

El libro rojo de las asociaciones

Ciudades marcadas por el movimiento de las asociaciones del voluntariado

Reinventémoslas para transformar
la vida, la ciudad y el mundo

Toni Puig



Toda asociación debe estar implicada en la red de los movimientos sociales para estar en las plazas públicas y reinventar otra democracia implicativa sin el manoseo de los grandes partidos políticos.

Participante en el seminario de ONG's de Esade.

La democracia ha degenerado en partidocracia que incentiva a los partidos a trabajar para el corto plazo, repartiéndose el botín.

Debemos reequilibrar la democracia con instituciones de la sociedad civil que velen por los objetivos de todos a largo plazo.

Nicilás Berggussen, estudioso de la gobernanza

Tenemos una sociedad civil que no puede ser muy crítica si quiere obtener fondos públicos.

Manuel Villoria, analista en corrupción

Este libro rojo nació cuando en los primeros noventa montamos Torre Jussana, la Agencia Municipal con las Asociaciones de Barcelona.

Con él empezamos la edición de unos dossiers para la modernización del sector.

Fueron años apasionantes de trabajo conjunto.

Releído en el verano del 2013 frente al Mediterráneo, cuando los movimientos de indignados y la protesta social por el recorte del estado del bienestar inundan las calles frente a políticos sordos y un sector financiero delictivo, el libro no ha perdido vigor.

Así que, con mínimos ajustes, aquí está de nuevo para los que se planteen reinventar su asociación de voluntariado si esta monótona y activar al sector como nuevo líder civil para la ciudad

Índice temático

El rojo es el color de las asociaciones de voluntarios

La visión de la ciudad y el sector como punto rojo de partida.

Las ideas rojas preceden a la organización y la gestión: repensemos la misión y el valor cívico de marca de nuestra asociación de voluntarios.

La asociación como organización de voluntarios.

La comunicación de la asociación: todo dice cómo somos y qué hacemos.

No seamos cortos de miras: planifiquemos.

La programación: qué necesitamos para hacer lo que nos proponemos.

La producción: la construcción artesanal de los servicios y las movilizaciones.

Asociaciones de calidad ética para la vida cotidiana transformada.

Reinventar es un proceso: el cambio organizativo continuado en la asociación.

0. El rojo es el color de las asociaciones de voluntarios

El rojo es pasión. Rojas son las situaciones en que se toman decisiones. Rojo es el amanecer. Roja es la fuerza de la voluntad que se propone un resultado. Roja es la senda de los aprendizajes porque siempre aportan futuro abierto.

Roja es la solidaridad.

Rojos son los semáforos que indican alerta, peligro. O te proponen un momento de paro. De mirar al entorno por donde casi pasas sin enterarte de nada.

Rojo es este libro. Me gustaría, pero, que fuera un libro de rojos: de variedad de rojos. Porque es una propuesta para tomar decisiones en las asociaciones de voluntarios de las ciudades. Y no hay unas decisiones unívocas, iguales para todas las asociaciones de voluntarios. Ni las asociaciones de voluntarios son homogéneas. Son plurales. Nuestras decisiones crean, sostienen y transforman las asociaciones diferentemente.

Roja es la curiosidad y la inteligencia.

Las asociaciones de voluntarios hoy felizmente se hallan en una situación de cambio organizativo para conseguir aquello que cada una se propone y propone a la ciudadanía y a la ciudad. El sector asociativo de los voluntarios está en movimiento. En situación de cambio organizativo para su reinención, después de años vegetativos, de sometimiento al dictado de políticos partidarios y amancebamiento con empresas irresponsables, de continuismo pasivo. La crisis omnívora, que va para largo, lo ha despertado. Finalmente tal vez empiecen los tiempos de lo civil en primer lugar. La capacidad de aprender con rapidez a tomar decisiones diferentes para disponer, sostener y acrecentar su proceso de reinención desde cada asociación de voluntarios es lo que los directivos asociativos y todo el equipo de voluntarios han de proponerse ahora con audacia. Y lograr. Con inteligencia.

Las asociaciones que hoy –y en el futuro- cobrarán relevancia serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de los voluntarios en todos los niveles de la organización: quien reinventa son las personas, los equipos asociativos.

La asociación, pues, la comprendemos como una organización en la que todos somos aprendices. Todos voluntariamente amamos aprender. Todos formamos parte activa de un único equipo asociativo en el que nos complementamos en nuestras diferencias de conocimientos, de habilidades y de tareas. Todos tenemos una meta en común: lograr lo que la asociación propone en la ciudad. Una meta que es más amplia y apasionante que lo que cada voluntario quiere y hace en una asociación. Una meta que queremos transformar en resultados de calidad de vida otra. En nuestra vida. Y especialmente en la vida cotidiana de la ciudad. Y el mundo. Porque estamos en los tiempos de un cambio de civilización.

Sabemos que no somos un equipo asociativo magnífico. Pero podemos aprender a generar resultados asociativos de alta calidad, exitosos, extraordinarios. Si somos capaces de aprender a trabajar en equipo para lograr los resultados que nos fijemos: la asociación logrará lo que se propone. Y nos proponemos. Lo haremos.

Lo que está distinguiendo las asociaciones de voluntarios que logran lo que se proponen de las burocráticas o vegetativas –las del eterno lamento y lágrima – es que unas son pasivas, de control, desmotivadoras, desorganizadas, llenas sólo de buenas voluntades hasta la impotencia. Y las otras somos asociaciones que nos organizamos inteligentemente porque sabemos lo que queremos y hemos aprendido a dirigirnos y a gestionarnos para obtener resultados cualificados para la mejora y la transformación de la vida personal y común.

La posibilidad de mejorar, de reinventar las asociaciones y el sector desde el aprendizaje, me gusta porque pone al alcance de las asociaciones de voluntarios la posibilidad de organizarse otramante para abandonar impotencias y resultados siempre demasiado aplazados. Pide, sólo, algo que está al alcance de cualquier asociación, por pequeña y sin recursos que sea: voluntad de aprender. Ponerse a aprender. Meterse a organizar mejor: desde el pensar mejor Continuamente. Introduciendo cambios. Aprendiendo a transformarse para responder a lo que la ciudad le pide y sus socios y voluntarios esperan.

La asociación de voluntarios que quiere reinventarse para estar activamente en la ciudad de hoy, con presencia contundente, ha de optar por voluntarios que se propongan un alto nivel de responsabilidad y un equipo directivo que les impulse, coherentemente, a alcanzar los resultados que importan. Con tenacidad. Con aprendizaje incesante.

Voluntario no es, en una asociación reinventada, sinónimo de entre todos lo hacemos todo. Voluntario, en una asociación de voluntarios, es aquel ciudadano o ciudadana que trabaja en ella porque cree en su misión, en el valor ético que propone a la ciudad y su ciudadanía. Y le dedica energía y tiempo. Se transforma, pues, en piedra angular y viva de la asociación.

Cuando los voluntarios de esta asociación –de mi asociación- optamos por las ganas de aprender y desarrollamos capacidades innovadoras de aprendizaje, nuestra asociación crece con igual intensidad. Nunca una asociación de voluntarios es mejor que el afán y capacidad de aprender de sus voluntarios.

Asombrosamente pocas asociaciones de voluntarios optamos por facilitar aprendizaje –crecimiento continuado e inteligente- a nuestros voluntarios. Siempre. Y no sólo en los tiempos de la formación. No aprovechamos, pues, sus energías creativas e interrelacionales. Una asociación de voluntarios es – estoy convencido- un conjunto de ciudadanos que somos capaces de aprender a lograr un poco más, cada día, aquello que la asociación se propone en un barrio, un conjunto de ciudadanos, una ciudad, el país o el mundo.

Aprender en una asociación es, en definitiva, situarse en la adaptación continuada y el crecimiento cualitativo que nos pide un servicio asociativo, un departamento o toda la asociación como organización, para ser capaces de modificar modelos mentales compartidos sobre la asociación, sus servicios y socios, otras organizaciones asociativas: debemos revisar y reinventar nuestro trabajo en la asociación, los métodos de planificación o comunicación... Estamos siempre en aprendizaje de planificar mejor. De organizarnos mejor. De facilitar servicios mejores o de crear movimientos sociales más eficaces y en red de redes.

Cada asociación de voluntarios tenemos una imagen del mundo. De la ciudad. Una imagen que compartimos. No hay una asociación sin metas, sin valores, sin misión. Si una organización se llama asociación y no dispone de todo esto es una estafa. Una asociación de voluntarios tienen todo esto y aspira a mucho más: siempre lo comparte y estimula. Y, desde ahí, logra resultados.

Quienes impulsan esta dinámica y la mantienen viva, despierta, son los directivos asociativos. Gente que siempre toman decisiones compartidas y energizantes. A ellos presento, especialmente, los puntos rojos para la

decisión de este libro rojo: son un mapa para la toma de decisiones. Unos puntos rojos de arranque para los cambios que convengan a su asociación. No a ellos, personalmente.

Y las compartan y consensuen con todos los equipos de voluntarios de la asociación. Los equipos son, en las asociaciones, el elemento clave de éxito: ¡son la asociación! Son ellos los que pueden aportar aptitudes extraordinarias para la acción coordinada y la presencia activa de la asociación en la vida cotidiana de la ciudad.

Los equipos que aprenden a organizarse mejor generan resultados cualitativos mejores: extraordinarias transformaciones en la vida de la ciudad. Y sus integrantes crecen. Se cualifican. Trabajar en equipo, en diálogo para los resultados, es la manera propia del trabajo asociativo. La interacción inteligente del equipo supera las deficiencias personales. Y logra lo que se propone la organización asociativa desde el trabajo de cada uno de sus equipos de voluntarios, siempre cooperantes.

Aprendizaje no significa acumulación de información. Significa proceso de capacitación personal y de equipo para hacer algo que hasta ahora no podíamos. O hacerlo mejor. Significa recrearnos como organización. Como voluntarios. Como equipo asociativo. Como incidencia en la ciudad. El aprendizaje es rojo porque está en el corazón de la asociación: empuja formación para la cooperación y el estímulo de todo su equipo.

Toda asociación de voluntarios es roja porque quiere aprender y continuamente expandir su capacidad para crear futuro de alta humanidad ciudadana. No quiere supervivencia. No le basta.

Creo que toda asociación de voluntarios hemos de centrar nuestro aprendizaje apasionado, cualitativo y constante –rojo- en algunos grandes ámbitos. Propongo nueve. Cada uno de ellos es una calle por la que circulan las decisiones: de sus directivos y voluntarios. Circula la acción de sus servicios. Y circula el impacto de la asociación para la calidad de vida de la ciudad en transformación. Cada calle tiene un número desigual de semáforos rojos: de pasos ante los que el libro os invita a pensar y actuar. Potenciando conocimientos, habilidades y valores que mejoren el estilo de trabajo y los resultados.

Algunas de estas calles son avenidas que constituyen los fundamentos de la asociación de voluntarios: le dan forma de utilidad y actualidad cívica. Son las calles de la visión, la misión/el valor ético, la organización y la comunicación. Las calles técnicas, después,

transforman esta utilidad y actualidad en operante: en resultados ciudadanos. Son las calles de la planificación, la programación, la producción y la calidad. Hay un tramo final, una calle de circunvalación, que insiste, al final, cómo introducir continuamente cambios. Cómo estar en constante reconversión en unas ciudades en las que a las asociaciones de voluntarios se nos pide –y se nos pedirá más– respuestas cualificadas a las plurales necesidades cambiantes de los ciudadanos y la ciudad en los tiempos de la crisis múltiple.

Que cada asociación tome, pues, decisiones coherentes que en el caminar de su itinerario ciudadanos le son necesarias para, con un paso ágil, impulsar creación de calidad de vida otra ciudadana. Sólo así se aprende. Se es una asociación de voluntarios al rojo vivo de resultados en la ciudad más democrática, justa, solidaria, creativa, ecológica y convivencial.

1. La visión de la ciudad y el sector como punto rojo de partida

Para el cambio organizativo, una asociación de voluntarios necesita – ante todo- abrirse. Mirar fuera. Entender lo que ocurre. Comprender la ciudad y el mundo. Para poder estar activamente presente.

Hemos de buscar en la historia del asociacionismo movilizante y liberador materiales para nuestra modernización. La tradición puede ser un elemento de inmovilidad. O de ahínco para el presente y trazo de memoria activa para el futuro.

Para el cambio necesitamos información sobre instrumentos: cómo introducirlo para mejorar puntos clave. Debemos conocer, comprender y usar técnicas flexibles y compartibles. Experimentadas. Contemporáneas.

1.1. La ciudad de las asociaciones de voluntarios o de fast-food

La ciudad es su gente. Sus plurales ciudadanos. Sus organizaciones. Sus valores y usos. Sus modas y tendencias. Su actualidad y el trazo de su mañana.

Lo más importante en una asociación de voluntarios está fuera de ella, como círculo organizativo y de acción. Está en la ciudad. Está en la vida cotidiana de la ciudad. Está en la ciudad real. La que existe. No sobre la que, con demasiada frivolidad, tópico o sesgo, opinan los medios de comunicación, los partidos y las organizaciones públicas y privadas. O nosotros, en nuestras asociaciones.

La ciudad y la ciudadanía son múltiples. Plurales. Contrapuestas. En procesos de diferenciación. Pero todos habitamos la casa común de la ciudad desde todas las diferencias.

¿Cómo es mi ciudad, sus ciudadanos, sus organizaciones democráticas, sus empresas, sus proyectos, sus asociaciones? ¿Cómo vivimos, en nuestra ciudad, la cotidianidad en la comunicación, la cultura, la salud, la ecología, el deporte, la solidaridad, la educación, la libertad, la igualdad...? ¿Qué preocupa y cómo? ¿Qué no interesa y debería interesar enormemente? ¿Hay unos mínimos de calidad de vida ciudadanos compartidos o hay una fragmentación escandalosa en las posibilidades y oportunidades? ¿La vida de las organizaciones públicas –gobiernos, asociaciones, partidos, sindicatos, fundaciones... - es

estereotipada, enfrentada, mantenida en mínimos por la miseria de los personalismos y las exclusiones? ¿Cómo estamos con los ciudadanos más excluidos, los vulnerables, los últimos, los más castigados por las desigualdades y el paro, los inmigrantes, los desesperados?...

Plantearse éstos y otros interrogantes sobre la ciudad donde trabaja la asociación de voluntarios continuamente y, con rotundidad cada cuatro años, no es algo prescindible. Es un imperativo en las asociaciones. Porque sólo somos necesarios si somos útiles a la ciudad actual y próxima. Si aportamos a la ciudadanía que rodea nuestra asociación. Y somos referenciales para la ciudadanía con menos calidad de vida.

Esto no es sociología ni opinión. Es la manera de trabajar en las asociaciones de voluntarios: siempre trabajamos desde fuera y para el fuera de la asociación. Para los ciudadanos y la ciudad. Debemos atravesar las apariencias de la ciudad y su ciudadanía. Meternos en su piel. Dentro de su cotidianidad. Debemos entender qué se esconde bajo la superficial complacencia de bastantes y el desconcierto de los más. En sus hombres y mujeres. En sus deseos y necesidades. En sus organizaciones. Debemos profundizar en sus miedos y esperanzas.

Creo que no andamos sobrados de ilusión por la vida. Somos, todos, como los personajes de las novelas del alemán Martín Walther; demasiado mediocres. Demasiado acomodaticios. Demasiado huérfanos de sentido. Demasiado ensimismados en nuestra vulnerabilidad. Demasiado instalados en nuestra cobardía para retos de más alta humanidad y civilidad. Somos poco profundamente demócratas. Y excesivamente consumistas empedernidos.

Pero, a veces, nos asalta una duda. Ganas de mejorar. Aparece el amanecer de una esperanza. De una vida distinta. Y aparece, a menudo, desde lo que proponemos las asociaciones de voluntarios a la ciudad. A los ciudadanos. Porque conocemos la insatisfacción en sus vidas. Y ofrecemos algo más. Algo que no se compra en el mercado. Algo que es urgente para el cambio radical de vida, ciudad y mundo que necesitamos.

Vivimos en la sociedad del bienestar declinante: en el interior de las ciudades y los ciudadanos bulle la inquietud. Y cierta apatía por el crecimiento humano. Impera un individualismo salvaje que proporciona malestar. Nos falta entusiasmo público. Solidario. Comunicación de tú a tú. Nos sobra gris. Nos falta rojo. Nos sobra estatus de metacrilato. Nos

falta alma de diálogo con la diferencia del otro. Nos sobra pasión inexpresada. Nos falta corazón público. Nos falta, sobretodo en estos tiempos, audacia pública.

No creo en todo el cuento chino de la crisis de valores. En las ciudades donde trabajamos desde nuestras asociaciones, valores existen. Muchos. Los del confort, el sólo yo, el exclusivismo, el de la tarjeta de crédito, el del consumo salvaje, el del espectáculo, el de las apariencias, el de hago lo que me da la gana... Y, también, los valores de la solidaridad, un nuevo humanismo, el respeto al medio ambiente, el antifascismo, la igualdad entre mujeres y hombres, la creación, el pacifismo, el estar con los humillados...

Vivimos en ciudades del claroscuro. No podemos ser simples en el análisis. No podemos optar por el catastrofismo. O por el optimismo alelado. Se nos pide matiz en el análisis. Comprender la complejidad de las ciudades y las vidas de los ciudadanos.

Cada asociación, con su equipo de voluntarios, debe plantearse dónde trabaja. Qué pasa fuera. Debe conocer, especialmente, lo que ocurre y no ocurre – pero debería ocurrir – en cultura o soporte social. En educación o ecología. En cooperación internacional y civilidad. Ha de conocer el fuera. Ha de vivir fuera. En la profundidad del fuera lacerado por la desigualdad y con redes de movilización para otra manera de vivirnos.

Después, desde la visión y la misión asociativa, una asociación de voluntarios ofrece respuestas a este fuera, al ciudadano sin entusiasmo público que habita, mayormente, en nuestras ciudades.

El primer aprendizaje para la reinención de una asociación parte del fuera asociativo: de los ciudadanos y de la ciudad. Parte del tener muy claro que somos los ciudadanos los únicos que podemos construir nuestra ciudad. Nuestra vida. Mi vida. Agrupados. Asociados. En diálogo. Nadie lo hará por nosotros. No nos resignemos a ciudades y vidas mediocres. Es lo peor. Las asociaciones de voluntarios hemos de comprender y estar con los ciudadanos. Con los ciudadanos plurales. A veces con vidas enfrentadas. Con opciones de ciudad no convergentes. Hemos de conocerlos. Comprenderlos. Y trabajar desde ellos y con ellos. En cooperación.

1.2. Los puntos fuertes y débiles del sector

Acostumbro empezar mis seminarios para el cambio organizativo en las asociaciones de voluntarios con algunas preguntas que ponen nerviosos a los presentes: *¿qué pasaría en el barrio o la ciudad si desapareciera mi asociación? ¿Qué pasaría en la ciudad si dejase de existir –por fosilización e incompetencia- el sector asociativo?* Hay extrañeza y alarma. Algunos opinan, sinceramente, que no pasaría nada. Que casi nadie nos hallaría en falta. *Si cierro mi asociación de voluntarios, la vida del barrio continuará con la misma calidad de vida.* ¡Catástrofe! Catástrofe para mi asociación, que somos un dinosaurio, una asociación de voluntarios aparente.

¿Qué cambios organizativos, desde fuera hacia dentro y desde abajo hacia arriba puedo introducir para que mi asociación consiga aquello que se propone y los ciudadanos esperan? ¿Qué hacer para trabajar en red de asociaciones de voluntarios y –superado el caracolismo asociativo- ser más influyentes en la vida ciudadana? ¿Qué hemos de replantearnos para instalarnos en un diálogo continuado con el sector gubernamental? ¿Y con el empresarial? ¿Qué hemos de ofrecer – y cómo hemos de organizarnos como asociación y como sector- para que el creciente tiempo desocupado de las mujeres y los hombres de la ciudad se transforme en un tiempo nuclear y activo para la ciudadanía solidaria y creadora? ¿Cómo estar más ciudadanos implicados en las decisiones colectivas de la ciudad y no dejarla sólo en manos de los políticos torpemente representativos y sólo participativos en tiempo de elecciones? ¿Qué puede aportar el sector asociativo del voluntariado ciudadano a la creciente desvertebración, exclusión y enfrentamientos tribales en nuestras ciudades para avanzar hacia una red de ciudades de alta civilidad? ¿Cómo manifestar nítidamente que las asociaciones de voluntarios vertebran democráticamente la ciudad porque agrupan los ciudadanos en asociaciones para el diálogo, la solidaridad y el servicio ciudadano? ¿Cómo liderar respuestas que atajen con cambios radicales los abusos financieros y políticos o la sumisión ciudadana que nos han llevado a esta crisis de larga duración y urge de transformaciones sin precedentes? ¿Cómo asumimos un rol menos pasivo ante abusos y dominaciones de distintos pelajes? ¿Por qué hemos olvidado nuestro componente crítico y a menudo acusador? ¿Por qué nos hemos instalado en la mediocridad de lo políticamente correcto cuando la política es trapicheo y a menudo corrupta, anticidadana?

Hemos de plantearnos la vitalidad de mi asociación y el sector de las asociaciones de voluntarios. Con crudeza. Casi brutalmente. Si queremos aprender a reinventarlo para transformarlo en motor de ciudad pública y ciudadanía activa. Un sector que tiene su pequeña gran historia. Que queremos asumir. Y continuar. Evitando errores.

Mi opinión particular es que, en este país plural, no hemos tenido sector asociativo hasta muy recientemente: hasta las primeras reconversiones de asociaciones a mediados/finales de los noventa, depende de las ciudades.

El sector asociativo fue aplastado por la dictadura. Su impacto en las ciudades del país fue escalofriante: prohibido ejercer de ciudadano democrático. Solo se permitía -y a menudo se obligaba- la afiliación a sus organizaciones paramilitares.

Pero el sector empezó en los cuarenta y cincuenta a sobrevivir bajo la protección de la iglesia. De la iglesia progresista. Fueron las asociaciones resistenciales que crearon una manera de entender las asociaciones como ciudadelas de resistencia cívica. Importantísimo entonces. Algunas continúan con este esquema numantino: son fósiles.

En los sesenta el sector toma un impulso increíble con las asociaciones reivindicativas frente a la dictadura. Fueron especialmente significativas las asociaciones de vecinos, vivero de partidos políticos y sindicatos. Hoy las asociaciones de voluntarios que sólo son reivindicativas acostumbran a instalarse en el solo no, el lamento y el victimismo. A menudo, en la impotencia.

En los ochenta el sector pasa a depender básicamente, del gobierno. Fueron las asociaciones subvencionadas o cautivas. Las asociaciones que se quejan de la prepotencia del gobierno, pero malviven de sus subvenciones. O sólo viven de ellas. Así que cuando hay subvención, hay actividad. Cuando no, paro. Son una catástrofe para el sector: ¡drogodependientes!

En los noventa el sector opta por su reconversión. Un conjunto importante de asociaciones de voluntarios opta por el cambio organizativo. Son las asociaciones autónomas. Las asociaciones que se organizan. Que trabajan con otras asociaciones. Que dialogan con el gobierno. Que subrayan su presencia en la ciudad. Que organizan a la ciudadanía –socios y voluntarios- para una ciudad de colaboración. De democracia de base. Una ciudad pública. Con todos y para todos. Cada asociación de voluntarios, afirma, debe definirse como autónoma: la

autonomía conforma la base del sector frente al sector gubernamental y al sector empresarial. Estas asociaciones reorganizadas facilitan servicios a los ciudadanos, poniendo el acento en los más desafortunados: asumen que deben gestionar.

Entrados los dos mil el sector debe asumir el liderazgo civil de las ciudades frente a partidos anquilosados y neo feudales, y gobiernos al servicio de los intereses financieros. Es la hora del sector: de los ciudadanos autorganizados en una democracia implicativa. Es la hora del movilizar energías ciudadanas para plantear soluciones otras en economía, ecología, sistema democrático, desigualdades aberrantes, desencanto general, futuro nublado. Es momento para decir ¡basta! a un estilo de vida que destruye la tierra, potencia injusticia inhumana e infunde miedo al futuro no diseñado por el totalitarismo financiero sin control democrático.

Comprenderse como el sector básico –como el instrumento imprescindible- para desarrollar una ciudad con democracia desde los ciudadanos implica grandes transformaciones en el sector: la ciudad organizada desde el diálogo, la opinión y la colaboración de la ciudadanía. Muchas veces lo subrayo: *dime cómo está de vivo y activo el sector asociativo de los ciudadanos en tu ciudad y te diré cual es su grado cualitativo y cuantitativo de democracia real.*

Si me pidieran una idea útil como misión clave del sector asociativo de las asociaciones de voluntarios, tengo clara la respuesta: *las asociaciones de voluntarios son espacios de cooperación y organización democrática proactiva desde los ciudadanos.* Lograrlo es nuestro gran reto. Y debemos lograrlo desde cualquier pequeña asociación de voluntarios, aparentemente insignificante. Los pequeños David asociativos, con fuerza de voluntad y estrategia, siempre triunfan. Si conjugan utopía y pragmatismo. Personalmente estoy enamorado de las pequeñas y medianas, las de pié de calle, si trabajan en red.

Cambiar la ciudad, hacer de ella una democracia de ciudadanos, es tan difícil como el trabajo de Sísifo, siempre cargado con la roca auestas. Y es tan tozudamente insistente y apasionante.

El sector, además, debe entender –y hacer entender- que los gobiernos, en la complejidad de las ciudades y los estados actuales, no pueden garantizar por si solos la organización de la vida colectiva ciudadana. Queremos un gobierno municipal potente, líder en política. Pero modesto. No lo queremos absolutista en política. Ni en servicios. La

queremos relacional: que propone y trabaja, que ofrece servicios y analiza, prioriza y evalúa, especialmente con las asociaciones, lo que a la ciudad le conviene y pide. Gobierno municipal y asociaciones son el haz y el envés de la organización pública para la organización de la casa común de la ciudad, habitada por una pluralidad –a menudo contrapuesta- de ciudadanos. En este haz y envés –es mi opinión- el sector asociativo civil, ahora, debe ser más líder contundente para la democracia que el gobierno municipal: una inmensa mayoría están muy tocados por el merecido descrédito del sector partidos y muy cuestionados por la corrupción y la incompetencia frente a las transformaciones urgentes. Otra democracia civil/ciudadana es posible protagonizada preferentemente por la red de asociaciones. Es mi actual obsesión.

Las asociaciones de voluntarios, en este inesperado siglo con inmensas transformaciones radicales para una diferente civilización, conforman el sector que propone cambios de valores –centrémonos aquí, por favor- para potenciar la voluntad y la acción para la democracia cooperante interciudadana e internacional. O por la paz, la libertad y la prevención de la xenofobia, el racismo y la cultura como vida cotidiana. Debe abanderar la lucha contra la opresión y la dominación. Debe crear condiciones para el diálogo. Para la vida plena. Del sector nace y crece lo que es más humano en las ciudades: los movimientos sociales para la vida compartida y cualificada. Los movimientos contra cualquier esclavitud, por dorada que se nos presente.

El sector debe comprenderse energético en su proceso de reconversión. Pero, también, debe ser consciente de su debilidad organizativa actual. Un ejemplo: en las Españas, con la crisis económica del sector gubernamental, el sector muy dependiente de subvenciones y favores, se ha quedado con el culo económico al aire porque nunca luchó por su financiación, como lo han hecho partidos, sindicatos e iglesias. Ahora que debe dar su do de pecho junto a los ciudadanos se ahoga por carecer de recursos. ¿Qué hacer? Jamás llorar. Es el momento de replantear la función ciudadana del sector que está en la movilización de conciencias y voluntades, en la denuncia de los abusos y en la cooperación de los ciudadanos desde los barrios y causas de interés. Después –solo después- vienen los servicios. Fortalecer el sector como organización y conjunto de organizaciones compartiendo empujar alternativa, concepto injustamente olvidado: es nuestra tarea más urgente. Los ciudadanos, si

actuamos así, reconocerán la labor: colaborarán, en número creciente, como socios. A la vez, el sector debe plantear su financiación desde la firmeza: los ciudadanos debemos poder decidir qué parte de nuestros impuestos van al sector gubernamental y que parte al sector asociativo, dentro de unos parámetros fijados por ley.

En el fortalecimiento organizativo del sector han tomado un impulso impensable los voluntarios. Enhorabuena. Pero no debemos olvidar que una asociación la componen socios, voluntarios, ciudadanos y la red de asociaciones en la que está activamente. Socios o los que le dan soporte. Voluntarios o los que, además de darle soporte, le regalan su trabajo. Ciudadanos que están en sus servicios y relaciones asociadamente, compartiendo mutua confianza. Y la red amplia de asociaciones para intercambios y cooperaciones para movilizar transformaciones imprescindibles.

El voluntariado como moda –y moda impulsada desde algunos gobiernos- debe repensarse. También debe replantearse el voluntariado puntual o el que funciona para buenismos ocasionales. Son importantes, pero periféricos para el sector. Frecuentemente nos olvidamos de lo que es indispensable en el asociacionismo: los socios. Los ciudadanos que le dan soporte ciudadano y le facilitan recursos económicos porque creen en la misión y el valor ético de la asociación. La red de socios es *sine qua non*. Porque por más que nos resistamos a admitirlo, una asociación de voluntarios sin socios es una asociación sin el soporte de la ciudadanía. Una asociación magnífica. Útil. Pero sin el soporte estructural de los ciudadanos. Sin su calor. Sin su color. Es, en definitiva, una asociación poco ciudadana. Poco vertebradora de ciudad autorganizada.

El sector debe plantearse, definitivamente, trabajar en red. Siempre. No es asociación de voluntarios quién voluntaria y continuamente no trabaja con otras asociaciones. La asociación de voluntarios única, segregada, maravillosamente solitaria, no es una asociación: es una secta. Su verdad es lo único que le preocupa. Su verdad que es, a menudo, la de su presidente.

El sector debe pedir al sector gubernamental que le facilite –mientras no exista una ley de autofinanciación- acompañamiento para desarrollarse, especialmente en estos años de reconversión profunda. Como lo ha hecho con el sector empresarial, con el que económicamente ha sido

muy generoso. Pero que no fuerce su desarrollo y no lo marque. No lo lidere. Sería intolerable. Algunas veces lo hace con descaro prepotente. El desarrollo del sector asociativo de las asociaciones de los ciudadanos –contra lo que algunos afirman y sueñan- es a medio y largo plazo. Porque es un problema de desarrollo democrático de nuestros ciudadanos y ciudades. Un desarrollo que, además de onda larga, debe sostenerse. E incrementarse. La euforia momentánea queda, desgraciadamente, en pompa de jabón.

Hemos, pues, de contar con líderes que impulsen, en las asociaciones, la dirección con complicidad: no hay complicidad cooperante continuada si no se sabe en qué y para qué se está. El sector necesita instrumentos propios de dirección y gestión: hemos de contar con directivos y asociaciones que planifiquen a la larga una vida vigorosa de la asociación. Y del sector asociativo. Para facilitar que cada día más ciudadanos colaboren con entusiasmo en las asociaciones como socios. Y como voluntarios. Hasta lograr que las ciudades esté vertebrada desde una constelación de asociaciones de voluntarios en diálogo. En acción. Todo esto pide tiempo. Inteligencia. Esfuerzo. Táctica. Y esperanza.

Pero el epicentro de las asociaciones de los ciudadanos no está ni en el voluntariado, ni en la economía, ni en los socios, ni en la gestión... El epicentro está en las ideas: en la idea que la asociación de voluntarios presenta a la ciudad como creadora de calidad de vida, a menudo hoy alternativa. Diferente. Desde la misión concentrada en un valor de marca cívica imprescindible y contado desde un relato implicativo/emocional. Lo importante, lo nuclear en una asociación, está en aquello que ofrece a la ciudad, a los ciudadanos, después de haberlos escuchado. Comprendido. Es la idea clave de la asociación. Lo que piensa y propone con contundencia para mejorar la vida cotidiana de los ciudadanos y la ciudad. Y lo piensa y propone innovadoramente: queremos otras ciudades con ciudadanos más implicados.

El sector, finalmente y para señalar otros puntos fuertes y débiles básicos, debe marcarse estrategias no sólo de sector asociativo: debe marcarlas diferenciadas por subsectores como el de las asociaciones de voluntarios que trabajamos para la cultura, el soporte social o el deporte recreativo y saludable para todos o la desmilitarización y otra economía con rostro humano. Los tiempos del entre todos lo haremos todo finiquitaron con déficit: hicimos poco. Hemos de marcarnos estrategias: qué queremos hacer y lograr conjuntamente como sector en la ciudad y,

por subsectores, en temas clave. Y conseguirlo. Cada asociación. Y en red de asociaciones.

Estamos en los tiempos del aprender como sector -y como equipo de una asociación- para hacer aquello que la ciudad nos pide y desea y nosotros deseamos, queremos y empujamos con decisión cooperante.

Cada asociación de voluntarios debe trabajar con la competencia que estimula, la cooperación que refuerza y la solidaridad que une. Así iremos mejor. Seguro.

1.3. Hacia unas asociaciones de voluntarios post-burocráticas.

Los cambios organizativos en las asociaciones de los ciudadanos operados desde hace algunos años no han barrido las estructuras burocráticas de muchas de ellas: presidentes presidencialistas y sólo preocupados por figurar y salir en la foto, dominio de partidos políticos camuflados en sus estructuras de gobierno y dirección –un error descomunal-, dependencia económica del gobierno con sus correspondientes vasallajes, invocación de la sacrosanta buena voluntad y ganas de ser estupendas, ausencia de instrumentos actualizados de trabajo, autoritarismo disfrazado del *entre todos*, efímera gestión de voluntarios y socios en el equipo humano de la asociación, locales fríos, centralidad del cotilleo interno, decisiones que no se concretizan jamás, una ley de asociaciones que no plantea la financiación... De todo esto hay. Y mucho.

No hay un modelo único de organizar, de dirigir, gestionar y animar una asociación de voluntarios. Pero el mayormente usado sabemos que paraliza a la asociación: presidente, vocales, tesorero... No es equipo: ¡son cargos! La fosiliza. La desertiza. Estamos seguros que es un modelo que no funciona. Más: impide funcionar. Es tremendamente antediluviano.

No queremos, las asociaciones de voluntarios, un modelo de dirección y gestión único. Maravilloso. Que nos lo resuelva todo. ¡No existe! Pero el uso de ciertas técnicas de gestión en ya muchas organizaciones asociativas nos enseña que hay constantes que facilitan que una asociación evolucione hacia los resultados que se plantea en la ciudad. Hay dinámicas –algunas visiones – que han aportado éxito en el cambio organizativo del sector. Y una asociación de voluntarios debe aprender a usar.

Se observa, así, que debemos repensar la relación entre el diseño de lo que vamos a hacer y la acción o lo que realmente hacemos. Diseño y acción consecutivos. Debemos decidir procesos, cómo. Debemos, a menudo, introducir cambios para lo que se propone, se haga.

Debemos, también, aprender a rediseñar procesos de trabajo asociativos pensando en resultados externos: en la ciudad, entre los ciudadanos. En las asociaciones de voluntarios hay demasiado ruido interno. Se habla demasiado de dificultades internas. Se mejora, incluso, para trabajar mejor dentro de la asociación. Cuando lo importante es cómo podemos responder mejor –y con menor esfuerzo organizativo- a las necesidades y deseos de los ciudadanos a quienes se dirige la asociación.

Debemos, seguramente y también, trabajar de una manera diferente con el gobierno y otras asociaciones. Especialmente cuando la asociación asume la gestión de servicios que el gobierno le encomienda. La leal colaboración es indispensable. O cuando asume servicios en una red de asociaciones. La gestión relacional es, en ambas, definitoria de éxito: la gestión relacional se aprende.

Debemos, final y seguramente, para unas asociaciones de voluntarios post-burocráticas llenas de energía y acción en la ciudad, reconstruir la asociación como organización de abajo a arriba: desde los ciudadanos y los socios a los voluntarios y el equipo de dirección.

Una asociación de voluntarios necesita ante todo aprender a mirar con suma precisión y comprensión. Necesita una visión nueva sobre lo que pasa en la ciudad y en qué puede estar presente entre sus ciudadanos. Necesita una visión nueva sobre lo qué es y puede ser el sector asociativo –y el de las asociaciones de los voluntarios en particular- en la complejidad de las ciudades de hoy. Y necesita una visión nueva sobre maneras de introducir elementos para potenciar un cambio organizativo evolutivo y sostenible. Las asociaciones de voluntarios necesitamos afán para aprender. Y, en lo aprendido, actuar diferentemente. Debemos crear una visión compartida para ver lo qué se hace, cómo se hace y el punto donde queremos que todo esto nos conduzca. La visión crea sentido en la asociación. Crea comunicación y estímulo. Crea compromiso y dirección.

2. Las ideas rojas preceden a la organización y la gestión: repensemos la misión y el valor cívico de marca de nuestra asociación de voluntarios

No pretendo presentar un sistema constructivista para la dirección y la gestión de las asociaciones de voluntarios. Mi intención es presentar, sólo, una nueva perspectiva –y no un modelo- donde tomar decisiones diferentes –entre el rojo del trabajo apasionado y el rojo de los resultados- para unas asociaciones de voluntarios constructoras de ciudad desde una amplia ciudadanía coorganizada.

La visión asociativa es lo más inmaterial y a la vez estratégico de la asociación de voluntarios: dónde queremos llegar. Es la atmósfera amplia donde recrear la asociación. Y como atmósfera es orientativa: es donde la asociación –todos los de la asociación- respiramos. Esta atmósfera que envuelve la asociación los ciudadanos la perciben. Muchos conectan con ella y hallan lo que buscan. Le facilitan soporte. Les parece un punto clave de referencia para sus vidas y para la ciudad. Porque es una parte de sus vidas y su ciudad.

La visión es la atmósfera surgida del comprender la ciudad y lo que necesitan los ciudadanos: *la visión* presenta lo que la asociación quiere, será, hará a largo plazo: qué ciudad de ciudadanos queremos para el futuro, en quince años. Aquí, precisión, innovación y atrevimiento. *La misión* la concretiza: es el paraguas bajo el cual todos trabajan en los próximos cuatro años. Lo que proponemos a la ciudad desde lo que hemos visto y comprendido, lo que hemos visto en el sector y sabemos que debemos replantear o reforzar, lo que sale del compartir ideas en equipo sobre la vida, ciudad y mundo que queremos y no vamos a aplazarlo se concretiza en *la misión* asociativa: es un fragmento de *la visión* en acción: en el ya y el medio plazo.

2.1 Una idea útil crea y recrea la asociación

La misión asociativa es algo frágil y resistente. Fuerte y comunicativo. Es el corazón de la asociación. Y su cerebro. Es motor.

La misión de toda asociación de voluntarios es una idea. Una idea útil para la ciudadanía y la ciudad. Terriblemente útil para despertar, proponer, incrementar y sostener lo que los ciudadanos y la ciudad más aprecian: calidad de vida sostenible y, a menudo, otra. Y para todos: en igualdad. *La misión*, en estos tiempos para otra civilización, debe proponer transformación rotunda.

Durante estos últimos años la tendencia en muchas asociaciones de voluntarios se ha centrado en la técnica. En la gestión. En la santa gestión. En los instrumentos. Comprensible. Andábamos escasos. Creíamos que a la buena voluntad, si le inyectábamos gestión, la asociación iría hacia donde nos proponíamos. No fue así. Las asociaciones de voluntarios, en sus procesos de reconversión desde Santa Gestión, empiezan a andar. Pero, al rato, se paran. Se encallan. Fallan.

El gran problema, en las asociaciones de voluntarios, es que su *misión* es confusa. Borrosa. Generalista. Casi una canción de Navidad. Es un puñado de ideales, de utopías sin germen de realidad. De trazos con neblinas.

La misión es una idea. En las asociaciones de voluntarios —ésta es una buena nueva para muchos— *¡las ideas preceden a la gestión!* Lo fundamental está en el pensar. El éxito de una asociación de voluntarios está en lo que propone, nítidamente, a los ciudadanos y la ciudad: una misión cargada de *valor ético* para la vida compartida y creativa para el ahora/mañana dentro de una visión a largo plazo de un mundo, una ciudad y la vida más radicalmente ciudadanos.

Cómo se concretiza esta *misión* de idea útil para un *valor* central en la asociación es el reto primero que debe asumir una asociación de voluntarios que no posea esa indispensable y rotunda piedra angular. O la posea borrosamente. Inconcreta. Monótona. No movilizante.

Creación es una palabra clave. De la *visión a largo plazo* o lo que la asociación quiere lograr con el tiempo, surge la creación de la *misión*: la idea útil de la asociación de voluntarios a trabajar y lograr en los próximos cuatro años: un fragmento de *la visión*. Surge, todo esto imprescindible, del conocer y comprender la ciudad. Las necesidades actuales y concretas de la ciudadanía. O aquello que no es una necesidad o un problema actual —ni tal vez un deseo—, pero el equipo renovador de una asociación de voluntarios cree que debería serlo. Cree, por ejemplo, que los ciudadanos deben percibir como necesidad para la

calidad de sus vidas: la desigualdad como una barbaridad intolerable, la prevención del sida, la música como melodía en el tiempo desocupado, la solidaridad interciudadana e internacional, el consumir menos y diferentemente para no asesinar a nuestra madre tierra o el potenciar una democracia más codecida y sin tanto politiquero profesionalizado, el control del sector financiero irresponsable...

Crear es hallar respuestas de *misión* actuales y oportunas a lo que nos proponemos. A lo que pasa hoy en la ciudad. O anticipar lo que nos gustaría que ocurriera. Crear no es fantasía ni alucine. Crear es resolver para concretizar en una idea útil algo que, al asumirla y practicarla, hallarás respuestas otras en tu vida personal y grupal. *La misión* de la asociación de voluntarios es esa idea útil cargada de *valor cívico* para resolver –para facilitar respuestas satisfactorias- a una o a un conjunto de necesidades ciudadanas. O para crearlas. Con precisión y pasión.

La misión es una propuesta que debe escribirse con una frase no larga. Concisa. Contundente. Que, a la vez, vamos a condensar emocionalmente -para que todos tengamos muy claro lo qué somos y nos proponemos- en un *valor cívico de marca* asociativa: diferencial e imprescindible. Simple. Altamente ético. Lo asumiremos todos. Estará en todo. Desde él lo decidiremos todo. Porque es la asociación.

Las asociaciones de voluntarios parecen especialmente incapaces para fijar *el valor cívico de marca ética*. Una escasa minoría se queda en un eslogan para el buenismo no transformador. Y la gran mayoría carecen de *valor de marca*. Funcionan con un discurso. Fue.

Hemos, en toda asociación de voluntarios, dedicar energías y tiempo a concretar *la misión* con su *valor* emocional. Que no es el ideario. El ideario, que todas tienen, es un conjunto de buenas voluntades tan maravillosas como inalcanzables y casi imposibles de evaluar en su alcance. El ideario acostumbra ser tarea de héroes. En nuestras asociaciones sólo somos voluntarios. Y como tales sólo nos proponemos una idea útil, una *misión de valor*, que realizaremos, paulatinamente, en la ciudad: la convertiremos en vida cotidiana otra, convivencial, inclusiva, con calidad compartida.

2.2. La misión/valor de marca como posicionamiento estratégico

Voy a darle unas vueltas más al tema porque parece fácil y no lo es tanto: pide inversión en análisis, propuestas, debate y diseño en la

conceptualización, ya que define el posicionamiento asociativo. Nos define.

Debemos preguntarnos a menudo –cada cuatro años algo y cada ocho o doce, totalmente- cuál es en realidad *la misión y el valor* de la asociación y a quién beneficia. Qué propone realmente. Y a quién. Seguro que con sólo este par de preguntas sobre el presente y el futuro de la ciudad que queremos y necesitamos *la misión/valor* cambia. Lo debemos hacer porque la ciudad y sus plurales ciudadanos están en profunda transformación. Rápidamente. En este principio de siglo el cambio es huracán. Y la asociación debe cambiar con la ciudad. Proponiendo. Desde el lenguaje de *la misión/valor* de la asociación. Si no lo hace se fosiliza. Se aleja de los ciudadanos. Los ciudadanos no la tienen presente porque no les dice nada nuclear para sus vidas. Para la ciudad. Y otro mundo indispensable.

La misión/valor lo recrea, o la crea en una asociación de voluntarios nueva, el equipo directivo. Con la colaboración de todo el equipo de voluntarios y los socios. Pero, al final del proceso de discusión, es el equipo directivo quien la fija. Rotunda y públicamente.

La creatividad de las personas de la asociación es quien transforma *la visión* en *misión/valor*: es la idea útil que transmuta el largo plazo en propuesta operativa. En respuesta. En sugerencia práctica de calidad de vida en avance compartido para los próximos años.

Para trabajar *la misión/valor* asociativo funciona plantear preguntas como: ¿qué queremos ofrecer en concreto a estos ciudadanos? ¿Les aportará realmente lo que estamos esbozando? ¿Percibirán lo que les proponemos como útil para sus vidas mejores en transformación? ¿*La misión/valor* que proponemos hará que los ciudadanos la tengan en cuenta, valoren, estén con la asociación y hablen de ella? ¿Por qué? ¿Cómo fijarlo para que los ciudadanos la comprendan y la incorporen a sus vidas?

Con certeza, una *misión/valor* asociativo débil nunca genera ni interés ni transformaciones. Una asociación de voluntarios sin *misión/valor* imprescindible, vibrante, fuerte, actual, conocido, interiorizado y compartido genera menos que poco: paraliza la asociación y la convierte en una apariencia de asociación. Son las asociaciones que no consiguen nada o poco. Las que los voluntarios no valoran y se van al poco de llegar. Las siempre quejasas, incomprendidas. Las que los

voluntarios y ciudadanos olvidan. Porque nada les dicen: nada significan.

Algunas ideas útiles para asociaciones de voluntarios como ejemplos.

En una asociación ecologista de voluntarios su *misión/valor* puede ser: *vivamos en la ciudad sin contaminarla*. Sus servicios intentan que los ciudadanos se tomemos en serio el medio ambiente ciudadano, degradado. Y nuestro planeta tierra en proceso de desastre. Proponen, desde aquí, acciones concretas. Y, seguro, movilizaciones puntuales.

Para una asociación educadora su *misión/valor* propone: somos *un punto fuerte de educación en la ciudad*. No creen, pues, que lo único que educa es la escuela. Ni lo que imbeciliza es, casi, el resto. Trabajan, desde sus servicios, para aprendizajes educativos ciudadanos con los maestros, con los padres, con los jóvenes, con los niños y con la ciudad en su conjunto de ciudadanos que no debemos pararnos en la educación/potenciación de nuestra civilidad compartida.

En una asociación de soporte social la *misión/valor* apuesta: *soporte para ciudadanos con déficits de ciudadanía*. Está, esta asociación con sus servicios de voluntarios, con gente mayor abandonada en su casas, con drogadictos que están colgados, con ciudadanos dejados en el margen de la ciudad, con ciudadanos que están en prisión... Les facilita ciudadanía plena. Difícil. Pero posible desde la asociación.

En una asociación para la prevención del sida, con voluntarios, la *misión/valor* clama: *la sexualidad es comunicación: evitemos desastres*. Lo que proponen y lo que hacen tiene el color de la relación, la ternura. Y la prevención.

Finalmente, una asociación cultural de voluntarios se ha propuesto trabajar en las artes escénicas. Son gente con talento para el teatro. Un teatro para que muchos ciudadanos lo disfruten activamente. Y hagan teatro. Su *misión/valor*: *el teatro abre horizontes*.

En algunas asociaciones de voluntarios de ámbito ciudad, la *misión/valor* – cuando son una pequeña asociación descentralizada que forma parte de una red- acostumbra a venir dada. Me parece coherente. Pero, jamás, marcada del todo. Cerrada. La *misión/valor* siempre exige la adaptación al entorno, al territorio. Al grupo de ciudadanos cuyas necesidades se desea priorizar para facilitarles respuestas. Adaptación, pues, coherente. Y adaptación, tal vez, en el lenguaje.

Cuando en cursos de directivos asociativos pongo el énfasis en la *misión/valor*, acostumbran a asomar, todavía, algunas sonrisas del tipo:

esto es fácil, lo tenemos claro, es cómo trabajamos. Me sugieren que pase a otro tema más técnico. Más profundo. Pero cuando les invito a que escriban en un papel la *misión/valor* de su asociación con un máximo de cinco palabras, las sonrisas se transforman en susto: se dan cuenta que muchos trabajan en una asociación que no tiene *misión/valor* definido. Sólo tiene un puñado de buenas voluntades y bonitas palabras, difusas, inconcretas, generalistas. Hay sermón.

Aprender a concretar en una *misión/valor* –en una respuesta contundente- para responder a lo que hemos mirado fuera es el segundo paso para un cambio organizativo en una asociación de ciudadanos: primero miramos fuera y fijamos dónde queremos estar. Después trabajamos, con creatividad dentro: cómo facilitar una respuesta asociativa a lo que hemos visto y queremos estar en los próximos años.

2.2 Las asociaciones de voluntarios somos políticas y hacemos política

Algunas asociaciones de voluntarios se esfuerzan, en vano, en declararse apolíticas. Es absurdo. No deben ser partidistas: no son ni un partido ni una correa de transmisión de un partido. Pero políticas lo son. Aunque no lo reconozcan. Política es, en una ciudad democrática, construcción de *polis*: de ciudad pública, común. Una ciudad que queremos construida desde las aportaciones del gobierno surgido de las urnas. La queremos construida, también y muy especialmente en estos tiempos de partidos dinosaurios y demasiados políticos corruptos, desde *misiones/valores* de las asociaciones de los voluntarios y todo el sector asociativo. *Misiones/visiones* que tienen el respaldo de los ciudadanos: de los socios, los voluntarios y los ciudadanos que confían y están con el sector. Y la queremos construida, también, por las aportaciones de las empresas no depredadoras, las pequeñas y medianas en primer lugar. Una ciudad es, como mínimo, cosa de cuatro.

La empresa habla de política de empresa. Y trabaja desde ella. Es lo que pretende y propone. El gobierno habla de política municipal. Es lo que propone a la ciudad: el modelo de ciudad. El equipo de gobierno elegido transforma el programa electoral en *misión/valor* para la política municipal. Con servicios. Con proyectos. Con relaciones.

La política asociativa la manifiesta y concreta la *misión/valor*. Es lo que propone a la ciudadanía. A la ciudad. Quiere una ciudad y una

ciudadanía verde. Y no todas las asociaciones el verde lo ven y lo presentan igual. Los presentan según su *misión/valor* concreto.

Cuando las asociaciones de voluntarios proponen potenciar el civismo frente a la xenofobia, la cooperación internacional frente al consumismo del norte, los artes frente al vacío de la pasividad, el soporte social frente al abandono despiadado, la igualdad frente a la acumulación por unos pocos, proponen un modelo de ciudad. Un modelo de ciudadano. Plural. Tan plural como asociaciones de voluntarios se plantean hacer oír su voz sobre una necesidad, sobre una urgencia: para una transformación movilizante.

Las asociaciones de voluntarios, pues, somos constructoras de ciudadanía activa. De ciudad civilizada. Somos vertebradoras de ciudad democrática. Somos facilitadoras de *polis*: de ciudadanos que quieren estar activos, desde la ética de las ideas cooperantes y creativas, en su ciudad. Somos constructoras por fragmento, a menudo: desde la necesidad o necesidades que afrontamos. Partamos de aquí. Pero nos interesa toda la ciudad plural.

Asumir la dimensión política –pública- de las asociaciones de voluntarios es uno de nuestros actuales retos. Queremos asociaciones políticas. Y queremos mantener autonomía política frente a los partidos políticos y los gobiernos. Sobre todo frente a la tendencia oscura –por a los actos de clandestinidad de algunos de ellos- de infiltrarse para transformar a una asociación en cautiva. Aberrante.

Esto que las asociaciones de voluntarios somos organizaciones privadas es uno de los muchos anacronismos del derecho. Que vine de Roma. Donde sólo eran valoradas las organizaciones/asociaciones administrativas imperiales. Y las empresas de los patricios. El pueblo, poco. Y los esclavos, nada.

Porque somos públicas, las asociaciones de voluntarios queremos estar en diálogo y colaboración con el gobierno municipal. Somos, en definitiva, dos organizaciones para la vida pública de la ciudad. Queremos relacionarnos con los partidos políticos, de una manera autónoma y especial, porque elaboran programas de gobierno que queremos que tengan presente nuestro modelo de ciudad. De vida ciudadana. Y queremos relacionarnos con las empresas con responsabilidad social ética.

Las asociaciones de voluntarios hemos de secularizar, de desfeudalizar, la política. Política asociativa es un modelo de ciudad desde y con los

ciudadanos. Una propuesta para la ciudad otra. Una sugerencia para la vida cotidiana con más calidad humana. Que surge de los ciudadanos. Jamás se impone. Pero se trabaja, para ella y desde la organización asociativa, con pasión. Aceptando que hay otras políticas. Otros modelos de ciudad. Otras propuestas de estilo para la vida cotidiana.

La ciudad es, entonces, un diálogo de estilos. De modelos de vida. Es escucha y pacto. Es colaboración y discrepancia. Es casa común. Es casa pública para públicos de ciudadanos plurales, pero todos ciudadanos de hoy.

Para este concierto de voces, de maneras de vivir públicamente la ciudad, las asociaciones de voluntarios somos indispensables. Es básica nuestra política: la *misión/valor* que proponemos para acrecentar o transformar, con firmeza, la calidad de vida de los ciudadanos, especialmente de los ciudadanos con vidas en proceso de empobrecimiento múltiple. O ya, aberrante e injustamente, en abandono.

3. La asociación como organización de voluntarios

La *misión/valor* es un paraguas: bajo este paraguas surge la asociación de voluntarios como organización. Un paraguas al que nos agarramos todo el equipo asociativo. Un paraguas rojo que los ciudadanos identifican y valoran en el conjunto de paraguas que cubren y construyen la ciudad. Los azules son del sector empresarial. Los grises del sector gubernamental. Muchas, pero, van sin paraguas. A éstas los ciudadanos no les identifican, ni valoran, ni siguen. Porque los ciudadanos están acostumbrados a seguir a los equipos con *misión/valor* contundente para sus vidas: paraguas potente. Que faciliten cobijo y movimiento. Que faciliten contemporaneidad ética de ciudad: vida de calidad amplia y profunda.

3.1 Una asociación de voluntarios es una asociación de ciudadanos comprometidos

Hay barrios y ciudades que son un desierto. No hay asociaciones. Los ciudadanos no han aprendido a organizarse. Andan sueltos, asilvestrados. Poco humanos en civilidad. Dependientes del todopoderoso mercado o del gobierno.

Una asociación, básicamente, es una agrupación de ciudadanos que voluntariamente se proponen un resultado. Se organizan en equipo. Deciden cómo van a obtener aquello que se proponen para la ciudad, para su ciudadanía. Para un fragmento de ciudadanos. Fabrican servicios para que aquello que se proponen –algo tan inmaterial y fundamental como la solidaridad, el arte o la ecología- tome forma de experiencia para el crecimiento o refuerzo de su cotidianidad. Lo presentan a los ciudadanos a través de la comunicación. Les motivan, pues, a estar con la asociación. Como socios, como voluntarios o como usuarios/asociados. Y la asociación ve como aquello que propone se realiza en la vida del barrio y la ciudad. Ve cómo ha logrado cumplir lo que se proponía. Con paciencia empujada por la pasión del compartir. En el inicio de toda asociación hay un grupo de ciudadanos. De socios. De voluntarios. Con una *misión/valor*. Con una idea que les parece llena

de sentido. Necesaria. Urgente. Para la ciudad de hoy. Y desde la ciudad de hoy para el mañana inmediato.

Con el paso de los años la asociación crece. O se para. Los ciudadanos cambian de actitudes y necesidades. *La misión/valor* se diluye o deja de ser útil. Debe repensarse. Debemos reinventar la asociación.

Quien lidera –propone, convoca y fija- esta *misión/valor* en torno a la que se organiza la asociación de voluntarios –ya lo apunté- es el equipo directivo abierto como líder.

Muy a menudo las asociaciones de voluntarios perdemos de vista el para qué servimos: para organizar la común ciudad desde la plural ciudadanía. Frecuentemente reorganizamos solo internamente la asociación. Y en ella nos mantenemos casi encerrados, aunque tengamos todas sus puertas y ventanas abiertas. Son asociaciones caracol.

Toda asociación de voluntarios es un espacio para la autoorganización de la ciudadanía agrupada en torno a la pluralidad de *misiones/valores* que se le presentan. La ciudad, así, se va tejiendo democráticamente. Va vertebrándose en una red con nudos asociativos interaccionados desde abajo y horizontalmente: democracia implicativa.

En nuestras ciudades, mayormente, la ciudadanía se organiza en torno al consumo. Son los ciudadanos consumistas que han hecho de la tarjeta de crédito la manifestación de su pertenencia a la ciudad plena. Una ciudad parcial. Que cuando se mitifica y se toma como único modelo de vida, uno descubre que es de plástico. Y se convierte en vacío. Es injustamente desigual. Ahora con la gran crisis económica sistémica, se transmuta en desesperación.

Existe otro nivel importante de ciudadanía que en los países sur es fuerte y algunos del norte vamos por el mismo camino: los ciudadanos subvencionados. Los que todo lo quieren –y exigen- que se lo haga el gobierno.

Los consumistas confían en papá empresa. Los subvencionados en mamá gobierno. Ambos –y muy diferentemente- son ciudadanos pasivos: *¡que me lo hagan!* Yo compro y pago impuestos. Que me sirvan, pues.

Hay otro tipo de ciudadanos –felizmente en crecimiento- en nuestras ciudades. Son los ciudadanos solidarios, cooperantes, altamente responsables. Aquellos ciudadanos que consumen críticamente y que quieren un gobierno eficaz. Pero quieren –muy especialmente- vivir

activos en la ciudad. Desean participar en la construcción de su ciudad y nuestro mundo de una manera directa. Con voz y acción. Pactando y avanzando. Son los ciudadanos asociativos. Los ciudadanos que han descubierto su corazón dialogante y cómplice, abierto al otro, colaborador, interesado en aportar soluciones. Son los ciudadanos anónimos que se organizan en asociaciones como socios. O como socios y, a la vez, voluntarios. Algunos sólo lo hacen como voluntarios. Los hay que sólo le dan, a la asociación, soporte a distancia. Pero les va. Confían en ellas. Esperan de ella. Les importa para la vida, que no es poco.

3.2 La organización de la asociación de voluntarios construye la ciudad de gestión relacional.

Ésta es la tarea organizativa prioritaria en una asociación de voluntarios: agrupar organizativamente en torno a sí a un grupo pequeño, mediano o grande de ciudadanos. Según lo que propone y se proponga. Según sus capacidades de movilización organizativa. Toda asociación es una autorganización de ciudadanos con ciudadanos.

Pero hay otra tarea íterorganizativa del sector asociativo de las asociaciones de voluntarios: la de constructoras de ciudad junto a otras asociaciones, el gobierno y las empresas. Apunté algo. Pero vuelvo. Algunos –los ultraliberales- afirman que la ciudad debe construirla las empresas. Son los que quieren un bazar mundial. Un zoco de negocio. Con pelotazo y especulación tolerada y galopante. Y protegida. Están en un extremo del triángulo de los tres sectores que trabajamos para la ciudad. Conocemos sus consecuencias: cuando tienen grandes pérdidas fuerzan al sector gubernamental que las cancele con el dinero de los ciudadanos. Es la última gran crisis. ¡Nunca más! Es aberrante.

Otros –los estadistas oficialistas- afirman que la ciudad debe construirla el gobierno. Todo, pues, en manos del estado. Él cuidará de todos. Nos dará trabajo y nos educará y mimará. Están en el otro extremo del triángulo. Creo en los gobiernos, especialmente municipales, junto a los ciudadanos y sus asociaciones plurales. Creo en gobiernos necesarios: no en gobiernos omnipresentes.

Las asociaciones afirmamos que la ciudad es cosa de cuatro: de la opinión y la aportación directa de los ciudadanos desde el sector de las asociaciones ciudadanas. Del gobierno. De de las empresas. Y de los propios ciudadanos individualmente. No es así.

El gobierno ha sido hasta muy recientemente potente. Y prepotente. Las empresas financieras mandan. Absolutamente. Vivimos en un mundo controlado por el sector financiero al que sólo le interesa ganar dinero. No le interesa la vida. Ni la tierra. Ni la civilización. Pero están las pequeñas y medianas. Que son otra cosa. Y estamos nosotros, los de las organizaciones asociativas. Con un proyecto de ciudad civilizada, compartida por los ciudadanos. Y están los ciudadanos personalizados, mayormente nublados y cada día más vulnerables. Inquietos. Hemos de trabajar conjuntamente gobierno y sector asociativo... Queremos relacionarnos. Y ellas –las empresas locales locales- quieren, también, relacionarse con nosotros.

Estamos alumbrando lo que algunos llamamos la ciudad de gestión relacional. La ciudad como resultado de ideas, el esfuerzo y los recursos del sector gubernamental, el sector asociativo y el sector empresarial. Sin falsos protagonismos. Todos centrados en los ciudadanos que están en el centro de todas las decisiones.

El sector empresarial se reconvirtió en los 60/70, pero en el 2007 entró en colapso y está en reconversión. El sector gubernamental se reconvirtió en los 80 y en la crisis del 2007 se paralizó: está falto de liderazgo. Y el sector asociativo nos estamos reconvirtiendo desde los 90 con intensidades variables, pero en esta crisis de transformación, debemos estar en el liderazgo ciudadano. Y no es así. Esto nos impele a otra reconversión acelerada.

En la ciudad de gestión relacional las asociaciones de voluntarios debemos afirmar que somos públicas. Como público es el gobierno. ¿Por qué somos públicas ambas? Porque recibimos el soporte y la financiación directamente de los ciudadanos. El dinero vía impuestos o cuotas. El soporte vía votación y vía asamblea de socios. Y por que ambas organizaciones facilitamos servicios para responder a las necesidades de los ciudadanos no lucrativamente. No ganamos dinero para repartir entre nuestros socios o equipos de gobierno municipal. El dinero está, aquí, detrás de la calidad de vida que con nuestros servicios construimos. No repartimos dinero: creamos ciudad con calidad de vida compartida. Creamos presente y futuro para todos. Implicando a todos. Gobierno y asociaciones, pues, estamos en un mismo sector. Diferente. Pero somos, ambos, públicos. Autónomos, pero en diálogo y comunicación continuada. Esto comporta que la enemistad, desconfianza y recelo desde la segunda república en las Españas hasta,

prácticamente, a mediados de los noventa, debe terminar. A lo bravo: *debemos cooperar, codecidir, cogestionar y, ojala, cocomunicar y coevaluar.*

Desde la independencia, gobierno y asociaciones de voluntarios queremos dialogar, proponer, negociar. Y, en lo que nos pongamos de acuerdo para el crecimiento y la transformación de la calidad de vida de ciudad –que estoy seguro será mucho- ir conjuntamente.

Tendremos que diferenciar, pues, qué priorizamos para hacer conjuntamente. Qué priorizamos para hacer en colaboración. Y qué hacemos cada sector por su cuenta.

Trabajar de esta manera desde las asociaciones de voluntarios pide un aprendizaje de mentalidades y habilidades dialogantes. Relacionales. Pide estilos diferentes. Pide conceptos diferentes. A menudo, presidentes asociativos y directivos distintos, con mayor capacidad para el diálogo y la negociación. El pacto y la evaluación. Muy proactivos. Y, en gran mayoría, mujeres.

La ciudad pública –la ciudad de los ciudadanos de alta civilidad- la queremos construir, también, con las empresa de la ciudad. Con las que tienen actividad económica y comercial. Hay muchas empresas que se plantean la ética en los negocios. Con ellas queremos colaborar. Directamente. De tú a tú.

Las asociaciones de voluntarios estamos por esta ciudad interrelacional, interorganizada. Y queremos –y exigimos- al gobierno municipal que la lidere: que nos convoque, que facilite juego de colaboración, que no se encierre en partidismos, que sea un gobierno con todos los ciudadanos, con la colaboración, en especial, de los ciudadanos organizados en asociaciones.

Me gustaría, en esta ciudad relacional, que se constituyera un senado de las asociaciones/organizaciones de la ciudad en el que estuvieran permanente invitados el gobierno municipal y las empresas con responsabilidad ciudadana. El senado sería el órgano de debate para las propuestas de ciudad consensuadas. El espacio para los intereses generales. Un instrumento para la medida de la calidad de vida de la ciudad desde los propios ciudadanos. ¿Por qué la innovación, en temas de ciudad, cuesta tanto en el sector?

Creo que en nuestras gastadas democracias representativas las ciudades han de reinventarse. Con furor. Y creo, aquí, que el sector de las asociaciones de los voluntarios tenemos mucho que aportar. Porque

cada asociación de voluntarios, por pequeña que sea, es constructora inteligente de ciudad. Constructora de ciudadanía activa. De democracia compartida. Otra: implicativa.

3.3 La organización asociativa es una pirámide invertida

Los estatutos que las asociaciones de voluntarios debemos rellenar y que el gobierno desde su administración conserva con celo, casi nunca responden a nada cuando la asociación funciona. Son archivos de burocracia. Memoria de inicio. Además, las asociaciones de voluntarios nacen, crecen, se desarrollan y, a veces, mueren. Pero casi nadie lo notifica. Entonces las asociaciones vivas, las semivivas y las muertas convivimos en los estantes archivados. Un despropósito.

Las asociaciones de voluntarios que no funcionen –ni pueden hoy funcionar- son las que optan por una organización piramidal. Tipo egipcio. Son pirámides de Keops. Con el desierto alrededor. Son aquellas en las que lo más importante es el presidente, los vocales – como dice la palabra: a, e, i, o, u, nada serio- y el tesorero que acostumbra a atesorar de poco a nada. A no ser, tiempo ha, alguna subvención. Son asociaciones tipo corte bananera. En algunas el título de presidente, incluso, pasa de padres a hijos: ¡monarquía asociativa!

Otras asociaciones de voluntarios – conozco muchas- optan por una organización de oposición: un grupo importante de la asociación intenta volcar la pirámide desde abajo. Haciendo fuerza. Oponiéndose. Queriéndolo cambiar todo a la vez. Y radicalmente. Casi por decreto. El resultado es conocido: la pirámide organizativa los aplasta. Poco a poco desaparecen de la asociación de voluntarios. Keops desgraciadamente triunfa.

Otras asociaciones de voluntarios han aprendido a organizarse –a reconvertirse- con un estilo que da resultados ciudadanos. Son las organizaciones del cambio organizativo continuado. Las del micro cambio en algunos servicios o departamentos. Donde se trabaja de tú a tú con el ciudadano desde equipos apasionados. Un cambio que, en poco tiempo, recibe el soporte de todo el equipo directivo, que se involucra. Y empieza la reorganización desde y para los ciudadanos.

Lo que proponen, el cómo lo hacen –cómo han rediseñado sus procesos de trabajo para lograr mejores resultados ciudadanos- funciona. Y mancha toda la asociación de voluntarios. Imponen otro estilo porque invitan a aprender a trabajar asociadamente. Diferentemente. Con

resultados visibles. Creo en los micro/cambios que empujan y transforman cotidianamente. Poco en los terremotos.

Una mayoría de asociaciones de voluntarios están aquí. En procesos de cambio organizativo. Pequeños. Algunos más globales. Deben acelerarlos.

Pocas han invertido la pirámide. Son, éstas, las organizaciones de movilización y de servicios que se comprenden y se organizan como agentes para transformar con ímpetu otra vida, ciudad y mundo y, además, facilitan servicios a la ciudad desde las necesidades, los problemas y los deseos de los ciudadanos. Saben que la asociación es un un ying/yang: movilización y servicios. Movilización para despertar conciencias adormecidas y paralizadas y servicios para otra vida de la ciudadanía y la ciudad.

En las asociaciones de voluntarios, pues, lo más importante no es el vértice de la pirámide. Lo básico, su razón de ser, está en los ciudadanos: los que la aprecian y le dan soporte, los voluntarios que transforman la asociación en apuestas de movilización y servicio. Después viene la dirección. Y, finalmente, el presidente.

Quiero apuntar, con trazo grueso, algunas características de las asociaciones de voluntarios que han invertido su pirámide organizativa. Para que las que estén en el empeño puedan aprender más rápidamente maneras de organizarse.

A) Son, las asociaciones con la pirámide invertida, asociaciones que trabajan desde las necesidades de los ciudadanos y la ciudad. Son asociaciones pues, que trabajan desde el fuera de la asociación. Desde lo que ocurre en la ciudad, hacia dentro.

B) Son asociaciones de voluntarios que trabajan desde abajo hacia arriba. Desde los voluntarios hacia el equipo directivo. Porque quien conoce el día a día de la asociación, lo que opinan los ciudadanos, son los voluntarios que están en las movilizaciones y los servicios. Quienes saben cómo se encuentran en la asociación los voluntarios y qué se puede mejorar para que estén más eficazmente, son los propios voluntarios.

C) Son asociaciones en las que se trabaja siempre con audacia, muy descentralizadamente. Situando las decisiones y los recursos en la línea de las movilizaciones y los servicios asociativos. En la línea están los voluntarios con capacidad para hacer lo que se acuerde. Voluntarios con iniciativa, que mejoran continuamente lo que hacen y el cómo.

Voluntarios con compromiso, con responsabilidad, que cumplen lo que dicen, sin excusas. Voluntarios sin rutinas. En red de equipos.

D) *Son asociaciones flexibles.* Que se adaptan a los tiempos. Con cambio organizativo continuado. Asociaciones que fijan resultados. Y los consiguen. Porque son asociaciones de voluntarios intercooperantes. Con sentido emprendedor.

E) *Asociaciones que continuamente se preguntan cómo hacer mejor aquello que se debe hacer.* No se preguntan qué hacer porque el qué lo tienen nítido desde la *misión/valor* y la planificación o la priorización de necesidades ciudadanas. Asociaciones con capacidad de respuestas. Que escuchan antes de proponer. Asociaciones centradas en las necesidades claves. Con competencia. Que quieren dar un servicio de calidad transformadora. Y movilizan para causas de alta humanidad pisoteadas. Asociaciones, pues, con liderazgo. Asociaciones que serán conocidas porque son motor de calidad de vida compartida. Porque logran lo que se proponen.

F) *Asociaciones de ciudadanos con un estilo organizativo asociativo que lo define el entusiasmo.* La vehemencia. La pasión por el pensar cómo encontrar soluciones a necesidades. Y la pasión por el actuar. Asociaciones atrevidas. Jamás pasiva. Vegetativas. Sobrevivientes. Quejita. Lacrimosas. Asociaciones que organizan la creatividad de los voluntarios y sus socios para hacer que el gran equipo, que es una asociación de voluntarios, logre lo que se propone. Cada día.

G) *Asociaciones sin presidente/amos.* Donde el equipo directivo es más un facilitador que un organizador: está junto a los equipos de voluntarios. Se hacen preguntas y se buscan respuestas desde los equipos de voluntarios. Porque una asociación es su gente en pensamiento y acción.

H) *Importan cuestiones nada menores.* En una asociación la codecisión, la agilidad, la claridad, la productividad –o con menos lograr más-, los cero defectos... son maneras de trabajar en simbiosis con la ciudad. Con su ciudadanía plural.

Ésta es una asociación de voluntarios que ha dado la vuelta a la pirámide organizativa. Una asociación en movimiento y para los servicios.

El futuro de las asociaciones de voluntarios, pero, no es ni siquiera una pirámide invertida: es una organización directamente con a los ciudadanos y la ciudad, desde el trabajo de los propios ciudadanos

voluntarios y el soporte de los ciudadanos socios, muy ligera, flexible y junto a los problemas y necesidades. Con una organización casi inexistente. Débil. Pero eficaz. Son las asociaciones espagueti: las que se confunden con los ciudadanos constantemente, variablemente. Innovando.

El futuro es la organización en red. La asociación de voluntarios con una gran autonomía de sus equipos para situar las ideas y los recursos donde sean más útiles. Con una gran responsabilidad en el trabajo y la consecución de resultados.

3.4 Asociaciones de movilización y de servicios con los ciudadanos.

Como organizaciones desde las necesidades de los ciudadanos –este *desde* es definitorio- las asociaciones de voluntarios creo que presentan tres dimensiones.

El *desde*. No me gusta la expresión asociaciones de voluntarios al servicio del ciudadano. Hay en este *al*, todavía, una nota de superioridad. De indicador que las asociaciones saben lo que a los ciudadanos les conviene. Cuando, estoy convencido, somos los ciudadanos los que sabemos lo que es mejor para nuestras vidas y la ciudad. Aunque, a menudo, vivamos como si no lo supiéramos. Y, entonces, aquí entran las asociaciones para recordárnoslo.

A.) *La primera dimensión de las asociaciones es relacional, clave en el asociacionismo de voluntarios.* La asociación como espacio de diálogo, de contacto, de comunicación, de colaboración, de vertebración de ciudadanos para que la ciudad sea casa común, democracia compartida. Aquí está también el diálogo y la relación interorganizativa con el gobierno y las empresas con vocación ciudadana. Y el implicar cada día más ciudadanos en el horizonte de la asociación: el esfuerzo para la corresponsabilidad e intercomunicación activa de suma. Y el estar en una red de asociaciones de voluntarios –y otras redes- con influencia y propuestas a nivel ciudadano. Asociación significa movilizar relaciones. La dimensión relacional es definitoria en las asociaciones de voluntarios.

B.) *La segunda dimensión es la dimensión de servicios concretos.* La que facilita respuestas a algunas necesidades de los ciudadanos. O provocar necesidades que los ciudadanos guardamos olvidadas en el desván de nuestra hominización/civilidad.

Los servicios asociativos, algunos los produce y promueve directamente la asociación desde sus equipos. Otros los coproduce con el gobierno que le delega y comparte servicios públicos para la ciudad. Habrá algunos servicios que los coproducirá con otras asociaciones de voluntarios... Todos estos servicios, que son respuesta a necesidades urgentes de grupos de ciudadanos, la asociación los construye con calidad y desde su *misión/valor*.

C.)La tercera es la dimensión movilización para empujar otras dinámicas ciudadanas más éticas y menos sumisas, para otra vida, ciudad y mundo. Y mantenerlas vivas. En acción. Impulsando cambios de conciencia, actitud y comportamiento. Es una dimensión muy política. Pero absolutamente urgente si deseamos que la tierra continúe viva y no asesinada por el consumo salvaje, que el mundo sea una democracia plural y no una dictadura dese lo financiero. O deseamos que las artes sean una práctica cotidiana. Y la relación entre norte y sur una manera de relacionarnos los ciudadanos y las ciudades continuadamente y no en Navidad. O cuando sucede la catástrofe. Son ejemplos.

La dimensión movimiento debe plantearse, básicamente, desde el trabajo y las propuestas en red de asociaciones, abiertas a lo que de una manera inquietante preocupa a los ciudadanos o recorte democracia. Cuando un grupo de asociaciones en red se plantean estrategias de movimiento deben ser ya, pero con dimensión a la media y a la larga. Y deben saber cómo mantener estas estrategias en tensión viva y participativa.

Poner la ciudad y su ciudadanía en movimiento democrático para la alta civilidad en las ciudades, desde las aportaciones de cada asociación de voluntarios como motor y la red como catapulta es, creo, la aportación más significativa que las asociaciones pueden hacer en las ciudades de hoy. Una aportación que no tiene precio. Tal vez es la aportación clave para la vida cívica de las ciudades en este inicio tempestuoso de siglo. Hagámoslo. Jean Monnet decía: *es mejor hacer que parecer*. Provoquemos movimiento ciudadano. No nos quedemos en el decir que lo haremos.

Provocar movimiento comporta lograr que los ciudadanos nos comprendamos como prioritarios constructores y sostenedores de ciudad. Dialoguemos. Lleguemos a decisiones en común. Nos intereseamos, en definitiva, por la vida de los otros. El inmovilismo e

individualismo exacerbado ciudadano suponen debilitar enormemente al ciudadano y a la ciudad. Y desactivar la democracia para convertirla en decorativa... Hemos de despertar ciudadanos donde solo existen hombres y mujeres pasivos.

3.5 Las asociaciones de los ciudadanos somos una red de organizaciones plurales y complementarias.

Algunas asociaciones de voluntarios, especialmente cuando se plantean modelos organizativos, apuntan la necesidad de la diversidad. Con razón.

Estamos en el sector asociativo. Y, dentro del sector asociativo, en el subsector de las asociaciones de voluntarios, personalmente el más importante: el más base *con* los ciudadanos. Una asociación de voluntarios es aquella que se organiza desde las necesidades urgentes de los ciudadanos más débiles en los márgenes, vulnerables, desencantados... Que tiene socios en activo como soporte, opinión y voz. Que facilita a estos socios algunos servicios especiales interrelacionales. Que tiene ciudadanos que trabajan de voluntarios en la asociación. Y éstos forman la mayoría de la organización. Los profesionales remunerados deben ser pocos, los imprescindibles. Los que trabajan ocho horas al día. Y algunas más. Las asociaciones de voluntarios son los que ofrecemos movilizamos para valores éticos contemporáneos y ofrecemos servicios abiertos a grupos de ciudadanos con necesidades y retos lo más homogéneos posible.

Ésta es una asociación de voluntarios. No lo es la que sólo ofrece servicios para socios. O la que hay más profesionales remunerados que voluntarios. Me parece que fijar –éste u otro- marco de encuadre para las asociaciones de voluntarios es clave. Porque con la moda del voluntariado, de repente, todas las asociaciones son de voluntarios...con demasiados profesionales

En una ciudad las asociaciones de voluntarios serán siempre plurales. Diferentes. Por la *misión/valor*. Por el acento desigual que pongan en la dimensión relacional, de servicios y de movimiento. Por la forma organizativa concreta. Por la oferta de servicios. Por la implicación en redes. Por la colaboración con el gobierno y las empresas. Por el soporte que reciban de los ciudadanos. O por la intensidad en que potencian movilizaciones indignadas o cooperantes.

No hay, pues, un modelo único de organización.

Además hay asociaciones que optan por trabajar por necesidades de tramos de edad. Otras son intergeneracionales. Unas optan por una necesidad temática. Otras por varias necesidades. Unas trabajan en un barrio concreto. Otras en varios y la ciudad. Unas son supraciudades. E internacionales.

Un consejo: la asociación de voluntarios que quiere abarcarlo todo, se queda en nada. Las asociaciones de voluntarios que se dirigen a todos los ciudadanos, no se dirigen a nadie. Así que decidid lo qué se hace y no se hace. Cómo se hace y cómo no se hace. Para quién se hace y para quién no se hace. Es una buena cuestión para organizarse como asociación de voluntarios. O para reorganizarse.

3.6 La estructura básica de una asociación de voluntarios.

¿Cuál es la estructura nuclear de una asociación de voluntarios? ¿Qué debemos aprender para optar por organizarnos mejor? ¿Cómo analizar la asociación? ¿Dónde tomar opciones de mejora?

Lo importante, en una asociación de voluntarios como organización, es que su conjunto de estructuras estén equilibradas, interaccionadas y comunicadas. Armónicas. Volcadas a los resultados desde la *misión/valor*.

Una organización es como una cebolla si la contemplas organizada en sus círculos concéntricos. Círculos que parecen autónomos. Pero todos comparten vida. Todos son interdependientes. La cebolla es más que cada uno de sus círculos.

A) El primer círculo organizativo es la misión/valor. Ya he apuntado algunos temas.

B) El segundo círculo organizativo es el consejo asociativo: los ciudadanos y ciudadanas, socios de la asociación, que forman el senado, el órgano máximo de gobierno de la asociación de voluntarios. Lo deben formar ciudadanos que quieran dedicar energía y trabajo a la asociación. No que sólo le interese figurar.

El consejo asociativo fija o recicla la *misión/valor* con el equipo directivo. Marca resultados a conseguir temporalmente para transformar este *valor cívico* en calidad de vida ciudadana. Busca y encuentra recursos económicos. Un tema, éste, olvidado por la gran mayoría de asociaciones que nunca saben donde colocar las fuentes de financiación. Quien esté, pues, en el consejo debe estar dispuesto a buscar dinero para la asociación. Debe encontrarlo. Se reúne trimestralmente. Marca las

grandes estrategias. Y trabaja para hacerlas posibles desde contactos, opiniones cualificadas...

C) *El tercer círculo organizativo es el equipo directivo* que sitúa, día a día, todo el equipo de la asociación en la dirección de conseguir los resultados fijados y compartidos, con responsabilidad, calidad, competitividad y productividad. El equipo directivo, con un director/gerente al frente, lidera la asociación desde la relación personalizada con todos sus componentes. Desde la información compartida. Desde las decisiones consensuadas. Y cuando esto no es posible, desde las decisiones que el equipo crea mejor para la asociación. Un equipo que delega. Está junto a lo que no funciona. Motiva. Y agradece. Cuida y mim a los voluntarios. Y se relaciona con el gobierno y la red de asociaciones.

D) *El cuarto círculo organizativo son los socios*, los grandes olvidados en muchísimas asociaciones de voluntarios. Los socios son los ciudadanos que creen en la oportunidad de la *misión/valor* asociativo. Lo creen útil. Se adhieren a él. Lo comunican a otros, Nos dan soporte. Se sienten familia democrática de la asociación. Y colaboran, además, económicamente para que la asociación pueda realizar aquello que se propone. Les gusta estar informados de lo que se hace. No les va el control. Les va la comunicación personalizada. El hacerles saber que contamos con ellos. Debemos demostrárselo. Reunámoslos dos veces al año.

E) *El quinto círculo organizativo son los equipos de voluntarios*. No el voluntario. En las asociaciones no existen voluntarios individuales. Existen solo voluntarios que trabajan en equipos. Con todo lo que supone trabajar en equipo de movilización y de servicios. Los equipos de voluntarios son la plata de la asociación. Piden, siempre, claridad en los resultados que se esperan de ellos, autonomía, comunicación, motivación, implicación, tenerlos siempre presente, facilitarles que puedan trabajar con calidad y responsabilidad. Con evaluación. Son los equipos de voluntarios quienes transforman la *misión/valor* en vida cotidiana de la ciudad.

F) *El sexto círculo organizativo es el catálogo de servicios y movilizaciones* o el conjunto de servicios y acciones que ofrece la asociación y que visualizan, materializan y concretizan la *misión/valor*: somos esto. Ofrecemos esto para éstas necesidades. Apuntamos a este estilo de vida cotidiano. A este modelo de ciudad. Y lo hacemos posible

desde los servicios. Y cuando sea necesario desde movilizaciones. A veces multitudinarias.

Los servicios de un catálogo asociativo deben ser coherentes entre si, responder a necesidades reales y priorizadas, bien comunicados, no muchos, mantenidos por el tiempo que sean necesarios.

G) *El séptimo círculo organizativo son los asociados.* Los ciudadanos que motivados por la comunicación saben que en la asociación encontrarán aquello que buscan. Y necesitan. O esperan, desean.

La asociación, desde los equipos de voluntarios, los acoge y personaliza para cada uno de ellos la respuesta del servicio. El ciudadano responde, a menudo, situándose en el círculo de soporte ciudadano de la asociación: haciéndose socio o su mejor comunicador. Algunos optan por incorporarse a los equipos de voluntarios.

Las asociaciones de voluntarios tienen, como distintivo clave, el estar en la ciudad facilitando relación entre los ciudadanos, facilitándoles servicios para mejorar o sostener su calidad de vida e impulsando movimiento para una ciudadanía más plena. Están con ciudadanos plurales, no resignados en la ciudad del consumo y la mediocridad. De la apariencia. Del individualismo salvaje. Y no les exigen que sean socios.

G.) *El octavo círculo organizativo lo componen los grupos estables* o aquellos socios, voluntarios y ciudadanos que se interesan por trabajar, como grupo puntual y efímero, en un tema que les interesa y al que la asociación da soporte. Estos grupos deben plantearse un proyecto activo, con resultados a un tiempo fijo. Y han de cumplirlos. La asociación debe pedirles cómo pueden los ciudadanos, los socios y los voluntarios conocer y beneficiarse de lo que trabajan. Grupos sin proyecto terminan aparcados en la asociación, privatizándola.

H.) *El noveno círculo organizativo lo forman todos los ciudadanos de un barrio o la ciudad.* La asociación los tiene presente en la *misión/valor*. Pero, además y regularmente, debe establecer contacto con ellos para que conozcan la asociación. Sepan que formamos parte activa de la ciudad. Y aporten directamente su valoración, ideas y perspectivas.

I.) *El décimo círculo organizativo son las otras organizaciones.* De voluntarios y no voluntarios. Es, pues, la red. La pertenencia activa a una red con proyectos comunes, con servicios comunes, con influencias comunes sobre la ciudad y sus organizaciones, con movilizaciones con

causa. La red crea movimiento. No hay asociación de voluntarios sin impulsos constantes de cambio entre la ciudadanía.

J.) *El onceavo círculo organizativo es la relación con el gobierno.* El diálogo permanente, siempre. Y la colaboración en lo que se decide. Asociaciones de voluntarios y gobierno deben iniciar, con urgencia, una relación nueva en función de los ciudadanos y la ciudad. Con generosidad y con resultados claros.

El gobierno debe enterrar las limosnas de las subvenciones. Especialmente cuando son partidistas. Es delito público. Y optar por los convenios: por ponerse de acuerdo en qué se va a hacer conjuntamente y cómo. Convenio es cooperación. Pacto. Mejor a la media: por cuatro años.

Las asociaciones de voluntarios deberán enterrar la mirada desconfiada y el lamento. Jamás la crítica. Que siempre es constructiva. Y poner en primer plano la voluntad de diálogo.

K.) *El doceavo y último círculo organizativo es la relación con las empresas.* Las empresas con ética. Que se planteen el negocio con inteligencia y humanidad. Muchas empresas buscan hoy apoyar a asociaciones de voluntarios porque creen que lo que estamos haciendo es útil para la ciudad. Para los ciudadanos. Y desean potenciarlo con excedentes económicos o de producción.

3.7 El equipo directivo, un equipo líder.

Al cambio organizativo en las asociaciones de voluntarios le sobran buenas intenciones. Y grandes impotencias. Necesita directivos con liderazgo: equipos directivos relacionales y emprendedores. Ciudadanos, en definitiva, capaces de transformar –en un tiempo fijo– una asociación estancada en una asociación abierta. Porque la quieren.

No me gusta la palabra director. Me suena a tambor que repica órdenes. Me gusta la palabra directivo porque señala dirección, sendero. Y me gusta mucho la palabra líder. Tiene mala nota en la mayoría de las asociaciones de voluntarios porque suena a casi déspota. Nada más lejos. Líder es aquel que un equipo organizativo quiere y respeta –sigue desde el diálogo– porque confía en su talante ético, en su dinámica para impulsar comunicación con el equipo. El que escucha, el que está en los momentos difíciles, el que no personaliza en él los éxitos, el que trabaja más, el que tiene esperanza en el cambio y la interrelación, el que cree

radicalmente en los ciudadanos, el que no tiene miedo a afrontar transformaciones imprescindibles...

Al frente de una asociación de voluntarios debe estar un directivo, nombrado por el consejo asociativo, que será el eje de acción de la asociación. Que sirva a la asociación para conseguir los resultados que se proponen. No para que mande. Mandar, en una asociación de voluntarios, es obsceno.

El directivo con liderazgo, rápidamente, comparte. Y –incluso en asociaciones pequeñas- crea un equipo de dirección con los responsables de los diferentes equipos de servicios asociativos.

Al directivo y a su equipo de dirección se les pide que dirijan: que fijen metas alcanzables y que nos faciliten que las alcancemos. Se le pide, pues, que gestionen: que con los voluntarios y los recursos disponibles – siempre pocos- alcancemos los resultados que se nos proponen y nos proponemos. Sin excusas. Sin lamentos. Responsablemente. Cooperantemente.

En las asociaciones de voluntarios hemos de tener muy claro que somos todo el equipo de voluntarios quienes debemos gestionar. Quienes debemos conseguir –con responsabilidad y evaluación personal- lo que se propone para todo el equipo asociativo y para cada equipo de servicio o movilización.

La mística del entre todos lo haremos todo no da resultados. Y es falsa. No todos lo hacen todo: algunos hacen más. Algunos no hacen nada. Algunos no dejan hacer. Entre todos, pues, haremos algo –lo que nos proponemos- diferenciada y cooperantemente.

Diferenciadamente significa que aquello que debo hacer esté realizado con calidad. Diferenciadamente no significa medida de poder. De autoridad. Las asociaciones de voluntarios somos un servicio. Y en el servicio sólo cuenta la cooperación y la responsabilidad para apuestas y respuestas de calidad civil. Además –ya lo anoté insistentemente- en una asociación de voluntarios lo más importante son los ciudadanos que están y dan soporte a la asociación. Y los socios y los voluntarios. No los directivos. Porque estamos en una organización de movilización y de servicios. No en una corte.

Los directivos asociativos y los equipos de dirección asociativa que hoy necesitamos son de tipo melón o sandía: los que crecen con aportaciones de todo el equipo asociativo. Con las aportaciones de los ciudadanos. Con las aportaciones de otras organizaciones. Son los que

escuchan. No necesitamos –y haberlos, haylos- directivos limón. Siempre ácidos. Siempre con el no. Siempre distantes.

¿Qué hacen hoy, en una asociación de voluntarios, los directivos y los equipos de dirección con liderazgo? Algunas cosas que a todas las asociaciones nos conviene. No una temporada, Siempre.

A) *Hacen posible la auto organización de la asociación* desde una red de equipos de voluntarios interrelacionada, dialogante, con metas claras, tareas definidas y motivados.

B) *Facilitan el que todos, empezando por ellos, trabajemos de tú a tú, transversalmente.* Porque todos somos interdependientes unos de otros: lo que yo hago debo pasarlo al otro impecablemente. Sin taras. Sin rebajas.

C) *Hacen posible que gestionemos cooperantemente,* potenciando como estilo asociativo de trabajo, la responsabilidad, la mutua confianza, la transparencia, la ejemplaridad, la autonomía y el riesgo. La asociación que no permite la equivocación por innovar, se fosiliza.

D.) *Crean una manera de trabajar personal y en equipo para la cotidianidad de la asociación con una visión compartida desde la misión/valor.* Una conciencia de pertenencia a la asociación abierta. Con una motivación constante. Están junto a los que se esfuerzan y a los que logran lo que nos proponemos. Responsabilizando a los equipos con decisiones y recursos. Valorando el trabajo personalizado en el equipo. Achatando el organigrama. Respetando las diferencias de carácter en el trabajo y la relación. Optando por los resultados. Y estableciendo red continuada con otras asociaciones.

E.) *Con su equipo el directivo da sentido al trabajo cotidiano en la asociación.* Fomenta la actitud de mejora continuada. Hace que todo el equipo humano –de los socios a los voluntarios- se sientan actores activos de la asociación. Federa energías. Consolida los equipos horizontalmente. Negocia las contradicciones dinámicamente. Flexibiliza. Hace imposibles las rutinas. Dificulta los fracasos. Y sabe perder.

F.) *Los directivos con liderazgo asociativo consiguen que la asociación reflexione,* algunas veces y con tiempo, sobre la actualidad o la caducidad de su *misión/valor*. Sobre los valores que la alimentan. Sobre la política asociativa. Sobre la calidad de los servicios y a quién se prioriza, optando en primer lugar por los más vulnerables.

G.) Escucha. Mucho. Especialmente a los voluntarios que están en la línea de servicio. Porque son los que mejor saben qué pasa, cómo estamos funcionando. Saben de defectos. Y de logros. Está con ellos. No les pide informes escritos. Trabaja junto a ellos.

H) Potencia a los que innovan. A los que siempre ven oportunidades de mejora. A los inquietos que siempre quieren hacerlo mejor. Sin grandes revoluciones. Pero con cambios. Una asociación de voluntarios que no innova es una asociación que ingresa en el museo arqueológico de las asociaciones.

I) Implica a todos. Incluso a los más reticentes. A los desconfiados. A los que les parece que los tiempos pasados fueron mejores. A los que no les gustan los cambios. A los que se despistan.

J.) Le gusta la información. Sabe recogerla de donde surge. Pero, también, le gusta compartirla. Jamás se la queda para él. Como poder. La usa para mejorar el trabajo asociativo.

K) Potencia algunos equipos de voluntarios para pilotar el cambio asociativo. Anima a toda la asociación a la mejora. Pero, con algunos equipos, se compromete a trabajar diferenciadamente para indicar ruta. Así se construye una asociación mejor: la que todos queremos.

L) Da tiempo. No tiene prisas. Pero lo marca. Lo pacta. El tiempo es, en las asociaciones de voluntarios, un bien escaso porque los ciudadanos piden resultados. Y los voluntarios. Y los socios.

LL) Fija lo que se espera de cada equipo. De cada voluntario. Pero deja libertad absoluta en los instrumentos. Fija metas. Metas compartidas. Pero sabe que cada equipo de voluntarios –entrenado desde la formación asociativa- escogerá los instrumentos que mejor le convengan.

M) Algunos pensareis que el directivo líder es casi un superman. No. Es un profesional o un voluntario. Alguien que desea estar, en la nave de la asociación, en el timón. Marcando rumbo. Porque quiere la asociación. Y cuenta con el beneplácito de la mayoría.

N) Alguien que quiere ser directivo, que quiere potenciar su liderazgo, no nace directivo: se aprende a hacer de directivo asociativo. ¿Cómo? Descubriendo qué significa la dirección asociativa de liderazgo. Comprendiéndola, después, concretando sus posibilidades y habilidades, potenciando algunas en especial. Es, pues, el que sabe que tiene posibilidades de dirigir. Sin prepotencias. Y la asociación le facilita el practicarlos. Primero en equipos de voluntarios como

responsable. Después hace de directivo con liderazgo en el equipo de dirección asociativo. Y desde él acompaña a otros para que potencien sus habilidades de liderazgo.

3.8. Rediseño de asociaciones con fuertes déficits organizativos.

Tengo claro que, en las asociaciones de voluntarios, lo mejor es el micro cambio organizativo hasta alcanzar una organización reinventada. Y, entonces, no dejarla atontar.

Pero tengo claro, también, que en algunas asociaciones de voluntarios es necesario un rediseño en profundidad. Con urgencia. Porque están paralizadas. Del todo. O están al borde de la inactividad. Y del desespero por impotencia.

En estas asociaciones es necesario tomar un conjunto de decisiones drásticas que permitan obtener resultados inmediatos, implicando en ellas a toda la asociación con un esfuerzo heroico.

En definitiva, en el rediseño debemos usar un método que aumenta la energía de toda la asociación, preguntándonos:

A.) ¿Por qué estamos en la asociación? Es el tema clave. Muchos están en la asociación por otros temas que no son el de potenciar la calidad de vida democrática de la ciudad y de sus ciudadanos desde una ciudad otra y nuestros conciudadanos implicados.

B.) ¿Por qué operamos como lo hacemos? ¿Por qué todo es tan difícil? ¿Por qué lo que nos proponemos no se concretiza? ¿Por qué hay ímpetu, pero se pierde? ¿Por qué somos sólo los de siempre que nos metemos a fondo?...

C.) ¿Qué necesitamos para cumplir la misión/valor con rotundidad? Es el momento de fijar lo que nos es útil y lo que nos es inútil en función de lograr que la *misión/valor* se transforme en oportunidades de calidad de vida ciudadana. ¿Qué necesitamos y no tenemos? ¿Qué tenemos y no usamos?

Se trata, en definitiva, de paralizar toda actividad asociativa. Sentarnos. Pararnos en el semáforo rojo, largo tiempo. Y pensar. Tomando decisiones. Debemos tomar un papel y preguntarnos, crudamente: ¿qué haríamos si empezáramos de nuevo? La respuesta permite priorizar, abandonar rutinas. Señalar lo que no funciona e impide trabajar.

Trabajando primero en pequeño equipo. Partiendo de los ciudadanos. Del fuera de la asociación. Y del abajo arriba. Después, ampliando el

grupo de discusión. Hasta abarcar toda la asociación sin un periodo largo de tiempo.

Y fijar la ruta. Aquí el consejo asociativo y el directivo han de comprometerse. Han de marcar un nuevo rumbo. Que no será del agrado de todos. Un rumbo por el que vamos a navegar, con viento y marea. Porque sabemos al puerto donde nos dirigimos. Y sabemos donde no queremos estar: en la inoperancia. En la nada. En la impotencia. En el mediocre más o menos.

Para esta ruta, tal vez, necesitaremos un consejo asociativo nuevo. Un directivo diferente. Un equipo de supervisión que implante el rediseño. Una ayuda exterior de asesoramiento. Equipos con más autonomía. Cambios en el voluntariado. Más socios. Cambios en el enfoque de la financiación...

Hágase. Hágase después de informar sobre lo que se quiere hacer. Para que todo el equipo asociativo lo entienda. Y se posicione. Seguro que muchos –una mayoría- se apuntarán. Porque no soportan estar en una asociación que poco hace para obtener lo que desea. O lo hace tan mal que no consigue lo que se propone. O no se propone casi nada.

Una vez rediseñada, una asociación de voluntarios se instala en el cambio organizativo continuado. Para no dormirse.

Algunos, tal vez, abandonarán la asociación. Intentaremos que se apunten a lo pactado. Pero la puerta está abierta porque una asociación no es impotencia: es acción ciudadana. No es un grupo de amigos al que no se piden resultados: se trabaja para la ciudad. Las discrepancias deben afrontarse. Y uno debe saber ganar y perder. Es ley de democracia.

3.9 Trabajemos siempre en red.

Analizando el funcionamiento en red con algunos directivos asociativos, aparece que las redes funcionan mal porque las propias asociaciones no se conciben ni funcionan como una red cómplice en codecisiones y copropuestas. No se crean iniciativas conjuntas, no existe organización compartida con estilo propio. La mayoría son burocráticas disfrazadas de modernidad, predominan barreras ideológico/partidistas, se quiere reinención pero constantemente se aplaza... Muchas asociaciones van a por libre: autistas.

Una red asociativa debe funcionar como red abierta. Se da importancia a las tendencias que se huelen entre los ciudadanos críticos. A las

opciones de agrupaciones de asociaciones comprometidas. Pero, por encima de todo, hay una visión de futuro compartida, amplia. Y una *misión/valor* conjunto concreto. Asumido. No estamos, pues, en la red para hacer alguna cosa juntos. Estamos porque nos interesa futuro con ética compartida.

Nadie está en una red por coacción. Por estatutos. Debemos estar en una red de asociaciones porque lo conveníamos: nos ponemos de acuerdo en red para copensar, codecidir y cohacer. En la red no impera la disciplina sino la coherencia. Y ésta nace de cada asociación y del conjunto, del propósito de la red.

El orden direccional crece, en las redes, del desorden creativo: de las aportaciones dinámicas de asociaciones, pequeñas o grandes, con fuerte liderazgo o de grupos de asociaciones con iniciativa. Lo importante, en una red, es responder activa y cualitativamente a necesidades que la red prioriza. En las redes, la táctica genera la estrategia. De lo concreto, pues, pasamos a lo planificable.

La información, en las redes, se elabora desde todos los niveles y es ampliamente intercambiada. No limitada. Todos aportan. Y la información circula y vivifica la red desde cada asociación de voluntarios. Información siempre para pensar el presente abierto al futuro ciudadano y empujarlo desde movilizaciones y servicios.

El horizonte a largo plazo, en la red, lo dibuja la vida, la ciudad y el mundo que queremos, diferente al chato y manipulador. Hay una visión *ínterorganizativa* compartida y propia. Hay flexibilidad. Los estatutos son menos importantes que la flexibilidad en las ideas y las respuestas. Toda la red se orienta a dar respuestas a necesidades de los ciudadanos. No hay control y sí autonomía y responsabilidad. No existe presidencialismo y sí dirección con liderazgo y decisiones cooperantes y tangibles. Hay tendencia al riesgo, a la innovación. Se crea. La cooperación y la contribución son cotidianas. Jamás es neutra. Ni sosa. Se hace, pues, *lobismo*: queremos influir. Y se está conectado con otras redes. Hay pocas reuniones y muchas acciones compartidas. Redes, pues, para la acción directa. Para movilizar ciudadanos para causas de alta civilidad en unos tiempos que mengua la democracia y lo público que tanto nos ha costado construir conjuntamente. Impidámoslo. Y pongamos las bases para otra vida, ciudad y mundo desde una ética de *corresponsabilidad creativa*.

3.10. Cómo es una asociación de voluntarios: resumen.

Una asociación de voluntarios en las ciudades, como organización, es armónica porque todo su equipo comparte la *misión/valor*. Es vigilante porque está siempre en tensión para no burocratizarse y conseguir lo que se propone. Es amistosa porque siempre establece alianzas estratégicas con otras organizaciones. Es descentralizada porque las decisiones y los recursos están en la línea de los servicios y las movilizaciones. Es responsable porque se valoran los que obtienen resultados y, también, los que se equivocan pero innovan o trabajan responsablemente. Es dialogante porque en ella las contradicciones pueden transformarse en oportunidades positivas. Es innovadora porque se tiene presente a quién propone y trabaja creativamente para resolver problemas. Es cualificada porque opta por el cero defectos. Es flexible porque reacciona rápidamente. Es conciliadora porque integra la diversidad. Y es, básicamente, comunicativa porque está siempre en relación con los ciudadanos, con la ciudad, con los voluntarios, los socios, otras organizaciones...

Ésta es la asociación que aprendemos a reinventar las asociaciones de voluntarios. La que nos gusta. La que nos va. La que nos piden los ciudadanos.

4. La comunicación en la asociación: todo dice cómo somos y qué hacemos

A las asociaciones de voluntarios nos preocupa la comunicación. Queremos estar en contacto directo con todo el equipo asociativo. Y con los ciudadanos. Sabemos que la comunicación interna y externa es indispensable. Forma parte de la asociación. Más: la asociación es, básicamente, comunicación. Comunicamos una manera de entender y vivir la vida y la ciudad. Una manera más cultural. Más social. Más relacional. Más intergeneracional. Más saludable. Más ecológica. Más igualitaria. Más radicalmente democrática.

En el reto de la comunicación como asociación debemos tener claro que hemos de hacer un esfuerzo en coherencia para acordar lo qué decimos y lo qué hacemos. No acostumbra a coincidir. Somos lo que hacemos. Y en este hacer los ciudadanos descubren lo que decimos. Debemos, pues, marcar prioridades temporales en los cambios organizativos para avanzar hacia una asociación radicalmente comunicativa.

Hemos de decidir con claridad qué se dice –*misión/valor*– y cómo se dice: *el relato* consensuado de la asociación para abordar desde él lo qué se hace y cómo se hace. Es nuestro posicionamiento: diseñemos, con ello, la manera cómo deseamos que los ciudadanos, los socios, los voluntarios y otras organizaciones nos conozcan, nos comprendan y nos valoren. Nos prioricen.

Manifestamos quién somos y qué hacemos desde los servicios, los precios ajustadísimos o gratis, la difusión de carteles o dípticos, el local, los voluntarios que están en el servicio, la relación con otras organizaciones, la presencia insistente en la web y las redes sociales... Debemos relacionarlo todo. Coherentemente porque todo comunica. Todo le dice al ciudadano qué somos, qué proponemos, cómo somos. Todo nos muestra.

4.1 Elementos para un plan integral de comunicación en la asociación.

Un plan de comunicación –optar por comunicarnos– pide dos decisiones iniciales: a qué ciudadanos nos dirigimos y cómo queremos que nos comprendan para la mutua confianza.

A.) Hemos de decidir, nosotros, a qué ciudadanos nos dirigimos: qué queremos ser en la ciudad. Y a qué ciudadanos no nos dirigimos y qué no queremos ser. Esto nos obliga a trazar una frontera utilísima en las asociaciones, siempre con ánimos de serlo todo, absolutamente todo, dirigirnos a todos... para quedar en el deseo.

¿Dónde queremos estar? Lo tenemos claro: queremos estar en las necesidades que hemos detectado en la ciudad. Que hemos priorizado. Y a las que queremos facilitar respuestas desde la *misión/valor* asociativa. Decimos todo esto a menudo. Pero son palabras que lleva el viento. No constituyen la base de nuestra comunicación.

B.) La comunicación pide al equipo directivo asociativo –en contacto con el consejo asociativo y los equipos de voluntarios- que escriba en una página, y con letra grande, el corazón y el enfoque comunicativo.

Una parte clave de la página la tenemos ya escrita: *visión/misión/valor/relato*. No inventemos. Añadámosle el estilo, los resultados que perseguimos, las estrategias en las que estamos o estaremos... Debemos concentrar lo que somos y queremos ser. Nítidamente.

Esta página –sagrada- será nuestro enfoque total en comunicación. Todo lo que se decide, hace y dice, deberá estar acorde con ella. Nadie puede saltársela. Porque somos nosotros. Transmite lo que somos y lo que queremos ser. Su síntesis es *el relato* asociativo: *¡somos esto y vamos hacerlo, sépanlo!*

Con este esquema, aparentemente simple, lo que la asociación de voluntarios persigue es estar y actuar sobre las percepciones de los ciudadanos. Especialmente. Los ciudadanos a los que nos dirigimos y la ciudad. Y los socios y los voluntarios.

¿Por qué sobre las percepciones? Porque los ciudadanos nos perciben como imagen. A saber: los ciudadanos se hacen una imagen de nuestra asociación. Y dicen: *es esto. Proponen esto*. Una imagen descriptiva que se expresa a través de un perfil: *son gente que entiende la ecología así, son una asociación para la igualdad que contemplan la relación entre hombres y mujeres así...* Es importante.

Pero no definitivo. Lo que cuenta, en las ciudades de hoy, es que los ciudadanos se construyen imágenes competitivas: comparan las asociaciones entre sí. Las asociaciones con el gobierno público. Las asociaciones con las empresas. Mi asociación con el resto.

Nuestra comunicación debe, pues, tener presente que será siempre comparativa. A muchas asociaciones esto no les gustará. Pero deben saber que los ciudadanos funcionan así. Funcionamos así. En Europa con énfasis.

Nuestra comunicación se basa en nuestro posicionamiento/retrato: en el definir qué somos, qué proponemos, cómo lo hacemos. Es nuestro posicionamiento competitivo: nosotros somos diferentes frente a otras asociaciones, el gobierno, las empresas...

Los ciudadanos, pues, nos perciben como imagen comparativa Y como utilidad. Acuden a nuestra asociación, se adhieren a ella como socios, se hacen voluntarios y usan nuestros servicios porque somos útiles en su vida. Para su calidad de vida otra.

En todo lo que decimos y hacemos debemos subrayar que somos diferentes. Algo diferentes. Que no significa que vamos contra otros. Sólo significa que lo nuestro es distinto. Y somos útiles: somos vida mejor. Porque lo nuestro es esplendorosamente ético, cargado de una *alter* vida, ciudad y mundo para el ahora y el mañana. Digámoslo.

Subrayando estas dos características –diferencia y utilidad- con agilidad, coherencia, vivacidad y constancia, facilitamos que los ciudadanos a los que queremos dirigirnos nos comprendan como queremos que nos comprendan: como realmente somos. No solo como ellos piensan.

La comunicación –el lenguaje de la comunicación o todo lo que decimos a los ciudadanos- hemos de plantearla desde lo que somos/hacemos. Pero, también y en la misma intensidad, desde donde nos comprenden y usan los ciudadanos. Desde su imagen competitiva actual. Desde su comprensión actual, tal vez distorsionada porque no hemos comunicado bien. Porque nos hemos limitado a hacernos propaganda: hemos informado con colores y eslóganes. Con mucho diseño y con nula comunicación. O, simplemente, no tienen ni imagen: ¡no nos conocen!

4.2 Del plan de comunicación asociativa a la planificación y los resultados.

Hemos de tener, pues, claro y decidido cómo queremos que nos comprendan y nos valoren. De ahí parte la adhesión de los ciudadanos a nuestra asociación. De ahí emana la conciencia del soporte de los

socios. Y la voluntad de colaboración entusiasta de nuestros voluntarios.

La asociación, en su equipo directivo, debe fomentar primero la comunicación interna como uno de los elementos de estrategia organizativa constante. Debe proponer acciones comunicativas internas. Debe evaluar resultados comunicativos en el equipo amplio asociativo con criterios de eficacia y productividad. Aquí no vamos bien: reconozcámoslo.

Y debe velar por la homogeneidad de la comunicación en toda la asociación. A menudo se emiten mensajes comunicativos casi contradictorios. O disonantes

Tengamos un plan. Breve. Contundente. Asumido por todos. ¿Qué más? Decidamos, ahora, con quién queremos comunicarnos externamente: gobierno, empresas, otras asociaciones, ciudadanos... Cada uno es un público comunicativo. Que pide una estrategia de comunicación diferenciada. Fragmentada. Desde el plan como eje.

A cada uno de estos públicos, ¿cómo le concretamos nuestro mensaje? ¿Qué le decimos? Sin perifollos, directamente. Desde nuestra *misión/valor y relato*, ¿cómo nos presentamos? ¿Cómo nos comprenden y deberían comprendernos? Es el mensaje comunicativo diferencial. Trabajémoslo. Con tiempo, sin prisas. Es nuclear.

Después de saber qué decir y cómo, preguntémonos: ¿a través de que vías y medios de comunicación es más fácil conectar con cada público? Cada público necesita y usa unos canales propios. Usemos estos. No inventemos. Hagámoslo. No nos quedemos en una planificación comunicativa fantástica. Sobre el papel. Trabajemos así un año. Y tres más. Constantemente. Todos. Siempre. Que un pequeño equipo de voluntarios se ocupe de la comunicación interna y externa. Un equipo práctico. Jamás reactivo. Entusiasta.

Y, mientras tanto, sepamos cómo se entiende y valora nuestra comunicación. Analicemos las reacciones con un sistema de información sencillo y continuado que nos permita introducir cambios para lograr aquello que nos proponemos.

Facilitemos a los diferentes públicos de nuestra comunicación, comunicación/mensajes para que nos conozcan. Para que nos comprendan. Para que se acerquen. Y para que nos usen/asocien.

Comprendamos cómo nos ven y comprenden. Así podemos trazar comunicación para modificar su percepción. Desde nuestro

posicionamiento/relato. Desde lo que somos y hacemos o haremos y seremos.

Necesitamos comunicaciones que subrayen la información, la opinión, la actitud y la acción. Debemos proponerla, diferenciadamente, según los públicos. Según la imagen comparativa que se hayan formado de nosotros y según lo que a nosotros nos interese subrayar. Debemos comunicar con frecuencia: cada mes. Ininterrumpidamente.

A todos ellos les daremos el mensaje básico asociativo, pero acentuaremos un plus: remarcaremos acción de uso desde un servicio o movilización.

De todo esto se desprende la imagen corporativa interiorizada y valorada que algunos confunden sólo con los logotipos, los tipos de letra, los formatos del papel, los colores...

Lo importante es lo anterior. Lo que somos y cómo queremos que nos vean. Lo importante es definirnos comunicativamente. Lo importante es saber cómo nos ven. Sin tópicos. Y decidir qué vamos a hacer para que nos comprendan cómo somos y cómo queremos que nos comprendan. Lo importante es el mensaje y conocer los públicos. Y los canales de comunicación. Y el lenguaje que usaremos para todos los públicos y para cada público.

Después lo importante es la forma. La plasmación. Comunicación, en las asociaciones de voluntarios, no es propaganda. Es relación continuada de diálogo con todos los que están o queremos que estén en el entorno asociativo. Porque tenemos algo que decir. Y los otros tienen algo que decirnos.

5. No seamos cortos de miras: planifiquemos

Las asociaciones de voluntarios acostumbramos a planificar poco. Y cuando lo hacemos nos quedamos en un año, poniendo el acento en lo económico. Somos miopes.

Tenemos que perder el miedo a anticipar el futuro de nuestras asociaciones de voluntarios. Y otear para objetivos audaces en las ciudades en las que trabajamos. Hemos de planificar a medio y largo plazo. No podemos quedarnos en la reacción instantánea. En la barrera de lo inmediato.

5.1 Intuición más hipótesis razonables de futuro.

Si aprendemos a organizarnos, a entender una asociación de voluntarios como una organización – y una organización de ciudadanos para los ciudadanos y la ciudad-, planificaremos. Porque los resultados de cambio de mentalidad, de potenciación de calidad de vida, de organización flexible y cualificada, de transformación imprescindible, siempre son a la media y a la larga.

Los directivos asociativos somos intuitivos. Incluso, a veces, de brillante creatividad. Pero nos falta constancia. Y le falta constancia a la asociación. Nos falta planificar el futuro. El futuro nuestro: es futuro de la ciudad. O de un fragmento de la ciudad.

Debemos acostumbrarnos a contemplar distintos escenarios alternativos. Ahora estamos en uno. ¿Continuará? ¿Se modificará? ¿Cómo será? ¿Qué debemos hacer en cada escenario? ¿Cómo llegar a él? ¿Cómo actuar en él? ¿Cómo progresar en él? ¿Cómo cambiar a otro sin traumas?

Hemos de acostumbrarnos a trabajar con hipótesis. Hemos de prevenir. Aunque seamos una organización pequeña. Hemos de dejar de creer en los milagros. Se dan. Pero pocos. Y tienden a ser menos. Pero surgen de la planificación si nos lo proponemos.

La planificación es responsabilidad del equipo directivo. Debe formalizarla. Dedicándole tiempo. E invitar a los socios y voluntarios en el proceso.

Planificar implica clarificar, con contundencia, en qué asociación estamos. En qué asociación queremos estar. Y cómo lo haremos: cómo anticiparemos el futuro.

Planificar implica, también, controlar: medir si hacemos lo que hemos dicho que haremos. Y tal como hemos quedado que lo haríamos. Básicamente en cuatro niveles: en el de las necesidades de los ciudadanos o la presencia de la asociación en la ciudad. En el de la organización. En el de los recursos humanos y económicos. Y en el de los sistemas de información. Desde todas estas variables interrelacionadas, ¿dónde estamos y dónde queremos estar?

Los directivos –aquí está su papel fundamental- tienen la responsabilidad de liderar este proceso, comprobar su ejecución, coordinar las acciones, asignar responsables de tareas concretas y acompañarlo desde el dialogo.

Todo esto es nuevo en muchas asociaciones. Pero lo necesitamos con urgencia. Necesitamos equipos directivos con esta mentalidad y tendencia. ¿Qué no saben? ¿Qué les falta? Se aprende. ¿Qué es difícil? Se adecua a nuestra asociación.

No quiero extenderme en el tema. No lo he hecho en otros. Sólo quiero subrayar que éste es un semáforo rojo –rojísimo- que pide atención. Que pide una parada en nuestra manera atropellada de trabajar. Pero que no nos da los resultados que queremos.

Sobre éste –y sobre todos los semáforos rojos que presento- hay abundante literatura. Casi toda empresarial. Debemos adaptarla. Porque somos diferentes. Lo nuestro no es el dinero. Es la calidad de vida ética en la ciudad y su plural ciudadanía. Felizmente ha aparecido literatura desde las propias asociaciones: obligatorio estar al día. Existe, también, cursos especializados. Debemos usarlos. Aprender significa formación para la acción diferente o para continuar, reafirmados, en lo qué hacemos y cómo lo hacemos.

5.2 La planificación de los servicios asociativos.

En las asociaciones debemos planificar servicios para nuestros socios: para los que ya lo son. Queremos que formen parte de la gran familia de la asociación. Con su soporte. Con su entusiasmo. Con sus aportaciones de sugerencias. Con sus aportaciones económicas. Y para los ciudadanos que todavía no son socios: ¿qué tenemos que hacer para crecer, constantemente, en socios asociativos? ¿Cómo nos hemos de comunicar con ellos para convencerlos?

Debemos, también, planificar servicios concretos para nuestros voluntarios. Servicios de formación. Pero, también, servicios de

intercambios con otras asociaciones de aquí e internacionales. Servicios para el debate y la mejora organizativa constante. Servicios de celebración. Servicios que nos mantengan, a todos, apasionados por la asociación como voluntarios activos. Servicios de entrenamiento para mejorar los equipos, las interrelaciones con los ciudadanos, el trabajo en red... Sin perezas burocráticas.

Quiero pararme, especialmente, en la planificación de los servicios asociativos para los ciudadanos y la ciudad. Porque –lo vuelvo a remarcar- una asociación de voluntarios es aquella que ofrece servicios a necesidades ciudadanas. O que las crea. Una asociación de voluntarios es un punto/motor para la cotidianidad de la civilidad. Para la democracia directa desde los ciudadanos. Para la vida común en igualdad.

Las asociaciones de voluntarios queremos ciudades vertebradas –solidaria y creativamente- desde la ciudadanía con opinión y acción. Y esto se logra planificando qué ciudad proponemos desde la asociación. Diseñando cómo entendemos la vida ciudadana. Y facilitando servicios para lograrla. Óptimos. Referenciales.

Las asociaciones de voluntarios son políticas. Lo apunté. Porque proponemos actitudes y maneras, usos y costumbres, en torno a la cooperación internacional, la educación, el tiempo desocupado o libre, la salud, el equilibrio social, la cultura, el medio ambiente, la comunicación, el deporte, la economía, el hábitat, el urbanismo, el vecinaje... Todo esto es *polis*. Es ciudad pública: es cosa pública. Que cada asociación propone según el color de *misión/valor*. Según comprenda la ecología como disfrute de la naturaleza, como conservación de la naturaleza o como lucha directa para impedir la depredación escandalosa de la naturaleza. Son tres visiones que estructuran tres asociaciones diferentes en torno al medio ambiente. Respeto, por un igual, a las tres. Las tres nos convienen a la ciudad. Avanzaremos hacia una ciudad más ecológica, más desde el enfoque de nuestra asociación, a través de los servicios que facilitemos.

¿Qué es, pues, un servicio asociativo?

No me gusta usar la palabra actividad –que me suena a activismo-, ni la palabra proyecto –que siempre evoca a un futuro y algo no cerrado. Ni me gusta –como acostumbran a hablar algunos esnobs del sector- la palabra producto. Producto es algo físico. Materialmente almacenable.

Un servicio es, siempre, intercomunicación: comunicación entre unos ciudadanos que buscan satisfacer unas necesidades y la asociación –a través de su equipo asociativo- que les ofrece una respuesta personalizada a través de cada servicio. El ciudadano esta, entonces, con la asociación porque el servicio mejora su calidad de vida saludable, cultural o cívica.

Para decirlo con contundencia: servicio es el momento de un encuentro entre una necesidad y una respuesta. Es el momento del encuentro entre un ciudadano/ciudadanos con necesidades priorizadas por la asociación y el equipo de voluntarios que presenta respuestas para estas necesidades. Si necesidad y respuesta casan hay servicio de calidad. Asociación que cumple. Si no casan, hay servicio insatisfactorio. La asociación debe revisarlo.

Parece sencillo. En la práctica cotidiana de los servicios no lo es nada. Es más difícil facilitar servicios que fabricar objetos. Mucho más. Hemos, pues, las asociaciones de voluntarios aprender espléndidamente a planificar servicios. Porque es lo que hacemos, lo que fabricamos, lo que construimos cotidianamente en nuestras asociaciones con los voluntarios. Frecuentemente lo hacemos sin método. Poniéndole mucha energía y voluntad para unos resultados que siempre –o a menudo- quisiéramos mejores.

¿Por dónde empezar? Por la *misión/valor*. ¡Otra vez!

A menudo cuando trabajo con asociaciones de voluntarios para buscar pistas de mejoras, analizamos los servicios con una sorpresa, desagradable, continuada: algunos servicios nada tienen que ver con la *misión/valor*. Es grave. Los servicios son la concretización de la *misión/valor* para públicos de ciudadanos plurales. La causa de los servicios es la *misión/valor*. Los efectos de los servicios es la *misión/valor* asociativa transformada en vida cotidiana de la ciudad en un creciente número de ciudadanos.

Segundo paso: busquemos las oportunidades en la ciudadanía y la ciudad donde podemos estar desde nuestra *misión/valor*: los jóvenes del barrio, la gente mayor de la ciudad, los que están en un proceso de drogadicción, los que están sin trabajo, los que les apetece las artes o la música o los que van al instituto sin ganas de aprender, los que los fines de semana se aburren insoportablemente, los excluidos por empobrecimiento...Donde tenemos facilidad de oportunidades significa, allí debemos estar con nuestros servicios porque hay grupos

de ciudadanos que esperan lo que desde la asociación les ofrecemos. Lo necesitan. Lo buscan.

Y estemos también donde lo tenemos difícil: en donde encontraremos dificultades para que lo que propone nuestra asociación se acepte. Se entienda. Se acoja. Se practique. Por ejemplo, una asociación de voluntarios con una misión ecológica en alguna de las ciudades por donde pasan ríos/cloacas lo tienen difícil con los empresarios. O si nos interesa la música clásica lo tenemos difícil entre los roqueros y postpunkies. Si trabajamos en drogadicción, lo tendremos más difícil en los que han vuelto a las andadas después de un proceso de recuperación...

Sepámoslo. Dedicuémosle tiempo. Y energía. Trabajemos con precisión. Con ideas. Con microscopio. Con discusión. Con papel y lápiz. Sin tópicos. Sin ir de enterados. Listemos todas nuestras oportunidades reales donde queremos estar: ¿cuáles y en dónde? ¿Por qué? Y todas nuestras dificultades. Sin dramatizar ni optimizar. Hay lo que hay: ésta es una sabia máxima. No inventemos. Anotemos y conozcamos. Otra vez el fuera de la asociación es lo más importante en la asociación de voluntarios. La ciudad plural y la ciudadanía diferente es lo que nos interesa.

Bien. Después –tercer paso- analicemos los puntos fuertes internos. Todo aquello que en la asociación tenemos –o podemos realmente tener- para abordar las oportunidades y las dificultades: para estar presentes en la vida de la ciudad con respuestas de servicios asociativos. Analicemos qué tenemos. Nuestra fuerza. Sin aumentarla ni empequeñecerla. Ni somos supemanes. Ni hormiguitas. Y conozcamos, también, nuestras debilidades para enfrentarnos, con éxito, a las oportunidades y dificultades detectadas. Trabajemos nuestras debilidades para, si es posible, transformarlas en potencialidades. En puntos fuertes.

Cuarto paso. Decidamos. Con lo que somos, tenemos y somos capaces de aportar, ¿dónde podemos estar presentes? ¿Dónde queremos estar? Es el momento crucial: el de la priorización. El momento del sí que tanto nos gusta. Y el momento del no, que hemos de aprender a decir y saber explicar. Porque no podemos hacer todo lo que se nos pide. Y todo lo que queremos. Tenemos, afortunadamente, límites. Límites que pueden dejar de serlo. Pero habrá otros. Estar un poco en una necesidad equivale a no estar nada. Es duro, pero es así.

La priorización es clave en las asociaciones de voluntarios porque señala qué podemos hacer, entre quienes, desde qué necesidades... Señala, pues, los resultados a los que toda la asociación, desde los directivos a los equipos de voluntarios, dedicaremos nuestra energía y trabajo para conseguirlos. Para lograr que la asociación esté donde queremos que esté. Y esté con calidad cívica. Facilitando respuestas. Valorada por los ciudadanos. Aportando vida y ciudad otra. Si no planificamos no decidimos dónde queremos estar, qué resultados nos fijamos. Y con qué contamos para lograrlos. O con qué deberíamos contar y contaremos. Seremos una asociación decorativa. Podemos planificar servicios anualmente, para dos años, para tres o para cuatro. Soy partidario de planificarlos para cuatro años. Revisando la planificación anualmente. La planificación cerrada, rígida, intocable para un tiempo largo no sirve para nada. Sólo hace bonito. La planificación es un instrumento de trabajo para ayudarnos a concretizar la *misión/valor* en la ciudad. Para estar en la ciudad.

6. La programación: qué necesitamos para hacer lo que nos proponemos.

Programar comporta adjudicar los recursos que necesitamos para aquello que nos hemos propuesto y situarlos adecuadamente. Si no los tenemos, debemos buscarlos sin tregua. La programación, pues, supone buscar y adjudicar los recursos necesarios para que la organización – desde los equipos de voluntarios- obtengan los resultados priorizados: planificados.

La programación –como todo el proceso de aprendizaje para una asociación de voluntarios ágil, motivadora y eficaz –comporta trabajar con la razón. Ser fríos. Pero, al mismo tiempo, saber trabajar con la creación. Ser cálidos. Crear, en las organizaciones de los voluntarios, es capacidad para hallar respuesta diferente a los problemas que se nos plantean. Y vamos a resolver. Decidir es optar por la creación innovadora: la que más nos conviene para los resultados que hemos fijado.

Cuando se unen razón y creación en un proceso surge la metodología: la manera de trabajar en la asociación de voluntarios que todos aceptamos como propia. Es la que configura nuestra cultura organizativa. Nuestra manera de trabajar. El aire de la asociación también en programación.

6.1. Los ciudadanos socios como base de la organización.

Una asociación de voluntarios es una organización libre y plural de ciudadanos. Es un nexo de ciudadanos en red para la ciudad. En la programación, pues, de los recursos humanos debemos tomar decisiones sobre los socios, los voluntarios y los ciudadanos que están y los que no están en nuestra asociación.

Los socios son aquellos ciudadanos que nos dan soporte. Que creen en la necesidad y la oportunidad actual de la asociación. En lo que se propone y hace. Y en el cómo lo hace. Los socios son el recurso humano más importante en las asociaciones de voluntarios. Ellos inyectan democracia directa a nuestra asociación porque la sienten y mantienen como casa compartida. *Dime, pues, cuántos socios dan soporte a tu asociación y te diré su importancia democrática en la ciudad.*

Sin socios no hay asociaciones de voluntarios. Porque les falta la base: el soporte amplio de los ciudadanos. Amplio en el sentido de grupo cohesionado y en expansión. Siempre, al principio, son pocos los socios de una asociación: la tarea clave de una asociación de voluntarios es acrecentarlos: congregar en torno a ella un número importantísimo de ciudadanos socios. Los socios son quienes deben facilitar, con sus sugerencias, opiniones y aportaciones económicas, el mantenimiento base de la asociación de voluntarios: su vida cotidiana al servicio de los ciudadanos. No es así. Hemos puesto –sobre todo desde el gobierno- un énfasis especial en el voluntariado. Es hora de ponerlo en los socios.

Si la asociación se plantea –en la planificación acrecentar el número de necesidades donde quiere estar presente o extender en número alguna de las necesidades en las que trabaja-, deberá plantearse, antes y como recurso de soporte y económico, el incremento de socios.

Y aquí casi todo está por hacer. Desde su motivación y captación, al vínculo continuado con la asociación de voluntarios, más allá de las asambleas de socios, que siempre acostumbran a ser un muermo del cual los socios huyen: no asisten. Es grave. Porque manifiesta nuestra incapacidad de comunicación con ellos. Yo creo, en este tema y más allá de las asambleas, que debemos personalizar la comunicación con grupos de socios, incitándoles a opinar, a estar presente con sus sugerencias en la asociación.

Debemos mantener, en cada asociación, un equipo de voluntarios que se encargue de los socios. Que sepan mantener los que tenemos. Sin perder ni uno. Y sepa cómo incrementarlos. Socio a socio: ciudadano a ciudadano.

6.2. Los voluntarios o los ciudadanos como trabajadores.

Afortunadamente estamos en la post moda del voluntariado. Durante mucho tiempo hacer de voluntario era contemplado como una buena obra, como una colaboración con un punto de paternalismo. Mayormente. Pero ha habido siempre asociaciones de voluntarios que no trabajan así. ¿Qué es, pues, hoy un voluntario? Es un ciudadano que, en su tiempo desocupado, decide dedicar energía y tiempo en el trabajo gratuito en una asociación para transformar la vida, la ciudad y el mundo desde la *misión/valor* que propone.

Los voluntarios son los trabajadores asociativos. Ciudadanos y ciudadanas que creen en la asociación y ofrecen su trabajo – voluntariamente- para que la asociación realice aquello que se propone. Creo –y a algunos les puede sorprender- que el voluntario de una asociación debería provenir mayormente de los socios que ya conocen la asociación. Les gusta. Le dan soporte. Y ahora, también trabajan voluntariamente en ella. O, en el caso de que no lo sean, los voluntarios deberían hacerse socios de la asociación. No por obligación: porque quieren aportar su pequeña contribución económica a lo que la asociación hace y se propone hacer. O, todavía más profundo, porque quieren estar en el círculo de los que son la trama básica de la asociación y deciden. Esto no debe ser obligatorio en las asociaciones de voluntarios. Pero es lógico que si tú dedicas energía y tiempo de trabajo a una tarea asociativa, también estés dispuesto a formar parte de su núcleo primero. Amor obliga.

En los tiempos de la moda del voluntariado el lema ha sido: *hazte voluntario de una asociación: todos podemos ser voluntarios de una asociación de la ciudad*. La realidad de una asociación de voluntarios es distinta.

Cuando planificamos los servicios sabemos en qué necesidades ciudadanas queremos estar presentes: cómo son estas necesidades, qué tipo de ciudadanos las tienen y qué tipo de servicios –en esbozo- vamos a facilitarles. Bien. Para estos servicios necesitamos voluntarios. ¿La asociación dispone de ellos? ¿Son los que hay en la asociación los adecuados para un servicio concreto a una necesidad priorizada? ¿Se deben reciclar? ¿Cómo? ¿Necesitamos voluntarios nuevos? ¿Cuáles? ¿Para qué? ¿Cuántos y para qué tareas?

Uno tiene la impresión, a veces, que tal como se plantean algunos el voluntariado ciudadano, las asociaciones son una organización hinchable: pueden engullir a todos los voluntarios que llamen a su puerta..., para no poder hacer nada. O para salir por la puerta del detrás con una mala experiencia.

Un voluntario es un trabajador en un equipo de servicio para una necesidad o para la movilización desde una causa. La asociación, pues, -su dirección- tiene que saber en cada equipo de servicios cuántos voluntarios se necesitan para afrontar una necesidad. Tiene –y ésta es la palabra clave- que definir el puesto de trabajo. Esto es programación.

Para cada necesidad priorizada necesitamos un equipo de servicio que le de respuesta. ¿Cuántos voluntarios se necesitan para ello? ¿Qué se les pide que hagan? ¿Cuál es el perfil del trabajo? ¿Qué resultados concretos se piden? ¿Un equipo de voluntarios para un servicio o varios servicios?...Cuando se tiene claro todo esto sabemos qué voluntarios hay en la asociación. Cuáles deben reciclarse. Y cuántos nos faltan.

Los que faltan debemos buscarlos. Es el proceso de motivación, captación, formación y encuadre de voluntarios. De ciudadanos a los que les hemos de contar, con detalle, qué significa hacer de voluntario en la asociación. Y en qué esperamos puedan colaborar. Hemos de decirlo con nitidez. Sabiendo que no todos los que están interesados sirven para lo que les proponemos. Tal vez en otra asociación sea distinto. Porque será distinto el puesto de trabajo y los resultados fijados.

Temas claves: motivación o ¿dónde están los ciudadanos que nos interesan para que hagan de voluntarios en nuestra asociación? ¿Qué le ofrece la asociación? ¿Qué ofrece el ciudadano/voluntario en tiempo, disponibilidad, habilidades...? Formación: ¿cómo facilitar al voluntario que empieza en la asociación acompañamiento formativo de aprendizaje para que comprenda nuestra asociación, nuestra manera de trabajar y aprenda los conocimientos, habilidades y valores que deberá desarrollar en su espacio de trabajo? Encuadre: ¿cómo aterriza y acoge en el equipo? ¿Cómo se le motiva? ¿Cómo mutuamente – asociación/directivos y voluntario- nos evaluamos para situar la marcha de la relación que nos habíamos propuesto, gratamente?

El voluntario, en el momento del trabajo en equipo y, especialmente, en el momento del uso del servicio por parte del ciudadano necesitado, ha de ser un profesional: quien conoce lo que hace y lo hace impecablemente. Con calidad total: interrelación continuada y personalizada. La profesionalidad es una manera de hacer las cosas. Que se remunera o se regala.

Si no es así, ¿cómo las asociaciones de voluntarios que trabajan en temas de drogadicción pueden obtener resultados? ¿Y las que están en el tiempo libre de niños y niñas cómo pueden facilitarles un aprendizaje/uso de un tiempo lleno, creativo y relacional? Las que están en cultura, educación, salud, deporte, ecología, cooperación internacional... ¿cómo asegurar la calidad profesional de lo que ofrecen? El tiempo de más o menos pasó. Fue.

No nos podemos permitir la chapuza disimulada. Intentamos hacer cosas y hacerlas más o menos bien. Teníamos buena voluntad. Hoy somos profesionales: voluntarios profesionales. Éste es nuestro reto: hacer aquello que debemos hacer a la perfección. A estos equipos de voluntarios la asociación los coloca en el centro de la organización. Descentraliza en ellos decisiones y recursos. Les da autonomía. Está con ellos. Porque ellos *son* la asociación en acción ciudadana.

Programemos, pues, los recursos voluntarios: cómo mejorar el trabajo en nuestros voluntarios, cómo implicarlos más en la asociación y cómo obtener los voluntarios que necesitamos.

Un tema clave, pues: la gestión de los voluntarios. He apuntado las líneas indispensables cuando apuntaba como entendemos hoy una asociación de voluntarios como organización: sin ellos la asociación es pura voluntad etérea. Debemos trabajar los directivos con ellos. Continuadamente, a su lado, de tu a tu, en equipo de equipos. Sin barrera alguna. En familia. Desde la mutua confianza.

6.3 Público de ciudadanos y ciudad

Una nota. Pero no por sabida, normalizada.

Los servicios los dirigimos a un número determinado de ciudadanos. A veces, en ciudades medianas y grandes, a ciudadanos de un barrio concreto.

Hemos de tener presente, en el momento de la programación, cómo damos a conocer la asociación de voluntarios y sus servicios a estos ciudadanos. Pero, también, a otros muchos –y muchísimos ciudadanos– que no usan nuestra asociación, que no nos tienen por referenciales: han de conocernos. Han de saber que existimos. Han de saber que formamos parte de los nudos que potencian la vida cotidiana de la ciudad, cualificándola cívicamente. Transformándola. Porque somos organizaciones de ciudadanos para la esperanza. Organizaciones de ciudad activa para la democracia cooperante.

Esto implica programarlo. Saber qué necesitamos para llegar a los ciudadanos a los cuales dirigimos los servicios asociativos, las movilizaciones que proponemos. Pero, también, qué recursos necesitamos y destinamos para dar a conocer la asociación entre ciudadanos que ya nos conocen, nos conocen poco o nos desconocen.

Es el tema de la comunicación global: lo esbocé.

6.4. Los recursos económicos o el dinero que siempre falla

En las asociaciones de voluntarios acostumbramos a hablar más de dinero que de *misión/valor*, necesidades, movilizaciones o servicios desde y para los ciudadanos.

Hablamos mucho de dinero porque hace falta. Hay mucho qué hacer. Y poca pasta. Porque las necesidades donde las asociaciones podemos y queremos estar son casi infinitas. Aquí también hemos de aprender algo obvio. Sencillo. Agradable. Esto: el dinero va después de la *misión/valor* y las necesidades de los ciudadanos y la ciudad.

Va después porque el dinero surge, lo crea y aparece por la *misión/valor*. Por la *misión/valor* y el estilo de trabajo transparente, interrelacional y apasionado, los ciudadanos se hacen socios de la asociación. Les apetece y les interesa que la asociación pueda realizar lo que se propone. Aparece porque los ciudadanos les gusta como la asociación concreta la *misión/valor* en la priorización de necesidades: les parece que lo qué hacemos, cómo lo hacemos y dónde lo hacemos es lo que se debe hacer. Es imprescindible para la ciudad. Para su ciudadanía. Para ellos. Para otros. Para nuestro mundo.

El dinero, en las asociaciones de ciudadanos, es un efecto. Un efecto que nos urge. Porque sin dinero no podemos dar servicios ni movilizar. No podemos mantener la asociación activa. Un mínimo de dinero, pues, es indispensable. ¿Cuánto? ¿Cómo lo obtenemos? De los socios. Los socios son los que aseguran la vida cotidiana normalizada de la asociación. A los socios hemos de explicarles nuestros servicios y movilizaciones. Para que contribuyan a financiarlos. Y si crecemos en servicios, hemos de crecer en socios o en la financiación desde los socios.

Otra fuente de recursos que hemos de asegurar en la programación -el consejo asociativo y el equipo directivo, liderando- es el gobierno. El gobierno ha de hacer aportaciones clave para que las asociaciones de los voluntarios podamos disponer de una economía saneada. Por ejemplo creando un fondo generoso para las asociaciones que se distribuya según lo que aportan a la ciudad sin adjudicaciones partidistas o de enchufe. El sector gubernamental debe facilitar apoyos al sector asociativo porque ambos son sector público al servicio de los ciudadanos para una ciudad en igualdad de oportunidades.

También urge -voy otra vez a apuntarlo porque es una tarea a programar, rotundamente- la aprobación por el congreso de los

diputados de una ley de asociaciones. A saber: que reconozca la aportación de las asociaciones en la estructuración pública de la ciudad. Que se nos reconozca que somos creadoras de ciudadanía y ciudad democrática. Esta ley debe distinguir entre dos tipos de asociaciones: las que un grupo de ciudadanos montan para defender unos intereses o proponer algo. Son, éstas, agrupaciones de ciudadanos expresivas. Y las asociaciones que, además de agruparse, se organizan para facilitar servicios públicos a los ciudadanos desde una *misión/valor* cívico para necesidades entre los vulnerables y excluidos, tan desiguales por el empobrecimiento continuado. O para la cultura y la ecología. Son las asociaciones de ciudadanos organizadas con estructuras democráticas y transparentes. Con servicios continuados para la calidad de la vida ciudadana en igualdad de condiciones. A estas asociaciones debe reconocérseles una generosa excepción fiscal en lo que hacen y para los que colaboran con ellas. Porque somos públicas.

Hoy no es así. Todavía en la última ley sobre el sector, las grandes favorecidas son las fundaciones. Y las asociaciones que podemos beneficiarnos de excepción fiscal debemos ser declaradas de utilidad pública. Y por el Ministerio del Interior, que no es moco de pavo. Una ley, francamente, deficiente. Misérrima. Fruto del poco interés del sector que no está en red para influir en los grandes temas de interés propio y ciudadano.

Bajo todo esto, me parece, hay el problema de la reestructuración. Grave El sector está compuesto por una constelación de asociaciones. Muchas, lo sabemos, están semivivas. Otras están casi disecadas. Demasiadas sólo reviven por una subvención. La inmensa mayoría no dispone de locales mínimos a pié de calle para uso público... No apuesto por las grandes asociaciones de voluntarios. Pero sí apuesto –y éste es el futuro- por redes de asociaciones de voluntarios activas. Y por la fusión de asociaciones de voluntarios. Creo en niveles organizativos pequeños y medianos. Dinámicos. Coorganizados. Con socios. Con muchos socios. Y en asociaciones pequeñas emprendedoras. Transparentes. Transformadoras.

Gobierno municipal y sector de las asociaciones del voluntariado, en los tiempos de la enorme crisis con recortes públicos básicos, deben hacer una alianza para ciudadanizar muchos servicios: que los faciliten las asociaciones con sus voluntarios desde un convenio con el gobierno. Desde los voluntarios: no desde la contratación de una multitud de

profesionales, montando una administración paralela. Ha ocurrido últimamente: una plantilla grasa de profesionales y algunos voluntarios. Lo siento: éstas no son asociaciones de voluntarios. Lo son de profesionales: otra cosa.

En los próximos años habrá grandes cambios en las relaciones entre gobierno y sector asociativo del voluntariado si queremos estar presentes emprendedoramente en el enorme envejecimiento de la población, la infinitud de parados que deberán tener un salario ciudadano que implique una cooperación con la ciudad desde su trabajo voluntario/responsable en una asociación....Tiempos fascinantes.

Las asociaciones de voluntarios, en nuestra programación económica de recursos para los servicios y las movilizaciones, hemos de contemplar el sector empresarial. Pasaron los tiempos que la empresa era siempre despreciable. O los años en que sólo lo empresarial era fantástico. Con las empresas –especialmente con las del entorno de la asociación- las asociaciones nos queremos relacionar. Porque podemos montar servicios con su colaboración. Es todo el tema de la responsabilidad ciudadana en acción constatable.

Finalmente, quiero señalar los propios servicios como recurso económico. Pasaron también, los tiempos en que todos los servicios debían ser gratis. Algunos les encanta fantasear con servicios a precio de coste siempre. Olvidan que los socios, por ejemplo, aportan dinero para el coste del servicio. Otros montan servicios con precios distintos según las necesidades a satisfacer. Y algunos servicios sirven para paliar déficits de otros... El tema es cómo se deciden los precios según el público a quién se dirige un servicio y según lo que se propone la asociación: en el cruce es donde se deben tomar las decisiones.

Mi opinión es que ningún servicio es gratis: que los ciudadanos aporten, desde su libertad y responsabilidad, lo que puedan. Y quien nada tiene aporta su gratitud confiada.

6.5. Recursos relacionales o interorganizativos.

La relación con otras organizaciones gubernamentales, empresariales y asociativas es, además de un componente de la asociación de voluntarios, un recurso indispensable para la asociación. Se deben cultivar. Le tenemos que dedicar energía y tiempo.

Porque es desde las otras organizaciones que obtendremos información útil para nuestro interés. Hoy las organizaciones son almacenes de

conocimientos: de información. Obtendremos información que nos facilitará cómo mejorar nuestra asociación. Porque conocemos qué hacen, cómo lo hacen y para qué lo hacen. Sabremos posibilidades de colaborar en servicios y movilizaciones compartidos. Que nos propondrán o propondremos. Servicios a los nosotros aportaremos recursos. Dos son muy asociativos: ideas y voluntarios. Las asociaciones somos –o deberíamos ser- fábricas de ideas. De ideas útiles para el avance humano de la ciudad.

Una asociación de voluntarios que se queda encerrada en solo lo suyo constantemente se empequeñece y se aleja de la ciudad, que siempre es un flujo constante de interrelaciones.

6.6. Recursos infraestructurales o cómo mostrarnos en público

Las infraestructuras son el cuerpo de una asociación de voluntarios. Deben, pues, mostrar quiénes somos, qué hacemos. Qué proponemos. Son la primera visión. Es el primer contacto directo. La primera comunicación.

Las asociaciones de voluntarios, en infraestructuras, andamos mal. Especialmente en local o equipamiento. Mayormente las asociaciones de voluntarios ocupamos locales deficientes. Pequeños. Y encima, mal presentados.

La tendencia, aquí, se presenta doble. Primero hemos de transformar nuestros locales asociativos en espacios acogedores, que faciliten el contacto, la relación y el trabajo. Especialmente el trabajo en equipo. Y el trabajo personalizado en cada uno de los servicios que facilitemos al ciudadano. No es cuestión de dinero. Es un asunto de gusto.

Muchas asociaciones parece que sobreviven a un naufragio, un derrumbe. O se hallan situadas en un local de clandestinidad, un zulo. Aparecen posters pegados por cualquier sitio. Sin un orden visual. Hay carteles con programas de hace meses. Tenemos una afición espantosa a la luz mortecina y desfigurante de los fluorescentes. Nos enamoramos de mobiliarios oficinistas para darle, al local, un toque siniestro. No hay señalización...

Necesitamos, en las asociaciones de voluntarios, un huracán de gusto. Porque queremos manifestar, en la forma, aquello que somos. Queremos que nuestros socios, voluntarios y ciudadanos visitantes y usuarios se encuentren cómodos, como en su casa.

Si nuestras asociaciones tienen unas paredes horribles, quitemos el yeso. Dejémoslas en obra vista, si son de ladrillo a la antigua usanza. Pintemos los techos con colores verde esmeralda, rosados... Demos colores a nuestra asociación. Tiremos los fluorescentes. Pongamos lámparas halógenas industriales de bajo consumo iluminando techos y paredes. Pintemos las puertas con un lila suave, casi mate. Compremos sillas de tijera y pintémoslas en negro. Indiquemos la puerta o el portal con nuestro logotipo. Tiremos las mesas de oficina siniestras y sustituyámoslas con mesas con caballetes. Guardemos todos los papeles y los archivadores en una sala. Situemos todos los posters y cuadros bajo una misma línea visual. Personalicemos, en definitiva, nuestra asociación de voluntarios, para que sea nuestro local. Acogedor. Agradable. Motivador de trabajo. Punto de encuentro. Y punto de acción, de servicio y movilización.

Después hagamos un plan para disponer de un local más adecuado. De compra o alquiler. A poder ser en planta baja. Las asociaciones de voluntarios deben estar a pie de calle. No en el cuarto sexta, como las tías y los tíos a los que se visita por su santo. Puede costarnos algunos años. Pero programémoslo.

Aquí, en la compra, es donde el gobierno debería establecer una línea de créditos dulces y generosos para facilitar que las asociaciones de los voluntarios se desplieguen por la ciudad con una red de locales adecuados. Vivos. Invitadores a ejercer de ciudadanos activos a todos los que están deseosos de colaborar en la construcción de una ciudad más cultural, solidaria, educadora, saludable, deportiva, ecológica, acogedora, comunicada...

6.7. El recurso tiempo, oportunidad escasa.

El tiempo es un recurso en la programación. Los servicios y las movilizaciones tienen un tiempo justo. Un tiempo en el que deben empezar: el de las necesidades priorizadas. Con su crudeza. Es el momento de facilitar pistas de solución. O antes que aparezcan, como prevención. Y un tiempo en el que deben terminar. Lo dicta, también, la necesidad: los resultados. El tiempo asociativo, pues, es externo a la propia asociación. Lo impone la ciudad. Está en las necesidades de los ciudadanos.

En la priorización temporal optamos por necesidades básicas. Desde los puntos fuertes y débiles de la organización sabemos cómo podemos

afrontarlas. Ordenémoslas de urgentísimas a importantes. Esto nos facilita priorizar los recursos para poderlas afrontar con éxito.

La oportunidad –que es tiempo de presencia asociativa desde un servicio o movilización- es oro en lo asociativo. Hay momentos que no se vuelven a repetir. Cuestiones que piden una respuesta/presencia de la asociación. Con contundencia. Otras necesidades ofrecen una oportunidad de tiempo más larga. El tiempo es un bien escaso en la ciudad. Estar presente activamente en su tiempo para presentar mejoras en su construcción civilmente cualitativa es el trabajo de las asociaciones de los voluntarios.

Pero el tiempo es, también, un bien escaso en la vida de los ciudadanos. De nuestros socios, a quienes debemos informar siempre con contundencia y sugerencia. De nuestros voluntarios, a quienes hemos de facilitar que su tiempo asociativo les cunda. Les facilite recompensa emocional y sea útil a la asociación.

En definitiva, hemos de trabajar cómo no perder su tiempo en reuniones aburridas casi siempre demasiado largas y poco concretas. Sin especificar responsables que concretarán, con resultados y personalmente, lo que en una reunión se decide. Hemos de aprovechar el tiempo que todos los voluntarios dedican a la asociación. Porque el tiempo es fuerza de servicio y movimiento. De presencia de asociación en la ciudad. Es oportunidad de creación de otra calidad de vida ciudadana.

6.8. El catálogo de servicios asociativos, punto final de la planificación y la programación.

Somos lo que ofrecemos. Somos lo que solucionamos. Somos aquello donde estamos con resultados. Somos nuestro catálogo de servicios asociativos.

¿Qué es un catálogo de servicios asociativos? Es la cara de la asociación. Es nuestra oferta de respuesta a necesidades de la ciudad. Es, en definitiva, la asociación. Porque somos lo que hacemos.

La planificación prioriza necesidades para buscar respuestas desde la programación. Y necesitamos recursos para no estar siempre en el deseo de los resultados. Del hacer, pero no poder.

El catálogo de servicios es la *misión/valor* asociativo –nuestra idea útil para mejorar la calidad de vida de la ciudad, concreta – presentada en respuestas para las necesidades priorizadas.

Somos una asociación de voluntarios que trabaja en la atención de gente mayor sola en sus domicilios, abandonada. ¿Cuál es nuestra respuesta? Ésta: *estamos con la gente mayor con problemas, acompañándola cotidianamente en sus casas.* ¿Estamos con todos los que tienen problemas? No podemos. Ya nos gustaría. Pero hemos de priorizar. No somos superman. Tenemos unos recursos limitados. Y optamos por la gente mayor que vive sola. Abandonada de todos. A la que el gobierno le facilita soporte. Ayuda. Pero sólo la mínima. Para comer. Y estar limpia. La vida es algo más. Mucho más. Y aquí entra nuestra asociación. Ofrece a estos ancianos un catálogo de servicios que consiste en acompañamiento personalizado dos o tres tardes a la semana. El facilitarles que puedan salir de sus casas, aunque no haya ascensor y su andar sea complicado, para ir de compras o pasear por la ciudad. El montar algunas fiestas entre ellos y el facilitarles que estén en las celebraciones festivas de la ciudad. El poder cocinar a dúo. O salir unos días de vacaciones, inolvidables.

El catálogo de servicios muestra las necesidades que la asociación satisfará. Aquello que ofrece para que el ciudadano solo, dejado miserablemente en su casa, forme parte de la ciudad. Porque es un ciudadano. Y quiere serlo hasta el final. Por más achaques físicos que le asalten. Y psíquicos.

¿Cómo será un catálogo de servicios de una asociación cultural que propone *las artes como manera de construir nuestras vidas y la de la ciudad?* Seguramente será un catálogo de servicios con gamas de servicios: servicios para las artes como lenguaje personal y expresivo, servicios para el uso de las artes en la ciudad y servicios para las artes como profesión...

La gama de servicios para las artes como lenguaje, se compondrá de un conjunto de servicios como talleres de aprendizaje en pintura, música, teatro... Y servicios para la información, el conocimiento y el debate para acercarnos a las artes en su historia y contemporaneidad. O grupos para experimentarlas y compartirlas. Tal vez tiene una biblioteca. La gama de servicios para las artes en la ciudad, tendrá un servicio de visita semanal o mensual a exposiciones, museos, teatro, conciertos de la ciudad. Y un servicio para estar en exposiciones, museos o conciertos de otras ciudades. Ojalá disponga de una sala de exposiciones, de la edición numerada de obra gráfica, de servicios de promoción en el circuito de la ciudad...

7. La producción: la construcción artesanal de los servicios y las movilizaciones

Planifiquemos donde queremos estar. Planifiquemos los resultados que la ciudad nos pide. Y, que desde la *misión/valor* y las posibilidades organizativas, podemos lograr. Satisfacer: presentar soluciones.

Programamos los recursos para con menos llegar a más. Para optimizar todo lo que la asociación de voluntarios tiene. O puede tener antes de presentar los servicios. Ofrecemos un catálogo de servicios como invitación a buscar respuestas a necesidades y deseos de calidad de vida desde lo que la asociación plantea.

Pero estas respuestas han de construirse. No pueden quedarse como anunciado. Como más o menor respuesta. O lo son. O no lo son. En servicios y movilizaciones o hay servicio y movilización o no lo hay. O se responde satisfactoriamente a la necesidad del usuario. O no se responde. Un poco no existe en los servicios y movilizaciones asociativos.

Estamos, pues, en el momento de la producción de servicio. Me quedo con el servicio. Montar una movilización es diferente. Presento el proceso de transformar el servicio anunciado en el catálogo, en servicio usable. O cómo se pasa de la propuesta al resultado.

Producción significa, en servicios, construcción o fabricación del servicio.

7.1. El equipo de voluntarios es quien construye el servicio.

Quien construye el servicio es el equipo de voluntarios. La planificación, la programación con el catálogo de servicios son tareas del equipo directivo en contacto con los equipos de voluntarios. Quien construye cada uno de los servicios de un catálogo es un equipo de voluntarios en contacto con el equipo directivo. Las decisiones y los recursos para los servicios están, pues, en una asociación de voluntarios, descentralizados en la línea de los equipos de servicios.

Trabajar en equipo no es tarea fácil. Ni frecuente. La mayoría de asociaciones de voluntarios no trabajan en equipo. Trabajan en grupo. El grupo es un conjunto de voluntarios donde lo que cada uno es, representa, quiere, hace...está por encima de la tarea, de los resultados

que se persiguen. En el grupo lo importante son las individualidades, aunque se diga lo contrario.

En el equipo lo importante es la tarea. Es el resultado que se persigue. Que se conseguirá con el esfuerzo coordinado de todos. Con el trabajo de todos. Y de cada uno. En el equipo siempre se mezcla y equilibra el trabajo personal y el conjunto. Con un único fin: lograr lo que nos proponemos con el esfuerzo corresponsable. Dividiendo las acciones para lograr el resultado planteado. Pasar de un grupo a un equipo implica aprendizaje. Comporta aprender a trabajar de otra manera.

Algunos, en las asociaciones de voluntarios, sueñan con trabajar en comunidad. Sueñan con pensar, actuar, estar, montárselo... todo con una comunión que es fe. Algunas asociaciones empiezan así. Al poco tiempo no son ni un grupo: están, la mayoría, enfrentados unos con otros. En la asociación de voluntarios sólo se nos pide vibrar con la *misión/valor* y trabajar en equipo para transformarlo en resultados en la ciudad. Jamás se nos puede pedir comunión. Fe. Credo.

El equipo de cada servicio –o de un conjunto de servicios- es el punto neurálgico para la construcción de un servicio. Como equipo debe disponer de una metodología que le facilite la construcción en equipo –artesanal- del servicio.

El gran problema de nuestras asociaciones de voluntarios, cargadas de grandes ideas esforzadas voluntades, está el no disponer de una metodología ágil, fácil y adaptable para la planificación, programación y producción de los servicios asociativos. En concreto, en los equipos de servicios, el problema radica en que los voluntarios no disponen de un método de producción/construcción/fabricación de los servicios. No lo hay porque no lo conocen. No se les facilita. Y, en su lugar, usan pseudométodos de creación de servicios. Varios. Usan el japonés del *yo también*. O la pura copia e imitación de lo que hacen otras asociaciones. Y no les funciona. Usan el madrileño/almodovariano del *alucina vecina*. O el método de la fantasía. Del inventar en el vacío. La realidad, después, les demuestra que el alucine o la fantasía de servicios maravillosos no cuadra con las necesidades que se quieren solucionar. Usan el método catalán o *la visión de tendero*. A saber: cuánto dinero tengo. Y me monto un servicio con el dinero disponible. Es el mejor método para terminar no proponiendo nada. Porque el dinero se crea. Se obtiene. Nunca está en una caja por arte de magia. Algunos trabajan a la parisina. O con el estilo del *prêt-à-porter*: un poco de servicio

asociativo para todos los ciudadanos. Lo que equivale, en la práctica, poco servicio para inconcretos.

Así se plantean muchos servicios asociativos una mayoría abrumadora de asociaciones de voluntarios y sus equipos de servicios que usan, también, como maneras de montaje del servicio, el pseudométodo B.L.K. O del Beato Luter King: *adelante, todos juntos montaremos el servicio*. No se monta. Mucho menos con calidad. Se usa el pseudométodo F.K. O el Frankenstein, el que acopla un poco de sociología, psicología, economía, comunicación. Se agita y se tiene un método que es una pócima. No va. Se usa el pseudométodo, también, E.S.T. O la Empresa lo Soluciona Todo. Hoy sabemos que no es así. La empresa dispone de potentes métodos para la producción del servicio. Pero el método tiene algo, en su centralidad, que no es lo nuestro: el método empresarial funciona para ganar dinero. Lo que se gana es indicador de calidad en servicio. En nuestros servicios no ganamos dinero. Gana la ciudad. Ganan los que usan el servicio. Y, después, nosotros. Porque nuestra asociación cumple lo que se propone. Un método, pues, que en las asociaciones es, también, un pseudométodo. De la empresa, pero, hemos de tener presente sus potentes métodos de producción de servicios para aprender a mejorar los nuestros.

¿Cuál es el método? Empieza por un equipo que decide. Que dispone de recursos. Y que trabaja de una manera determinada: con proceso pautado y ordenado.

7.2. Una idea útil para un público de ciudadanos: esto es el servicio.

Un equipo. Y un equipo que parte del servicio que se le adjudica en el catálogo. Un servicio que indica una necesidad priorizada de la ciudad: facilitamos acompañamiento a gente mayor abandonada en su domicilio, por ejemplo. Lo dice el catálogo. Lo comunicamos a los ciudadanos. Y está en el catálogo porque hay una necesidad real: demasiados ciudadanos viven precariamente solos en sus casas. Y pensamos que es mejor, para su calidad de vida, que estén en su casa. Como muchos desean. No con mínimos, superviviendo.

El equipo de servicio lo primero que hace para construir un servicio es pensar, crear, proponer, concretar para este servicio del catálogo una idea útil. Una idea no abstracta. No un nombre bonito. Una idea concreta. Una idea usable. Una idea que, cuando la uses, encuentras que aquello que como ciudadano buscabas y necesitas, lo hallas.

Lo más importante, en un servicio asociativo, no es el dinero. Son los ciudadanos a quienes ofrecemos ideas útiles. Lo importante es ser capaces de crear ideas para responder a necesidades.

He trabajado este método en *La ciudad de las Asociaciones. Pensar, dirigir, gestionar y animar las asociaciones de los ciudadanos desde el marketing de servicios*. Lo publicó a finales del 94, Editorial Popular de Madrid. No volveré, aquí, a trabajar lo que allí cuento en detalle, en la segunda parte del libro. Sólo indicaré a grandes trazos lo que allí propongo –lo que el método facilita- para animar a los indecisos a profundizar en la producción del servicio. Con metodología. Para invitar a los sin método a buscar uno. Yo no conozco otro. Y para invitar a los que ya lo usan, a repensarlo y mejorarlo.

Una idea útil, pues. Todo empieza aquí. Pensando. Hoy, en servicios, las ideas preceden a la gestión. La idea marca y decide la producción del servicio. Una idea no fantasiosa. Una idea que sale del servicio del catálogo. Que, a su vez, sale de una necesidad ciudadana priorizada en la planificación. Una idea que concretiza, para un grupo de ciudadanos, la *misión/valor* como respuesta a sus necesidades. Si juntamos todas las ideas útiles de todos los servicios de un catálogo de servicios asociativos, nos mostrarán la *misión/valor* pensado para los públicos de ciudadanos a quien la asociación se dirige.

Esta idea útil no sale inmediatamente del trabajo de un equipo de servicios. Ni se puede optar por la primera. O la más atractiva. O innovadora. Debemos optar por la más útil: por la que facilita solución a la necesidad que indica el servicio del catálogo. Debemos elaborarla. Con audacia.

Por ejemplo: servicio de asistencia a domicilio no es una idea útil. Es el nombre de un servicio. El nombre técnico. Su idea útil, tal vez, será: *estamos con los ciudadanos mayores solos en sus casas: los acompañamos y compartimos*. Es algo concreto. Se propone acompañamiento y relación.

Después de optar por nuestra idea útil, el equipo de servicio debe comparar su idea útil en las ideas útiles de otros servicios parecidos. Comparar, aquí, no para imitar: para mejorar o diferenciar.

Un problema de los servicios asociativos –en cultura o soporte social, en ecología o educación- es que todos son demasiado iguales, como producidos por una máquina automática. El equipo ha de ser competitivo. Palabra prohibida en las asociaciones de voluntarios.

Competitivo significa que queremos facilitar el servicio más útil a una necesidad priorizada. Queremos ser la asociación que mejor responda a una necesidad. Si la competencia se instala en el sector —esta competencia para mejorar el servicio— todos los servicios de las asociaciones del sector crecerán en calidad. Saldrán ganando los ciudadanos. Y las asociaciones de los voluntarios.

Tenemos, pues, una idea útil competitiva. Una idea fuerza. Que posicionará nuestro servicio en un espacio de atracción. De motivación del uso. Posicionarse es otro concepto que debemos introducir en nuestras asociaciones. Debemos clarificar, con rotundidad, qué ofrecemos. Y desde la diferencia de nuestra asociación.

El equipo, después, debe analizar el público ciudadano al que ofrecerá la idea útil. Ya lo conoce: es el público priorizado en la necesidad de la planificación y anotado, como servicio, en el catálogo de servicios.

Pero es un público borroso. Es como una fotografía en blanco y negro, con brumas. Necesitamos una foto a color. Necesitamos un vídeo del público a quién ofrecemos el servicio.

¿Cómo pasar de esta foto borrosa a una foto nítida? ¿Cuántos ancianos viven solos y cómo viven el abandono?

Tenemos claro que un servicio asociativo no es para todos los ciudadanos. La asociación puede dirigirse a todos los ciudadanos como apuesta para su calidad de vida. Pero cada servicio del catálogo es para un público concreto. Para una necesidad concreta.

Cada servicio — cada idea útil asociativa— es para un público fragmentado. Un público con una necesidad —o unas necesidades— homogéneas. Importantísimo. Al que el equipo de servicio sabe cómo conectar. Cómo hacerle llegar el servicio. Cómo decirle que el servicio es para él.

La manera como en el método de producción trabaja esto es a trazando un perfil del público potencial del servicio. Delimitando y analizando sus necesidades. Personalizándolas. Sabiendo cuántos son. Y cómo son. Primero, en el análisis del perfil, se elaborará un carnet de identidad del público: edad media, sexo, cantidad, situación socioeducativa y económica. Después, se trazará su carnet de estilo de vida. A saber: cuáles son sus valores, sus hábitos, sus costumbres, sus usos, sus puntos de información...respecto a la necesidad detectada que la idea útil ofrece soluciones.

El equipo necesita, para ello, información. Y tiempo de trabajo. Para contrastar opiniones. Necesita conocer el fuera de la asociación. Necesita avanzar, desde una observación inteligente, hacia un perfil del público que sea una foto en blanco y negro. Nítida. Perfecta. Clara.

En el proceso de elaboración del perfil, el equipo se dará cuenta –casi siempre ocurre- que el público potencial de un servicio no es un público homogéneo. Podemos segmentarlo en su homogeneidad. Debe hacerlo. No hay normas. Sólo propuestas para avanzar.

El equipo asociativo, pues, debe indicar con un nombre los distintos segmentos/grupos. Y trazar su propio carnet de identidad y de estilo de vida. El resultado es el perfil del público del servicio a color. Donde se distinguen las gamas de colores. Las intensidades de la necesidad. Las distintas formas en que se vive.

Durante todo el proceso, el equipo ha trabajado desde el fuera de la organización. Desde la ciudad. Ahora debe volver dentro. Para afrontar la necesidad detectada, conocida, comprendida., cuantificada... ¿De qué recursos dispone el equipo? ¿Tiene suficientes? ¿Puede, realmente, disponer de más recursos?

Será en función de los recursos internos que el equipo optará por uno o varios segmentos del público potencial. Dirá sí a unos y no a otros. Priorizará. Porque no puede dar servicio a todos. Ya le gustaría. Pero no puede, ahora. Y sabe que un poco de servicio para todo el público es miseria de servicio para todo el público

Este paso cuesta en las asociaciones. Queremos abarcar más de lo que podemos. Y así nos va. Vamos siempre sacando la lengua. Y los voluntarios, preocupante, no ven resultados.

El público potencial –segmentado y priorizado- será el público objetivo: el conjunto de ciudadanos a los que ofreceremos el servicio. Con calidad. Y lo usarán todos. Si hay 50, 500 o 1.500, todos usarán el servicio. Porque es lo que buscan. Lo que necesitan.

7.3. La estructura y los soportes del servicio.

Todo esto es un trabajo de pensamiento. De análisis. De decisiones. De ideas. Un trabajo mental... desde las necesidades reales, tocables, de los ciudadanos. El equipo dispone de una idea útil para un público objetivo que comprende. Un público de necesidades homogéneas. Al que sabemos cómo hacerle conocer el servicio. Ahora esta idea útil debe tomar forma de uso para este público comprendido en color. Debemos

estructurar el servicio. Debemos dar forma a la idea. Es el momento del diseño.

Todo servicio asociativo no es, jamás, un monoservicio. Siempre es un poliservicio. ¿Qué significa esto? La idea útil debemos transformarla en un servicio nuclear. En un servicio base. Con uno o varios servicios periféricos. Un ejemplo es aclaratorio. En el servicio de taller para el aprendizaje de las artes, el servicio nuclear será la práctica de un arte. La de la música, por ejemplo, para un amplio grupo de muchachos de un barrio carencial con graves problemas de conducta cívica. Podemos, así, aprender a tocar instrumentos de percusión. O cantamos en una coral. Pero junto a este servicio básico deben existir otros de periféricos. Uno: se invita a músicos para que aprendamos de su técnica. Otro: se trabaja en pequeños grupos para practicar y potenciar el placer de hacer música en grupo. Vamos a conciertos en los que la percusión es nuclear... El conjunto es el taller de artes. El sólo aprendizaje didáctico no es el servicio El servicio es un todo para un grupo de jóvenes de un barrio que quieren que en sus vidas las artes sean algo cotidiano. Aire. Respirar. Más: quieren que este arte suyo sea algo compartido. Algo que, después, puedan –voluntariamente- compartir con otros ciudadanos en una casa de cultura, en una cárcel, en un instituto, en un mercado, en una residencia de ancianos... Por placer. Porque quieren que la música forme parte de la ciudad. Como forma parte de sus vidas.

El servicio de aprendizaje de instrumentos de percusión es el servicio nuclear. El básico. Todos los otros son servicios periféricos. La idea útil ha tomado forma. Es usable. Las artes pueden ser lenguaje expresivo y conductual para un grupo de jóvenes del barrio.

Después vienen los soportes, los andamios: la economía, el personal, la infraestructura... Es el momento de la construcción física del servicio. De la técnica.

Hemos hablado de recursos en el momento de la priorización de los segmentos del público potencial. Desde lo que tenemos o podemos tener antes de empezar el servicio, hemos fijado el público objetivo. El público del servicio. Ahora vamos a trabajar con los recursos para que el servicio tome cuerpo. Se transforme en usable, en respuesta.

A.) *El servicio necesita de un soporte narrativo:* ¿qué va a encontrar – qué le sucede- al ciudadano en el transcurso del uso/experiencia del servicio? Debemos contarnos el servicio como una novela. Paso a paso.

Pero desde el ciudadano usuario. Es la mejor manera para saber qué hemos de asegurar para que funcione.

B.) *El soporte local es fundamental.* ¿Debemos adecuarlo? ¿Se dará el servicio en nuestra asociación? Si se da en otro espacio, ¿qué se debe prever? El local –lo he explicado- es el servicio físico. Dime, pues, cómo es el local donde se da el servicio y te diré, casi, qué calidad hallará el ciudadano en el uso del servicio. Cuidémoslo. Sin trampas de boato y superficialidad.

C.) *El soporte personal.* O los voluntarios que deben estar atendiendo en el uso/experiencia del servicio. ¿Todos los del equipo? ¿Algunos? ¿Necesitamos conectar con ciudadanos que nos ayuden? ¿Quiénes? ¿Cómo? ¿Necesitan una formación/preparación especial?

D.) *El soporte económico.* Tenemos asignado un dinero. O lo debemos conseguir. ¿Cómo lo hacemos? ¿Cuánto tiempo necesitamos? ¿Cómo repartimos el presupuesto? ¿Cómo se controlará? ¿Cómo podemos ahorrar?

E.) *El soporte coproducción organizativa.* Si montamos todo o una parte el servicio con otras organizaciones -u otros equipos de la propia asociación-, ¿qué hemos de prever?, ¿cómo nos ponemos en contacto?, ¿cómo llegaremos a acuerdos?, ¿qué nos interesa, especialmente, de las otras organizaciones?, ¿qué les ofrecemos? Si es el gobierno, ¿cómo acordaremos el servicio?, ¿qué pondrá el gobierno?, ¿qué pondremos nosotros?, ¿cuándo empezará nuestra colaboración?...

F.) *El soporte coproducción con el ciudadano usuario.* No somos una tienda. El usuario del servicio asociativo no llega, usa el servicio y se va. Debemos montar, construir el servicio –en el momento del uso-, con él. ¿Qué le pedimos desde una fluida interrelación? ¿Cómo potenciar su actitud activa en el servicio? ¿Cómo terminaremos de construir el servicio conjuntamente para personalizarlo? ¿Será una experiencia importante en su vida cotidiana?...

G.) *El soporte precio.* ¿Será gratis? ¿En función de qué fijaremos el precio? Precio, también, es lo que le pedimos al ciudadano usuario para usar el servicio: desplazamientos, esperas...

H.) *El soporte organizativo.* Es el estilo de organización en acción - reuniones, intensidad en la elaboración, evaluación... - que un equipo de servicio, dentro del marco organizativo de una asociación, opta.

7.4. Comunicar el servicio para convencer y motivar su uso.

Una idea útil para un público homogéneo de ciudadanos y transformada en servicio usable, éste es el trabajo que ha hecho el equipo de voluntarios de un servicio asociativo. Ahora el equipo ha de trabajar y decidir cómo comunicará al público el servicio. No lo tiene difícil.

¿En qué consiste la comunicación de un servicio? En algo aparentemente sencillo: en hacer llegar al público objetivo la idea útil en forma de promesa. La idea útil ya la tenemos. La forma es el lenguaje de toda la comunicación. También la tenemos: el equipo conoce el lenguaje del público por el carnet sociocultural de estilo de vida. Sabe cómo piensa, qué necesita, cómo es. Conoce cómo debe decirle lo que le tiene que decir. Sabe, también, a través de qué medio lo tiene que comunicar: reuniones, folletos, radio, tele local, web y redes sociales, prensa... Porque sabe cómo el público se entera de lo que le interesa. El lenguaje comunicativo pide usar el lenguaje del público: debemos meternos en sus zapatos para hablarle del servicio con sus palabras, con sus expresiones. Desde su propia necesidad.

Como promesa comporta subrayar la utilidad: el por qué le será útil el servicio. La comunicación –subrayando la idea útil, prometiendo con sugerencia- le dice al público que aquello que necesita y busca está en la asociación.

La comunicación no es jamás propaganda en los servicios asociativos. La comunicación es, simplemente, cómo nos damos a comprender. Cómo el ciudadano entiende que estamos trabajando para él. Con él. La comunicación convence al ciudadano que lo que le ofrecemos – el servicio- cambia, mejora o sostiene su calidad de vida. Y desde este convencimiento, decide usar el servicio. La comunicación es invitación convincente para el uso del servicio. Entonces el ciudadano no sólo comprende lo que se le ofrece: quiere estar en el servicio. Quiere la asociación. Se establece mutua confianza.

La comunicación no es algo que se deja para el último momento. Para cuando queremos llevar a la imprenta, por ejemplo, un folleto o un cartel. O ya queremos estar en la web o las redes sociales. Algo que encargamos a un amigo artista o a un diseñador video gráfico. La comunicación forma parte del trabajo del equipo de producción de un servicio. Es una de sus piezas claves: la que facilita al ciudadano de un público conocer que la asociación le ofrece el servicio. Que busca. Que necesita.

No podemos delegar esta decisión. Qué se tiene que decir y cómo son tareas del equipo. Es él quien debe decidir la comunicación. En el texto concreto. En la imagen. El texto vuelve a ser fundamental. Una imagen ya no vale por mil palabras, siempre. El equipo, pues, escribe la idea útil en forma de promesa con palabras que digan, que convencen al público del servicio. Con frases cortas. Sugiriendo. Motivando. Convenciendo. Indicando, después, cuestiones técnicas. Y dejando en lugar claro, y último, dónde informarse y cómo conectar con el servicio y la asociación. Piensa, después, en la imagen. Contundente. Viva.

Una vez decidida la comunicación, un equipo pide soporte técnico al comunicador de la asociación para que la realice técnicamente. Para que la mejore. No para que la cambie. Porque quién sabe qué comunica, en un servicio, es el equipo. Que conoce el público y lo que le ofrece. Y conoce y ha usado el lenguaje de la comunicación más precisa y motivadora.

Después viene el tema de la difusión de la comunicación. De colgarla en red, de pegar los carteles en los lugares óptimos para que el público conozca lo que le proponemos. O enviar las cartas, los dípticos. No puede, el público, conocer el servicio en el último momento. El factor tiempo es importante.

7.5. Momento de la verdad.

Motivados, los ciudadanos del público objetivo –de cada uno de los múltiples públicos objetivos a los que una asociación ofrece sus servicios-, optan por usar el servicio. Y ya están en él. Es el momento de la verdad: es el momento de la realidad, es el momento del servicio. Todo el proceso de su producción, largo y metodológico, es para asegurar la calidad de este encuentro entre ciudadano usuario con una necesidad y equipo de voluntarios en servicio con respuesta/idea útil para esta necesidad. El servicio es, pues, comunicación. Intercambio entre ambos. Diálogo. Proceso personalizado para hallar respuestas. Para propiciar cambios. De valores, de actitudes, de visión, de comportamientos, de usos..., para una vida personal/ciudadana y para una ciudad más ecológica, cooperante, cívica, cultural, solidaria, social, saludable, igual, libre...

En el momento de la verdad, la necesidad priorizada debe hallar pistas de solución. De respuesta. A través del uso del servicio nuclear y de los servicios periféricos. Pero no en uso mecánico: en un uso personalizado,

experiencial. Quien lo personaliza es el equipo de servicios desde el acogimiento, la escucha y el diálogo con el ciudadano usuario o el conjunto de ciudadanos usuarios.

Estamos en el momento de la coproducción del servicio. El momento de la acción del servicio que pide al usuario y al voluntario, que está en el servicio asociativo, acción. Jamás pasividad. Automatismo. Simple consumo. Pide interacción: comunicación.

En el momento del servicio todo lo que el equipo ha pensado y ha trabajado debe funcionar con cero defectos. Porque cada servicio es irrepetible. O es de calidad. O es deficiente.

Debemos tener muy claro qué debemos especialmente asegurar para que esta relación comunicativa entre usuario y voluntario sea, siempre, un éxito. Debemos asegurar que lo fundamental funcione a la perfección. Impecablemente. Son pocas cosas. Pero, éstas, deben asegurarse. Sin excusa alguna.

7.6. Valoración del servicio.

Cuando finaliza el servicio, el ciudadano usuario lo valorará. Valorará si ha hallado respuestas. Si ha encontrado en él lo que la comunicación le prometía. Por eso está en el servicio. Valorará la satisfacción. Si lo que la comunicación le prometía no lo halla en el servicio, el servicio es insatisfactorio. El ciudadano no confiará en la asociación. Somos, pues, de los que prometemos, pero no damos lo que decimos. Por muchos motivos. Pero éstos han de solucionarse antes de comunicar el servicio. Los servicios insatisfactorios hacen que el usuario ponga una distancia con la asociación. Y comente con diez ciudadanos que no somos lo que decimos, ni hacemos lo que prometemos. Terrible. La no satisfacción en servicios, el no dar lo que prometemos, aleja a los ciudadanos de los servicios de las asociaciones. Aleja a los ciudadanos de un espacio organizativo base en la ciudad: las organizaciones de voluntarios.

Cuando lo que promete la comunicación el ciudadano lo halla en el servicio, el servicio es satisfactorio. El ciudadano confía en la asociación. Y se convierte en comunicador de la calidad de la asociación: comenta a tres ciudadanos nuestro trabajo. Somos lo que hacemos. Crecemos en mutua confianza ciudadana.

Las asociaciones que ofrecen servicios insatisfactorios, de no calidad, decrecen con rapidez. Las que funcionamos, poco a poco, logramos el soporte de los ciudadanos. Pero, como sector, si no mejoramos nuestros

servicios globalmente, el impacto del sector en la ciudad y un país es imposible: no lo marcamos con impronta de ética civil emprendedora y contemporánea.

Cuando lo que se promete en la comunicación el ciudadano usuario lo halla en el servicio –sus necesidades o deseos hallan respuestas cualificadas- y, además, el ciudadano nota una personalización muy atenta y cuidada del servicio, el ciudadano se convierte en líder del servicio: habla constantemente de él a otros ciudadanos. Es nuestra mejor tarjeta de presentación.

El ciudadano queda insatisfecho o satisfecho. Debemos conocer este dato. Es central en las asociaciones. Para conocerlo es importante la opinión de los equipos de servicios. Son los que están en contacto directo con los ciudadanos usuarios. Su opinión es indispensable.

Pero, además, debemos invertir tiempo, voluntarios... en conocer la opinión directa de la satisfacción de nuestros servicios desde los usuarios. Preguntando después del servicio, de vez en cuando. Con un pequeño cuestionario. O con encuestas en la web, telefónicas...

Si los servicios no son valorados -y es a través de ellos como la asociación transforma la *misión/valor* en calidad de vida ciudadana, ¿para qué sirve la asociación? ¿Cómo estar trabajando en una asociación que no hace lo que dice que quiere hacer? ¿Cómo soportar semejante mediocridad?

7.7. Cambios desde la calidad del servicio.

Es el momento de introducir cambios organizativos. Sin prisas. Pero sin pausas. Los cambios en una asociación se introducen para mejorar los servicios. Porque sabemos que es a través de ellos que la asociación logra lo que propone a los ciudadanos y a la ciudad. Porque sabemos que somos la calidad, la vida mejor transformada, que somos capaces de imprimir y mostrar en nuestros servicios.

El cambio organizativo es una constante en las organizaciones de servicios, en las asociaciones de voluntarios. Porque los servicios que funcionan, que son satisfactorios, deben mantenerse tensados en esta calidad. Y esto implica no dormirse. Implica, también, mejorarlos hasta llegar al cero defectos, a la excelencia.

Los servicios que no son satisfactorios necesitan un cambio organizativo más profundo. Tal vez un cambio radical. O suprimir el servicio para pensarlo de nuevo.

La asociación está, pues, en el postservicio. En el mantenimiento activo de la calidad del servicio y el cambio para la mejora.

El ciudadano usuario, una vez usado el servicio, está también en el postservicio. Si el servicio es comunicación entre necesidad y solución, toda comunicación exige una respuesta: lo que en el servicio ha intuido, visto, comprobado...el ciudadano lo transforma en calidad de vida personal y ciudadana. El servicio debe facilitararlo: lo hace si es una experiencia vital significativa.

Desde su respuesta activa la contaminación decrece, los padres se implicarán más en la educación de sus hijos, los jóvenes no conocen sólo el cenit de su felicidad en las noches de fin de semana, los vecinos practican el vecinaje, la cultura es hábito de creatividad continuada, la desigualdad se nivela, los políticos están bajo la supervisión ciudadana, los bancos se sienten vigilados en sus ganancias insaciables, la convivencia y la creatividad empujan la ciudad con energía...

La asociación de voluntarios, con servicios trazados, construidos y comunicados en este estilo, crea la ciudad: se convierte en un punto de referencia de un barrio o de toda la ciudad. La marca, felizmente

8. Asociaciones de calidad ética para la vida cotidiana transformada

Todo lo que hacemos en las asociaciones de voluntarios debemos hacerlo con calidad ética. Calidad ética en las asociaciones y sus diversos servicios no es un adjetivo: es la manera de trabajar. Es sustantivo: aportamos sentido actualizado para la vida, la ciudad y el mundo.

Si no hay calidad de sentido en lo que hacemos y el cómo, no hay servicios. Si no hay calidad ética en el trabajo cotidiano, no hay voluntarios. Si no hay calidad de energía cívica en el uso del servicio, no hay ciudadanos constantemente renovados en su responsabilidad personal y colectiva. Si no hay ética en todo, la calidad de vida que propone siempre toda *misión/valor* asociativo no se convierte en vida y ciudad con avance humano compartido. No hay posibilidad de movilización para causas que piden respuestas ciudadanas en las plazas y las calles de la ciudad, lugares ciudadanos indiscutibles. Y estas son especialmente urgentes para rescatar a ciudadanos desahuciados o sepultados por hipotecas en vez de salvar a los bancos, impedir los *bonus* desorbitados que son puro fraude, la transferencia de la deuda privada al sector público, liquidar la deuda: no pagándola a los del sector financiero estrangulador, terminar con la adoración de la Sagrada Religión Bucanera de la Economía Financiera Globalizada, apostando por un salario ciudadano mínimo....

¿Los socios piensan que lo que hacemos tiene sentido? ¿Nuestros voluntarios están convencidos que el trabajo en la asociación es de calidad ética y como tal les llena su trabajo voluntario? ¿El gobierno, otras asociaciones y las empresas, les interesa trabajar conjuntamente con nosotros por que están convencidas que aportamos calidad ética? ¿Los ciudadanos confían en nosotros porque lo que proponemos cualifica el sentido de sus vidas, abriéndolas?

8.1. La calidad para el sentido pide un estilo de trabajo continuado.

Hemos de saber –y hemos de aprender a medir- hasta que punto lo que hacemos aporta más vida cualificada a quien está con la asociación. Todos, organizaciones, ciudadanos, socios y voluntarios nos pedirán a las asociaciones cada día más radicalidad de sentido cualificado y

contemporáneo en lo que hacemos, en el cómo lo hacemos. Es imposible, pues, continuar trabajando en las asociaciones con apatía. O sin preocuparse por las necesidades reales y urgentes de los ciudadanos. Las asociaciones caracol fueron. Las asociaciones sin una apuesta política para la alta humanidad de las ciudades estorban, contaminan. Las asociaciones neutras, sin un corazón de ética para la vida y la ciudad en transformación, merecen una muerte digna: la autoinmolación inmediata. La apatía, los personalismos de egos fatuos, la condescendencia, la frialdad, el automatismo, las excusas...atentan directamente contra la calidad cívica asociativa: la paralizan, amuerman e intoxican

En una asociación que opta por la calidad ética en todo lo que se piensa y propone se trabaja con responsabilidad, haciendo imposible que algo que uno hace lo pase a otro mal terminado. En todo debe latir con rotundidad y esplendor *la misión /valor*. Las chapuzas no existen. No deben ser posibles. Lo desactivado es imposible. Todos somos protagonistas indispensables. Se trabaja para que en todos y cada uno de los servicios y movilizaciones la ética de la vida plena, cualificada, convivencial y emergente esté con energía y contagio.

Y se está, continuadamente, en acción de mejora continuada de las necesidades de los ciudadanos: desde las que son ya casi congénitas y desde las que aparecen de nuevo en la complejidad de los tiempos en huracán de cambios. En ambas la asociación se implica con sentido responsable.

8.2. La calidad ética se mide y mejora continuadamente.

Las ciudades que macan el sector asociativo son ciudades más cualitativamente éticas: ciudades donde la convivencia y los valores cívicos están en primer lugar. Son ciudades, pues, donde la libertad y la cooperación, la igualdad y la pluralidad...crecen. Se pueden medir. Con lapsos de tiempo preciso y periódicos: el cambio de valores, costumbres, opciones no es cosa de automatismos y rapidez. Se puede medir cualitativa y numéricamente. Porque las ciudades siempre están en transformación: crecen o decrecen no solo económicamente: también y muy especialmente éticamente.

El problema del sector asociativo es que no impulsa estas mediciones imprescindibles: es uno de sus grandes errores. Si tal hiciera ganaría en

credibilidad, en confianza ciudadana. Para llegar aquí el sector debe resolver, de una vez, su pecado original: no pensar ni trabajar en red.

9. Reintentar es un proceso rojo: el cambio organizativo continuado en la asociación

En las asociaciones de voluntarios algo se mueve desde hace años. Hay un afán de renovación. De reinención. De primavera. Hay amanecer en rojo. Pero a trompicones.

Empujadas por el déficit económico, por el interés de los ciudadanos en lo que proponen para mejorar sus vidas y la ciudad/mundo, por los vientos de un voluntariado nuevo y vivo que no quiere dinosaurios asociativos, por la transmutación de estilos de vida y mentalidades que impulsa la crisis que empezó en económica y ya es sistémica o la buenanueva de los movimientos de indignados en la red de ciudades del mundo que han levantado su voz pública frente a la rampiña financiera intolerable y la clase política vasalla y con las manos sucias por la corrupción y el deterioro democrático,... las asociaciones de los voluntarios están en un proceso de actualización. Ahora debe hacerse con turbo.

He intentado, en los semáforos rojos aportados, trazar hacia donde se dirige el sector. Quiero terminar su recorrido con algunas indicaciones. En rojo vivo.

A.) *Creo que debemos trabajar mucho más nuestra misión/valor asociativo.* Sólo así es posible transformarla en resultados de calidad de vida cívica en la ciudad. En los ciudadanos. Y en la propia vida. Toda asociación que no aporte *valor ético* actualizado con audacia debe instalarse en el museo arqueológico de la ciudad.

B.) *Debemos intentar sacar el máximo rendimiento en todo lo que nos proponemos.* Hemos, pues, de priorizar más. Hemos de aprender a gestionar. A producir servicios. A facilitar movimientos con causa. Con calidad y emprendeduría. Con mucha flexibilidad.

C.) *Hemos de potenciar una asociación de voluntarios relacional.* Una asociación en la que todo su equipo humano de socios y voluntarios, de directivos y equipos de servicios trabaje apasionada y cooperantemente. Una asociación relacionada –en diálogo y pacto- con otras asociaciones. Con el gobierno municipal. Es el de la ciudad. Y con las empresas. El protagonismo, en las asociaciones de voluntarios relacionales, está en lo que nos proponemos: en los resultados de calidad de vida cívica que conjuntamente alcanzaremos.

D.) Hemos de trabajar competitivamente. Con responsabilidad. Con calidad. Enterrando las siempre demasiado buenas voluntades. Que se quedan en deseos aplazados. Hemos, cada asociación de voluntarios, de optar por estar en la complejidad actual con voz y apuestas propias. Hemos de defender la gran apuesta para la vida que es la democracia. Y aquí no podemos ser pusilánimes. Y la igualdad que le es consustancial.

E.) Hemos de implicar en las asociaciones a los ciudadanos de la ciudad desde una red proactiva e imprescindible. Hemos de hacerlo como asociación de voluntarios. Y como sector. Esto implica trabajar en red: ¡el futuro asociativo está en la red! Tal vez sea el más urgente desafío inaplazable.

F.) Hemos de lograr, en poco tiempo, una ley de asociaciones que nos reconozca como constructoras de ciudad. Somos asociaciones públicas desde ciudadanos voluntarios. Una ley que no nos diga cómo hemos de organizarnos. Que asegure transparencia pública. Y desgravación fiscal a quienes nos den su soporte.

G.) Hemos de trabajar, en las asociaciones de voluntarios, a través del protagonismo de la línea de servicios y los movimientos para causas éticas: los equipos de voluntarios son quienes logran tales cosas indispensables. Debemos facilitarles habilidades: decisión en recursos y peso de pensamiento y decisiones en la asociación.

H.) Hemos de potenciar la información como instrumentos para tomar decisiones: información sobre necesidades, información sobre calidad en los servicios, información sobre la coproducción de servicios con otras organizaciones, información sobre movilizaciones..., orientando toda la asociación a los resultados. Jamás información para el poder. Nuestra información ha de ser siempre transparente.

I.) Hemos de potenciar el liderazgo político en la alta dirección: el consejo asociativo es una pieza clave en las asociaciones de voluntarios. Somos políticos en el sentido de propuestas para la reconstrucción ciudadana de la ciudad, hoy muy vulnerable.

J.) Hemos de estar en una situación de cambio continuado porque los ciudadanos cambian, las organizaciones cambian..., todo el entorno cambia. Y nosotros no podemos fosilizarnos. El cambio organizativo es una constante organizativa: el micro cambio continuado. Cambio para impulsar la ciudad de los ciudadanos con alta civilidad, muy diferente del actual alto consumo como vida.

J.) Hemos de potenciar la autonomía del sector y, a la vez, ligar su protagonismo al soporte de los más débiles, los últimos, los excluidos y los que están implicados en transformar la vida, la ciudad y el mundo desde una ética de convivencia y creatividad sin fronteras.

Cada asociación de voluntarios conoce sus semáforos rojos. Los visibles. Y los ocultos. Para ambos debe tomar decisiones.

Se lo piden los socios, los voluntarios, las otras asociaciones, los gobiernos progresistas, las pequeñas y medianas empresas y los ciudadanos. Toda la ciudad.

Los oídos sordos no existen en las asociaciones de voluntarios. Porque somos asociaciones con retos éticos en acción ciudadana.

Toni Puig

Revidado en Barcelona, enero del 2013

www.tonipuig.com