para la comunicación del servicio en forma de promesa.

- Decide, después, temas técnicos: la información que los usuarios han de conocer, precios, resalta el teléfono de información, días, horas...

- A grandes trazos, diseña la comunicación y decide si la vehicularás en una carta, cartel, diptico, llamadas telefónicas, revistas o periódicos, reuniones...

- Finalmente, fija cantidades de impresión y el tiempo para que los usuarios puedan conocerla y usar el servicio.

## 5.6. Los recursos económicos

- Para afrontar el cambio organizativo que te propones, ¿cuentas con suficiente financiación? ¿Será necesario, tal vez, redistribuir los recursos económicos de otra manera: ¿cómo?

- Para una financiación en crecimiento o sostenida que permita una vida segura e independiente en tu asociación ¿cuánto piensas que debe aportar el sector socios, el sector/uso de servicios por los usuarios, el sector administración pública —ayuda o contratación de servicios— y el sector empresarial vía esponsorización? ¿Cómo obtenerlo?

- ¿Los socios aseguran una parte importante del financiamiento? ¿Qué cuota pagan? ¿Pagan, también, los servicios? ¿Qué puedes hacer para aumentar el número de socios y su cuota o aportación económica? ¿Cuántos socios necesitáis para la financiación de los servicios asociativos y como se pueden lograr?

- ¿Los servicios que presta tu asociación tienen competencia? ¿Cuál es la estrategia que os marcáis para *luchar* contra ella? ¿Como aumentáis los usuarios? ¿Es rentable esta *lucha*?

- El financiamiento público supone una dependencia de la discrecionalidad de la administración. ¿Qué podéis hacer en nuestra asociación para reducirla? ¿Por qué vía optáis: subvenciones, convenios, contratos?

- Aunque estamos en tiempos de crisis, la esponsorización es posible. ¿Qué servicio o programa de tu asociación podría ser esponsorizado? ¿Por quién? ¿Cómo?

- Cómo se deciden los precios de los servicios y cómo debes decidirlos?

- La estructura de ingresos que has diseñado se ajusta a la de los gastos? ¿Por qué?

- El volumen de ingresos y gastos de tu asociación requiere de una gestión económica específica? ¿Qué modelo utilizas?

- ¿La gestión presupuestaria será centralizada o será descentralizada por gamas de servicios? ¿Cómo se concretará?

## 5.7. El marco legal

- ¿Cuál es la forma de personalidad jurídica de tu asociación? ¿Cuáles son las ventajas y problemas que plantea respecto de otras posibilidades?

- ¿Hasta dónde condiciona la forma legal la gestión en tu asociación? ¿Cómo no tropezar con la ley absurda del 64?
- ¿Cuáles son vuestras relaciones con Hacienda Pública?
- ¿Conoces todas vuestras obligaciones? ¿Cuáles son?
- ¿Cuenta tu asociación con alguna exención, deducción...?
- ¿Cuál? ¿Cómo las usarás?
- ¿Cómo os condiciona el actual marco fiscal? ¿Cómo te moverás en él?

## 5.8. Los recursos humanos

- Para que los servicios de tu asociación funcionen tal como has planificado, ¿tienes suficientes voluntarios, has de mejorar su estilo de trabajo o necesitas incrementar el voluntariado asociativo? ¿Cómo lo harás?
- Plantéate algunos temas clave en gestión de recursos voluntarios en la asociación para mejorarlos.
- Estrategias de movimiento.
  - ¿Cómo mejorar la selección de los voluntarios y su adscripción en un equipo de servicio?
  - ¿Cómo mejorar su formación para que hagan mejor lo que hacen o deben hacer?
  - ¿Cómo establecer procesos de formación y promoción para que los voluntarios estén en el equipo directivo o en el consejo asociativo?
  - Estrategias de compensación.
    - ¿Cómo lograrás que todo el equipo humano se organice mejor para obtener los resultados que la asociación o un servicio se propone y asegurar que todos respiréis la misma cultura organizativa?
    - ¿Cómo compensarás el trabajo voluntario: cómo hacer que cada voluntario esté satisfecho de su trabajo en el servicio de la asociación?
    - ¿Cómo evaluarás con cada voluntario si su aportación de trabajo a la asociación es útil para obtener los resultados que él se propone y al mismo tiempo es útil para la asociación?
    - Estrategias de dirección.
      - ¿Cómo directivo, cuáles son tus puntos fuertes para el liderazgo directivo y en recursos humanos? ¿Cuáles tus puntos grises?
- Probablemente en tu asociación contáis con personal remunerado. ¿Tenéis estructurados los trabajos entre voluntarios

y remunerados? ¿La remuneración es en función de la cualificación profesional o del trabajo que realiza? ¿El personal remunerado tiene muy bien delimitadas sus funciones y responsabilidades?

¿Qué podríais hacer para mejorar la integración del personal remunerado y no remunerado en el talante de la asociación? ¿Cómo motivarles? ¿Participan en las decisiones o solamente las ejecutan? ¿Cada persona está dónde debe estar?

¿Qué es lo que mantiene atado el personal remunerado a vuestra asociación? ¿Marcharían a una empresa privada o a la administración pública si tuvieran ocasión?

¿Y el personal voluntario o no remunerado? ¿Por qué opta por continuar un tiempo largo, muy largo?

- Estrategias de integración.

¿Cómo asegurar que entre todos los componentes de la asociación se de una comunicación interna fluida?

¿Cómo conseguir que en la asociación se tomen las decisiones de una manera diferenciada y coproducida?

## 5.9. El control de calidad del servicio

• ¿Cómo asegurarás que cada paso organizativo del proceso de fabricación/producción de servicio tenga una calidad más alta?

• ¿Cómo puedes medir/saber que los usuarios de un servicio perciben el servicio como cualitativo: que satisfice las necesidades/expectativas y ofrece aquello que se prometió en la comunicación?

• ¿Qué hacer para introducir cambios en los servicios poco cualitativos para que satisfagan plenamente las necesidades de los ciudadanos usuarios?

• ¿Puedes diseñar algunos indicadores de calidad del servicio fáciles de concretar y medir, que mejoren continuamente la utilidad del servicio para el público objetivo?

• ¿Cómo comprometerás el equipo de un servicio en la calidad total del servicio?

• ¿Cómo hacer que toda la organización asociativa opte por la calidad o el cero defectos?

• ¿Cómo y cuándo comprobarás que la idea útil del servicio se transforma en vida cotidiana de la ciudad: que la misión asociativa es costumbre ciudadana?

## 5.10. Relaciones con otras organizaciones

- Si tu organización es un islote solitario ¿cómo conseguirás trabajar activamente en red, pasando de las federaciones que sólo son decorativas a redes de coproducción interesociativa y al lobbyismo?

- En las asociaciones del territorio próximo a tu asociación, ¿qué tipo de coordinación eficaz puede estructurarse y para qué?

- ¿Cómo mantener y potenciar la coordinación y la coproducción de servicios con otras asociaciones: qué lo impide y qué lo facilitaría?

- ¿Cómo mantener una relación continuada con las administraciones públicas? ¿Por qué la quieres mantener? ¿Cómo mejorarla?

- Con el sector empresarial, ¿cómo empezar a trabajar una colaboración constante con algunas empresas?

- Respecto a Europa, ¿será posible pensar algún proyecto asociativo intereuropeo y acceder, así, a la experiencia de otras asociaciones y a los fondos de la Unión Europea?

## 6. LA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR ASOCIATIVO, EL GRAN RETO DE LOS NOVENTA

Se necesita, en las ciudades, una estrategia de implantación inteligente del cambio organizativo en el sector asociativo de los ciudadanos que combine pragmatismo y liderazgo para conseguir un impacto de cambio real y duradero en el funcionamiento de las asociaciones.

Una estrategia que estimule a segmentos de asociaciones a optar por mejorar su organización y a trabajar para la calidad de todos sus servicios a los ciudadanos.

Una estrategia que cree presión de cambio y facilite soporte para el cambio, facilitando adopción de técnicas nuevas y de actitudes orientadas a mejorar la incidencia del sector asociativo entre la ciudadanía.

Una estrategia que trabaje desde el saber realmente como está el sector asociativo de una ciudad a través de datos específicos sobre sus déficits de gestión organizativa, producción de servicios, economía, motivación y duración del voluntariado..., para poder presentar recomendaciones y trabajar de tu a tu con cada una de las asociaciones de los ciudadanos que opten por una modernización acorde con los tiempos y las necesidades de los ciudadanos.

Una estrategia que haga imposible la actual burocracia, jerarquía, uniformidad, impersonalidad, formalismo y anémia de demasiadas asociaciones, llenas de buenas voluntades y grandes impotencias. Y transforme su estado minimalista y su incapacidad para responder a las necesidades de los ciudadanos en dinámica de respuestas rápidas, sencillas y en constante evolución.

En definitiva el sector necesita, urgentemente, estrategias de eficacia, renovación mejora de su productividad y desburo-

cratización victimista, desde una cultura organizativa plural que responda a las necesidades de los ciudadanos por las que cada asociación opta por estar presente desde su misión asociativa.

## 6.1. El municipio como soporte para la reconversión del sector

He insistido, repetidamente, en las interrelaciones entre sector administrativo —especialmente el municipal— y sector asociativo.

Pero quiero subrayar algo importante: el sector asociativo no saldrá adelante en su necesaria reconversión si no recibe un fuerte apoyo de impulso del sector administrativo/municipal.

La mejor manera de concretarlo pasa por constituir en la ciudad el *Consejo Asociativo de la Ciudad* como órgano que reúna a la administración pública, las plurales asociaciones de los ciudadanos y algunos expertos. Un órgano representativo y potente concebido como espacio de debate para fijar resultados a conseguir y disponer de recursos para obtenerlos, marcando estrategias.

Este consejo debería impulsar la creación de una *Oficina para el Cambio Organizativo en el Sector Asociativo*, con un gerente, un pequeñísimo equipo de profesionales y el soporte de voluntarios de las propias asociaciones.

Su cometido está en realizar, con tiempo fijo, los resultados que el consejo marque y buscar recursos para hacer vivible y tangible el cambio organizativo en el sector.

A modo de esbozo, creo que la oficina debería trabajar en ámbitos como estos.

### A. Asesoramiento para el cambio organizativo

No es fácil introducir cambios en una asociación. Como organización, necesita que su consejo asociativo opte por el cambio. Pero necesita, también, que disponga —si lo cree necesario— de un equipo externo que asesore sobre como realizarlo y les de soporte técnico en el viaje de transformación hasta alcanzar los primeros resultados.

## B. *Criterios para fijar la colaboración económica administrativa y su seguimiento.*

Las asociaciones han recibido, de la administración pública, poco dinero. Pero, todavía, mucho del que han recibido ha estado pésimamente distribuido y pésimamente gastado.

Se necesitan criterios transparentes para fijar las aportaciones económicas de soporte a las asociaciones, que no pueden ser tratadas todas por un igual. Por muchos motivos. Y uno en particular: no hay dinero para todos y es mejor fijar prioridades consensuadas.

Creo que han de primarse las ayudas a las asociaciones que, con el sector administrativo/municipal y el sector empresarial, colaboren en planes estratégicos de mejoras ciudadanas planificadas conjuntamente.

## C. *Plan de equipamientos*

Mientras la mayoría de las asociaciones de una ciudad continúan en el sexto cuarto, cutres, y no dispongan de locales adecuados para lo que proponen a los ciudadanos, el asociacionismo tendrá un horizonte con el futuro incierto.

Un plan de equipamientos presupone avivar la imaginación para facilitar créditos, ceder espacios temporalmente, crear hoteles asociativos o viveros de asociaciones...

## CH. *Catálogo de asociaciones activas*

No puede continuar la farsa del inmenso o no tan inmenso número de asociaciones de una ciudad. Muchas están sólo en el registro porque éste es un cementerio. Otras no ofrecen nada. Algunas son una tapadera y una fantasmada.

Sólo son asociaciones ciudadanas aquellas que están activas: que conectan con las necesidades de los ciudadanos, tienen socios, economías con futuro, y ofrecen servicios directos a los ciudadanos.

Las otras son clubs de amigos, comunidades del alma, paraísos personales.

## D. *Catálogo de servicios para la ciudad*

Anualmente debe facilitarse a los ciudadanos los servicios de aquellas asociaciones que, con más de un año en funcionamiento,

to y provada calidad, aporten soluciones para variadísimas necesidades de públicos ciudadanos plurales.

Disponer del catálogo de asociaciones activas comporta poder fabricar el catálogo sin errores.

#### *E. Soporte a las asociaciones que plantean servicios conjuntamente*

Debe primarse el soporte a aquellos servicios que son fruto de la colaboración interasociativa. Porque, demasiado a menudo, en casa de herrero, cuchillo de palo: cada asociación va a lo suyo y asociarse entre asociaciones es casi delito o mafia.

#### *F. Plan de formación*

La formación no está, en el sector asociativo, para saber más: está para trabajar mejor e impulsar el cambio organizativo para la excelencia del sector.

La formación, pues, para directivos y técnicos de la ciudad es indispensable.

#### *G. Premios de soporte a la financiación, la consolidación de servicios, el cambio organizativo y la cooperación interorganizativa*

No me gustan los premios. Pero creo que al sector le conviene que se reconozca públicamente a las asociaciones que avanzan, consiguen su autofinanciación, mantienen servicios con calidad durante años, han logrado un cambio organizativo consolidado o las que optan por el trabajo en red.

Conviene al sector y conviene a la ciudadanía que, a través de la prensa, sabe del sector y sus servicios útiles.

#### *H. Estudio y análisis permanente de la evolución del sector*

En la mayoría de estudios que he consultado sobre el sector, huelo a exageración por arriba o por abajo. Es la muestra contundente de su fragilidad.

Empezar a trabajar en el cambio organizativo del sector asociativo supone disponer de una radiografía exacta de donde se está y hacia donde se quiere llegar.

### *1. Una hoja informativa sobre cambio organizativo*

Disponer de información actual, saber como se mueve el sector, tener a mano direcciones y referencias, es un instrumento básico para impulsar el cambio en el sector asociativo.

Una hoja, pues, ágil, dinámica, mapa de situación y punto de referencia.

## **6.2. Asociaciones con resultados, éste es el reto**

El cambio hacia los resultados en la vida cotidiana de la ciudad es posible, necesario y urgente.

Necesitamos, pues y en estos noventa, pasar de unas asociaciones cerradas o con buenas intenciones a unas asociaciones eficaces y eficientes en la vida de la ciudad.

Necesitamos unas asociaciones que hagan el gran salto cualitativo de trabajar en red entre ellas y en diálogo y cooperación con el municipio. Y con el sector empresarial.

Necesitamos asociaciones competitivas en la cultura de la banalidad, el desastre ecológico, la insolidaridad, el racismo creciente y la democracia pasiva.

Necesitamos asociaciones con un fuerte liderazgo de pensamiento y un fuerte liderazgo organizacional para hablar a la ciudad y para realizar lo que proponen.

Necesitamos asociaciones con un diálogo para el cambio organizativo constante entre equipo directivo y voluntarios en la línea de los equipos de servicios.

Necesitamos asociaciones con objetivos coherentes y viables, que puedan plasmarse en la vida de la ciudad en algunos años.

Necesitamos asociaciones financiadas por los ciudadanos, porque les interesa lo que se proponen y les proponen.

Necesitamos la ciudad de las asociaciones hoy, en cada ciudad de este país, en la Europa de los mercaderes y el mundo de las desigualdades.

En cada una de las páginas de este libro he trabajado para transmitir una mentalidad y un estilo para que el sector de las asociaciones lo consiga siempre un poco más con los ciudadanos, la administración pública y las empresas de la ciudad.

En esta década de los noventa, que el poco más sea un casi del todo.

Barcelona, Buenos Aires  
y Segur de Calafell  
1992/1994

# ÍNDICE

0. Un amor a primera vista .....	7
<b>PRIMERA PARTE.</b>	
<b>PENSAR Y ANIMAR LAS ASOCIACIONES DE LOS CIUDADANOS .....</b>	<b>17</b>
1. Porque la quiero, la modernizo: un mosaico de ideas para el cambio organizativo .....	19
1.1. Asociaciones de los ciudadanos, organizaciones no lucrativas, organizaciones no gubernamentales y organizaciones públicas de los ciudadanos: el lío de los nombres.....	20
1.2. Un asociacionismo para los ciudadanos de fin de siglo. ....	22
1.3. Una asociación de ciudadanos es una idea útil para la calidad de vida de la ciudad.....	24
1.4. Lo importante son las necesidades de los ciudadanos. ....	27
1.5. El sector ha de plantear las asociaciones públicas de los ciudadanos de los noventa como el gran espacio para la creatividad, la solidaridad y la intercomunicación: el gran espacio para la ciudadanía activa....	28
1.6. Las asociaciones de ciudadanos son autónomas.	29
1.7. La colaboración con la administración municipal es indispensable.....	31
1.8. Hemos de hacer más posible una ciudad de gestión relacional.....	32
1.9. La calidad de los servicios de las asociaciones de los ciudadanos estimula la colaboración de las empresas.....	34

1.10.	Las asociaciones de los ciudadanos resuelven mejor los problemas de la ciudadanía y la ciudad.	35
1.11.	Un consejo asociativo potente y un equipo directivo eficaz son el motor de una asociación de ciudadanos.	37
1.12.	El óptimo funcionamiento de las asociaciones exige la remuneración de sus directivos.	39
1.13.	Los buenos equipos de voluntarios hacen posible y cualifican los servicios asociativos.	40
1.14.	En las asociaciones, el dinero va después de las necesidades de los ciudadanos.	42
1.15.	Las asociaciones de los ciudadanos garantizan el pluralismo de la ciudad.	45
1.16.	La participación, en las asociaciones de los ciudadanos, se transforma en compromiso y colaboración cívica.	46
1.17.	Las asociaciones son hoy un espacio para el aprendizaje y la práctica de una nueva ética ciudadana.	47
1.18.	La calidad de vida sociocultural es el objetivo último en el sector público de las asociaciones de los ciudadanos.	51
1.19.	Las asociaciones necesitan una nueva y fuerte coordinación en el sector.	56
1.20.	Tiempo desocupado, tiempo asociativo.	57
1.21.	Las asociaciones deben optar, finalmente, por una constante innovación.	59
2.	Una asociación de ciudadanos es una organización	61
2.1.	Los once círculos organizativos de una asociación de ciudadanos.	62
2.2.	Un modelo asociativo para nuestros tiempos y nuestras ciudades.	65
3.	Calidoscopio para concebir las asociaciones de los ciudadanos	67
3.1.	Funcionarios asociativos, bye-bye.	69
3.2.	Contrainformación inteligente.	70
3.3.	Bienestar con el corazón en la izquierda.	71
3.4.	Romanticismo en una ciudad pragmática.	72
3.5.	Sismógrafos, por favor.	73
3.6.	Local o global, ésta es una buena cuestión.	74
3.7.	<i>Civitas maxima</i> es el eslogan.	75

3.8. La ciudad es una casa de hospedaje donde dialogan las culturas.....	76
3.9. Pongamos un poeta en el cambio organizativo: Rilke, por ejemplo.....	78
4. El ciudadano no nace, se hace en la relación asociativa ..	93
4.1. Ahora mi ciudad es mi casa.....	95
4.2. Las asociaciones de los ciudadanos, clínicas para el nacimiento de la nueva ciudadanía.....	98
4.3. De la caridad de los stars a la solidaridad de los ciudadanos.....	100
5. La ciudad de los voluntarios .....	105
6. Movimientos sociales o barbarie .....	111
6.1. Los movimientos que aportan ideas siempre ganan.....	112
6.2. Los movimientos sociales son el alma inquieta de la ciudad.....	114
6.3. Las asociaciones de los ciudadanos como andamiaje de los movimientos sociales.....	117
6.4. Movimientos sociales y partidos políticos: fin de un divorcio.....	119
6.5. Lobbying y santa tenacidad, dos constantes en los movimientos sociales de hoy.....	120

## SEGUNDA PARTE

### LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA PRODUCCIÓN DE SERVICIOS ASOCIATIVOS DESDE EL MÀRketing. . . . .

1. El mÀrketing de servicios asociativos .....	125
1.1. Qué es y qué se propone el mÀrketing de servicios asociativos.....	126
1.2. Cómo se deciden, desde el mÀrketing, los servicios asociativos para un público de ciudadanos.....	130
1.3. Cómo se crea un servicio desde el mÀrketing asociativo.....	137
1.4. Cómo se produce un servicio a partir de unos recursos siempre demasiado escasos.....	139
1.5. Cómo se comunica un servicio a un público objetivo de ciudadanos.....	144
1.6. Cómo se asegura que el servicio en acción es un servicio de alta calidad y satisfacción.....	151

2. El directivo como líder asociativo .....	157
2.1. Líderes asociativos con vocación para una política solidaria de ciudad.....	159
2.2. El líder busca las oportunidades y los resultados de su asociación en la ciudadanía.....	160
2.3. El líder asociativo siempre propone estrategias. ..	165
2.4. El líder asociativo facilita rendimiento y sitúa a los equipos de servicios en la acción directa.....	168
2.5. El líder asociativo hace posible que los equipos de voluntarios obtengan lo que se proponen.....	172
2.6. Un listado para tomarse el pulso sobre liderazgo asociativo o algunas notas entre la fe en la misión y las obras de los servicios.....	176
3. La formación de los voluntarios en la asociación .....	179
3.1. Todo voluntario se compromete a formarse.....	181
3.2. Conocer la asociación y comprender la ciudad....	182
3.3. El trabajo voluntario comporta responsabilidad y compromiso .....	182
3.4. El voluntario es operativo.....	183
3.5. El trabajo en equipo .....	183
4. Guía práctica para la producción de servicios .....	185
4.1. La definición del servicio: la idea útil, la competencia y los públicos.....	186
4.2. La servucción: la estructura del servicio y los soportes del montaje.....	189
4.3. La comunicación del servicio: comunicar para motivar el uso.....	192
4.4. El servicio en acción: el momento de la verdad. ..	193
4.5. Los resultados en la ciudad: la visibilidad pública del servicio.....	194
5. Cuestionario para el cambio organizativo en una asociación de ciudadanos .....	195
5.1. El sector asociativo.....	196
5.2. Cuestiones personales.....	197
5.3. La asociación como organización.....	197
5.4. Planificación estratégica de servicios.....	198
5.5. La producción de los servicios.....	199
5.6. Los recursos económicos.....	200
5.7. El marco legal.....	200
5.8. Los recursos humanos.....	201

5.9 El control de la calidad del servicio.....	202
5.10. Relaciones con otras organizaciones.....	203
6. La modernización del sector asociativo, el gran reto de los noventa .....	205
6.1. El municipio como soporte para la reconversión del sector.....	206
6.2. Asociaciones con resultados, éste es el reto. ....	209

las relaciones de vecindad que crean y mantienen una ciudad, el pacto de unos hombres y mujeres por querer ser y devenir ciudad abierta... Socio expresa y materializa el alma relacional y grupal de todo hombre y mujer que aspira a la plenitud de la ciudadanía.

*Cultural*, en *sociocultural*, añade a este socio que sólo es posible la interrelación, el grupo y la ciudad desde la cultura. Desde aquello que es la cultura genuina y originariamente: la creatividad constante y fértil de conocimientos, habilidades, valores, hábitos, costumbres, estilos o maneras para resolver los problemas que se nos presentan en la vida de los hombres y mujeres en constante evolución. Personalmente, en grupo y en ciudad, que es la interrelación de los grupos y las tendencias.

Esto es la cultura, que no debemos confundir con los productos y los gadgets culturales o los artistas, los creadores de espectáculos y sus managers, empresas y gestores y equipamientos. Son cosas, éstas, que el río de la cultura crea en su cauce fértil y amplio. En la fuente del río, la cultura siempre es inmaterial. Es intangible. Es creación. Es sentido.

Calidad de vida sociocultural, así, afirma la voluntad de una vida en vecindad de ciudad, voluntad de creación constante de calidad. Afirma que los hombres y mujeres de finales del siglo XX queremos vivir como ciudadanos de una ciudad en renacimiento: donde sea posible explotar y usar todas las posibilidades de sentirnos conjuntamente vivos y en bienestar.

Bajemos ahora a qué entiendo por calidad de vida en un sentido más cotidiano. Algunos trazos, pues, para situarla.

En la ciudad de los años noventa, azotada por los eficaces huracanes del espectáculo, del ocúpese de usted mismo, si no triunfa es porque no quiere, dime lo que tienes y a quien conoces y te diré lo que vales, no pienses y consume, si no eres guapo y atractivo es porque no te da la gana, tú también puedes ser rico o parecerlo..., la calidad de vida que proponen las asociaciones de los ciudadanos es difícil porque optan otro modo de vivir y vivir la ciudad.

Y no disponen de los potentes *mass media* —especialmente la tele— ni de los aparatos organizativos de las multinacionales dispuestas a transformar al ciudadano en un consumidor zombi y la ciudad en un interminable supermercado de bibelots y chorradas apetecibles. En definitiva, se proponen borrar toda huella de humanización creciente, para dejar impresa en el corazón del ciudadano y la ciudad la huella del dólar como gran proyecto de vida.

Soy —y no me avergüenzo de reconocerlo— de los que piensan que la construcción sociocultural de la ciudad tiene mucho de

**G.**—En cada servicio para satisfacer necesidades y potenciar la presencia en la ciudad, el líder asociativo busca quien va a liderarlo. Lo más importante es hallar el voluntario clave.

En torno al líder del servicio, se ha de construir el equipo en que cada uno hará lo que deba y asuma. El sistema de entre todos lo haremos todo, conduce al fracaso fijo.

Servicio a servicio, una asociación burocratizada se recicla. Siempre crece despacio, jamás debe innovarse en todo. Las revoluciones organizativas suelen terminar mal. Uno debe olvidarse de lo viejo y poco rentable y centrarse en lo nuevo, acompañándolo para el éxito con estrategias diversas, que hay muchas, no sólo una.

Cuando el líder directivo fracasa, jamás culpa al equipo directivo o a los equipos de servicios. O, todavía más absurdo, a los ciudadanos que pasan de la asociación y sus servicios. Sabe que debe trabajar de otro modo y vuelve a empezar, partiendo de lo que necesita aprender para que la asociación y sus servicios funcionen mejor.

Tal vez una nueva estrategia en los servicios asociativos y toda la asociación no dé resultados a la primera. Es lógico. No hay milagros. Uno debe probar otra vez, y a menudo da resultado. Cuando no los da, se analizan los porqués y se pasa a otra estrategia.

Se consigue lo que se quiere cuando se trabaja y se ponen en funcionamiento estrategias, con la mente de todos y de cada uno situada en las necesidades de los ciudadanos y la potenciación de su calidad de vida.

**H.**—El líder asociativo y su equipo se pregunta, para cada uno de los diversos públicos de los diferentes servicios asociativos, qué se les debe presentar para conseguir lo que se desea: cómo facilitarles que comprendan y asuman la misión de la asociación y la idea útil del servicio.

Tal vez será importante que el líder asociativo opte por potenciar algún servicio en especial, como punto fuerte en la oferta de servicios asociativos de la ciudad. Algún servicio o servicios que posicionen decisivamente la asociación ante las otras, los servicios de la administración municipal y los de las empresas de servicios. Es algo indispensable para darse a conocer a las otras asociaciones y a los mismos ciudadanos.

Tal vez la potenciación de este servicio o servicios decantará la asociación hacia la especialización en un área y un público determinados. ¿Conviene? ¿Es útil? No es malo, al contrario. Yo creo que el futuro de muchas asociaciones y sus servicios está en la especialización.